

МИНОБРНАУКИ РОССИИ



Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования

**«Российский государственный гуманитарный университет»  
(ФГБОУ ВО «РГГУ»)**

ИНСТИТУТ МАССМЕДИА И РЕКЛАМЫ  
ФАКУЛЬТЕТ РЕКЛАМЫ И СВЯЗЕЙ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ  
Кафедра интегрированных коммуникаций и рекламы

**ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ В РЕКЛАМЕ И СВЯЗЯХ С  
ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ / FUNDAMENTALS OF PROJECT MANAGEMENT IN  
ADVERTISING AND PUBLIC RELATIONS**

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

42.03.01 «Реклама и связи с общественностью»

Брендинговые технологии в рекламе

Уровень высшего образования: *бакалавриат*

Форма обучения: *очная, очно-заочная*

РПД адаптирована для лиц  
с ограниченными возможностями  
здоровья и инвалидов

Москва 2023

**ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ В РЕКЛАМЕ И СВЯЗЯХ С  
ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ / FUNDAMENTALS OF PROJECT MANAGEMENT IN  
ADVERTISING AND PUBLIC RELATIONS**

Рабочая программа дисциплины

Составитель:

УТВЕРЖДЕНО

Протокол заседания кафедры

№ 4 от 17.04.2023

## ОГЛАВЛЕНИЕ

1. Пояснительная записка.....	4
1.1. Цель и задачи дисциплины.....	4
1.2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с индикаторами достижения компетенций.....	4
1.3. Место дисциплины в структуре образовательной программы.....	5
2. Структура дисциплины.....	6
3. Содержание дисциплины.....	7
4. Образовательные технологии.....	9
5. Оценка планируемых результатов обучения.....	11
5.1. Система оценивания.....	11
5.2. Критерии выставления оценки по дисциплине.....	13
5.3. Оценочные средства (материалы) для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине.....	16
5.3.1. Вопросы для блиц-контрольных работ.....	16
5.3.2. Темы докладов.....	19
5.3.3. Примерные варианты тестовых заданий.....	20
5.3.4. Примерные варианты контрольных кейс-задач.....	24
5.3.5. Примерные теоретические вопросы для обсуждения на коллоквиуме.....	25
5.3.6. Пример письменного задания для коллоквиума.....	26
5.3.7. Примеры вариантов заданий для итоговой аттестации.....	27
5.3.8. Контрольные вопросы по дисциплине, используемые при формировании итоговой зачетной работы.....	28
6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины.....	34
6.1. Список источников и литературы.....	34
6.2. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет».....	35
6.3. Профессиональные базы данных и информационно-справочные системы.....	36
7. Материально-техническое обеспечение дисциплины.....	36
8. Обеспечение образовательного процесса для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов.....	36
9. Методические материалы.....	38
9.1. Планы семинарских/ практических занятий.....	38
9.2. Методические рекомендации по подготовке письменных работ.....	45
Приложения.....	47
Приложение 1. Аннотация рабочей программы дисциплины.....	47

## 1. Пояснительная записка

### 1.1. Цель и задачи дисциплины

**Цель дисциплины** – формирование у обучающихся знаний, умений и навыков разработки, внедрения и экономического обоснования рекламных и прикладных проектов на базе современных методов и технологий социально-экономического проектирования.

#### Задачи дисциплины:

- изучить основные понятия в области теории управления проектами;
- сформировать компетенции, навыки и умения по разработке и внедрению проектов на разных уровнях управления;
- овладеть основами знаний по управлению командой проекта
- научить решать практические управленческие задачи в сфере рекламы и маркетинга с использованием проектных методов и технологий.

### 1.2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с индикаторами достижения компетенций

Компетенция (код и наименование)	Индикаторы компетенций (код и наименование)	Результаты обучения
УК 6. Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни	УК 6.1. Определяет цели собственной деятельности, оценивая пути их достижения с учетом ресурсов, условий, средств, временной перспективы развития деятельности и планируемых результатов	Знать: принципы управления своим временем, выстраивания и реализации траектории саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни Уметь: управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни Владеть: навыками постановки цели собственной деятельности, оценивая пути их достижения с учетом ресурсов, условий, средств, временной перспективы развития деятельности и планируемых результатов
	УК 6.2. Формулирует цели собственной деятельности, определяя пути их достижения с учетом ресурсов, условий, средств, временной перспективы развития деятельности и планируемых результатов.	Знать: цели собственной деятельности, определяя пути их достижения с учетом ресурсов, условий, средств, временной перспективы развития деятельности и планируемых результатов. Уметь: формулировать цели собственной деятельности, определяя пути их достижения с учетом ресурсов, условий, средств, временной перспективы развития деятельности и планируемых результатов. Владеть: путями достижения целей с учетом ресурсов, условий, средств, временной перспективы развития деятельности и планируемых результатов

<p>ОПК 7. Способен учитывать эффекты и последствия своей профессиональной деятельности, следуя принципам социальной ответственности</p>	<p>ОПК-7.2. Осуществляет отбор информации, профессиональных средств и приемов рекламы и связей с общественностью в соответствии с принципами социальной ответственности и этическими нормами, принятым профессиональным сообществом</p>	<p><i>Знать:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– условия и правила отбора информации, профессиональных средств и приемов рекламы и связей с общественностью при планировании и реализации проекта;</li> <li>– принципы социальной ответственности и этические нормы, принятые профессиональным сообществом в рамках реализации проектов;</li> <li>– профессиональные средства и приемы рекламы и связей с общественностью для реализации проектов.</li> <li>– особенности проектных решений, методы оценки проектов.</li> <li>– условия финансовой реализации проекта и его системной организации;</li> <li>– методы детального контроля и сетевого планирования проектов</li> </ul> <p><i>Уметь:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– осуществлять отбор профессиональных средств и приемов рекламы и связей с общественностью в соответствии с принципами социальной ответственности и этическими нормами, принятым профессиональным сообществом;</li> <li>– осуществлять отбор, систематизацию и анализ информации по проекту, в соответствии с принципами социальной ответственности и этическими нормами, принятым профессиональным сообществом;</li> <li>– использовать профессиональные средства и приемы рекламы и связей с общественностью в рамках реализации проекта в соответствии с принципами социальной ответственности и этическими нормами, принятым профессиональным сообществом</li> <li>– формировать требования, предъявляемые проектам;</li> <li>– определять условия финансовой реализуемости проектов</li> <li>– применять методы экономической оценки рекламных проектов.</li> </ul> <p><i>Владеть:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– методами отбора и анализа информации для проектов в соответствии с принципами социальной ответственности и этическими нормами, принятыми профессиональным сообществом;</li> <li>– профессиональными средствами и приемами рекламы и связей с общественностью в рамках реализации проектов;</li> <li>– навыками по расчету критериев эффективности проекта;</li> </ul> <p>методами управления проектами.</p>
---	---	--

### 1.3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина относится к обязательной части базовых дисциплин учебного плана.

Для освоения дисциплины необходимы компетенции, сформированные в ходе изучения следующих дисциплин:

Менеджмент

Маркетинговые исследования и ситуационный анализ в рекламе и связях с общественностью

Маркетинговые исследования и ситуационный анализ

Исследования в связях с общественностью

Социология рекламы и связей с общественностью

Организация и проведение коммуникационных кампаний

Организация и проведение коммуникационных кампаний в рекламе

Организация и проведение коммуникационных кампаний в связях с общественностью

В результате освоения дисциплины формируются компетенции, необходимые для изучения следующих дисциплин и прохождения практик:

Профессионально-ознакомительная практика

Научно-исследовательская работа.

## 2. Структура дисциплины

Общая трудоёмкость дисциплины составляет 3 з.е., 108 академических часов.

### Структура дисциплины для очной формы обучения

Объем дисциплины в форме контактной работы обучающихся с педагогическими работниками и (или) лицами, привлекаемыми к реализации образовательной программы на иных условиях, при проведении учебных занятий:

Семестр	Тип учебных занятий	Количество часов
7	Лекции	16
7	Семинары/лабораторные работы	26
Всего:		42

Объем дисциплины (модуля) в форме самостоятельной работы обучающихся составляет 66 академических часа(ов).

### Структура дисциплины для очно-заочной формы обучения

Объем дисциплины в форме контактной работы обучающихся с педагогическими работниками и (или) лицами, привлекаемыми к реализации образовательной программы на иных условиях, при проведении учебных занятий:

Семестр	Тип учебных занятий	Количество часов
8	Лекции	12
8	Семинары/лабораторные работы	12
Всего:		24

Объем дисциплины (модуля) в форме самостоятельной работы обучающихся составляет 84 академических часа(ов).

## 2. Discipline structure

The total labor intensity of the discipline is 3 Credit, 108 academic hours.

### Discipline structure for full-time training

The scope of the discipline in the form of contact work of students with pedagogical workers and (or) persons involved in the implementation of the educational program on other conditions during training sessions:

Semester	Type of training sessions	Hours
7	Lectures	16
7	Workshops/Lab Works	26
Total:		42

The scope of the discipline (module) in the form of independent work of students is 66 academic hours.

### Discipline structure for part-time training

The scope of the discipline in the form of contact work of students with pedagogical workers and (or) persons involved in the implementation of the educational program on other conditions during training sessions:

Semester	Type of training sessions	Hours
8	Lectures	12
8	Workshops/Lab Works	12
Total:		24

The scope of the discipline (module) in the form of independent work of students is 84 academic hours.

## 3. Содержание дисциплины

### Раздел 1. Основные понятия и определения проектного менеджмента. Особенности международных проектов

Понятие проекта. Обзор стандартов по управлению проектами. Основные участники проекта и их функции. Менеджер проекта, команда проекта, их основные функции. Проект как системный объект. Классификация проектов. Особенности международных проектов. Системная организация проекта: основные структуры и модели проекта. Жизненный цикл проекта с точки зрения различных участников проекта. Процессы управления программами проектов. Процессы управления портфелем проектов. Основы управления проектами в рамках различных организационных структур (предприятий, государственных и территориальных органов управления, социальных служб). Организация управления проектами по принципу независимых команд. Понятие об организациях проектного типа. Принципы формирования команды проекта. Примерный состав команды проекта. Основные требования к менеджеру проекта.

### Раздел 2. Критерии и методы социально-экономической эффективности проектов.

Денежные потоки проекта и их состав. Экономическое обоснование проектов. Финансовый профиль проекта. Основные принципы и методы анализа социально-экономической эффективности проектов. Инструментарий анализа эффективности проектов.

Основные критерии эффективности проектов и их взаимосвязь: чистый дисконтированный доход проекта (NPV), индекс рентабельности проекта (PI), внутренняя

норма доходности проекта (IRR), Срок окупаемости проекта (PB), дисконтированный срок окупаемости (DPB).

### **Раздел 3. Методы детального и сетевого проектирования. Методы управления в фазах реализации и завершения проекта. Метод освоенного объема.**

Принципы проведения декомпозиции проектов и построения иерархической структуры работ (WBS). Основные правила построения сетевых графиков. Метод критического пути (CPM). Прямой анализ и определение ранних сроков начала (ES) и завершения (EF) операций (работ) и времени выполнения проекта в целом. Обратный анализ и определение поздних сроков начала (LS) и завершения (LF) операций (работ) и резервов времени операций. Значимость критического пути и резервов времени операций для планирования и управления проектом совершенствования системы и технологий управления персоналом.

Понятие об основных процессах в фазе реализации проекта. Управление предметной областью проекта. Управление временем выполнения работ. Управление бюджетом и ресурсами проекта. Базовые показатели метода освоенного объема: плановый объем (PV, BCWS), фактический объем (EV, BCWP), освоенный объем (AC, ACWP). Анализ и прогнозирование состояния проекта методом освоенного объема. Отклонение по расписанию (SV), по затратам (CV), при завершении (VAC), индексы выполнения расписания (SPI) и бюджета (CPI), прогнозная стоимость проекта (EAC).

**Раздел 4. Управление коммуникациями проекта.** Определение заинтересованных сторон проекта. Планирование коммуникаций. Распространение информации в проекте. Управление ожиданиями заинтересованных сторон проекта.

### **Раздел 5. Управление проектными рисками.**

Основные понятия неопределенности и риска. Этапы работ по минимизации проектных рисков. Классификация рисков.

Особенности рисков проектов по совершенствованию системы и технологий управления персоналом. Основные методы управления рисками. Методы качественного и количественного анализа проектных рисков. Точка безубыточности, ее определение и влияние ее положения на риск и устойчивость проекта. Анализ чувствительности проекта и его сущность, понятие об эластичности показателей эффективности проекта. Метод анализа рисков, использующий построение дерева решений проектов по управлению персоналом.

## **3. Discipline content**

### **Section 1. Basic concepts and definitions of project management. Features of international projects.**

Project concept. Review of project management standards. The main participants of the project and their functions. Project manager, project team, their main functions. Project as a system object. Classification of projects. Features of international projects. Systemic organization of the project: basic structures and models of the project. The project life cycle from the perspective of various project participants. Project program management processes. Project portfolio management processes.

Fundamentals of project management within various organizational structures (enterprises, state and territorial authorities, social services). Organization of project management based on the principle of independent teams. The concept of project-type organizations. Principles of forming a project team. Approximate composition of the project team. Basic requirements for a project manager.

## **Section 2. Criteria and methods of socio-economic efficiency of projects.**

Project cash flows and their composition. Economic justification of projects. Financial profile of the project. Basic principles and methods for analyzing the socio-economic efficiency of projects. Tools for analyzing project effectiveness.

The main criteria for project effectiveness and their relationship: project net present value (NPV), project profitability index (PI), project internal rate of return (IRR), project payback period (PB), discounted payback period (DPB).

## **Section 3. Detailed and network design methods. Management methods in the implementation and completion phases of the project. Earned value method.**

Principles of decomposition of projects and construction of a hierarchical work structure (WBS). Basic rules for constructing network diagrams. Critical path method (CPM). Direct analysis and determination of the early start (ES) and completion (EF) dates of operations (work) and the time of completion of the project as a whole. Reverse analysis and determination of late start (LS) and completion (LF) dates of operations (works) and time reserves for operations. The importance of the critical path and operational time reserves for planning and managing projects to improve human resource management systems and technologies.

The concept of the main processes in the project implementation phase. Project domain management. Work time management. Project budget and resource management. Basic indicators of the earned value method: planned volume (PV, BCWS), actual volume (EV, BCWP), earned value (AC, ACWP). Analysis and forecasting of the project status using the earned value method. Schedule Variance (SV), Cost Variance (CV), Variance to Completion (VAC), Schedule Performance Index (SPI) and Budget Performance Index (CPI), Project Estimated Cost (EAC).

## **Section 4. Project communications management.**

Identify project stakeholders. Communication planning. Dissemination of information in the project. Managing project stakeholder expectations.

## **Section 5. Project risk management.**

Basic concepts of uncertainty and risk. Stages of work to minimize project risks. Risk classification.

Risk features of projects to improve personnel management systems and technologies. Basic methods of risk management. Methods of qualitative and quantitative analysis of project risks. Break-even point, its definition and the impact of its position on the risk and sustainability of the project. Analysis of the sensitivity of the project and its essence, the concept of elasticity of project performance indicators. A risk analysis method using the construction of a decision tree for personnel management projects.

## **4. Образовательные технологии**

В период временного приостановления посещения обучающимися помещений и территории РГГУ. для организации учебного процесса с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий могут быть использованы следующие образовательные технологии:

- видео-лекции;
- онлайн-лекции в режиме реального времени;
- электронные учебники, учебные пособия, научные издания в электронном виде и доступ к иным электронным образовательным ресурсам;
- системы для электронного тестирования;
- консультации с использованием телекоммуникационных средств.

Образовательные технологии, используемые в процессе обучения, направлены на реализацию компетентного подхода и основываются на принципе профессиональной направленности обучения. Лекции и семинарские занятия сопровождаются презентацией, кейсами, тестированием, которые отражают основные положения излагаемого материала и содержат необходимые для изучения практические примеры.

В процессе обучения используется как традиционная лекционная и семинарская практика, так и активные и интерактивные формы проведения занятий (разбор конкретных ситуаций, кейс-задач, подготовка бизнес-плана проекта на основе отработанных модулей и др.). Сообщения обучающихся на семинарских занятиях предполагают презентацию докладов. Активно используется метод тестирования.

Самостоятельная работа студентов направлена на закрепление полученных навыков и для приобретения новых теоретических и фактических знаний, выполняется в читальном зале библиотеки и в домашних условиях, подкрепляется учебно-методическим и информационным обеспечением (учебники, учебно-методические пособия, конспекты лекций, информационные технологии и программы по управлению проектами). При реализации рабочей программы дисциплины используются современные образовательные технологии, при этом 60% от общего числа занятий являются интерактивными.

№ п/п	Наименование раздела	Виды учебной работы	Информационные и образовательные технологии
1	2	3	4
1.	Основные понятия и определения проектного менеджмента. Особенности международных проектов	Лекция 1. Семинар 1. Самостоятельная работа	Лекция-визуализация, дискуссия Развернутая беседа с обсуждением докладов. Подготовка докладов и рефератов
2.	Критерии и методы социально-экономической эффективности проектов.	Лекция 2. Семинар 2. Самостоятельная работа	Лекция-визуализация с разбором кейсов Блиц-опрос на семинаре.
3.	Методы детального и сетевого проектирования. Методы управления в фазах реализации и завершения проекта. Метод освоенного объема.	Лекция 3 Семинар 3 Самостоятельная работа	Лекция-визуализация Расчеты сетевых графиков проектов (кейсы). Подготовка к собеседованию на семинаре
4	Управление коммуникациями проекта	Лекция 4 Семинар 4 Самостоятельная работа	Лекция-визуализация Кейс Подготовка к собеседованию на семинаре
5.	Управление проектными рисками	Лекция 5 Семинар 5 Самостоятельная работа	Лекция с элементами визуализации и дискуссии Подготовка к собеседованию на семинаре

## 5. Оценка планируемых результатов обучения

### 5.1. Система оценивания

В процессе изучения дисциплины проводится рейтинговый контроль знаний, обучающихся в соответствии с утвержденным Положением РГГУ, который предполагает учет результатов написания контрольных работ на семинарских занятиях, результатов самостоятельной работы по выполнению аналитических заданий, а также степени участия студентов в обсуждении вопросов и выполнения практических заданий на семинарских занятиях.

Форма контроля	Макс. количество баллов	
	За одну работу	Всего
Текущий контроль:		
• Опрос, оценка работы на семинаре	1	12
• Доклад (презентация) на семинаре	2	2
• Кейс по коммуникациям проекта (3 контрольные задачи)	10	10
• Тестирование (4 теста)	9	36
Промежуточная аттестация		40 баллов
Итого за семестр (дисциплину)		100 баллов

Полученный совокупный результат конвертируется в традиционную шкалу оценок и в шкалу оценок Европейской системы переноса и накопления кредитов (European Credit Transfer System; далее – ECTS) в соответствии с таблицей:

100-балльная шкала	Традиционная шкала		Шкала ECTS
95 – 100	отлично	зачтено	A
83 – 94			B
68 – 82	хорошо		C
56 – 67	удовлетворительно		D
50 – 55			E
20 – 49	неудовлетворительно	не зачтено	FX
0 – 19			F

#### Методические рекомендации по проведению устных и письменных блиц-контрольных работ.

Блиц-контрольные работы проводятся на лекционных и практических занятиях с целью оперативного контроля знаний студентов. Краткие ответы на вопросы контрольной работы студент должен дать практически без подготовки, что способствует объективности оценки знания с одной стороны, и выявлению особенностей в изложении материала лекций преподавателем с другой. Таким образом, блиц-контроль позволяет дать оценку знаний студента, присутствующего на лекции.

#### Методические указания по проведению коллоквиума.

Коллоквиум проводится после изучения первой половины материала дисциплины студентами дневного отделения. Цель коллоквиума – обсуждение вопросов из тех разделов курса, которые вызывают наибольшие трудности в понимании у большинства студентов. Такими разделами являются разделы, связанные с изучением критериев эффективности проектов, основанных на концепции стоимости денег во времени, методов

выбора ставки дисконтирования, особенностей составления денежных потоков и методики расчета эффективности для участников проекта. В процессе подготовки к коллоквиуму студент должен изучить по материалам лекций, семинарских занятий и рекомендованной литературе вопросы, предлагаемые для обсуждения на коллоквиуме, и методы расчета критериев эффективности. Кроме того, студент должен уметь на основе значений рассчитанных критериев составить квалифицированное и обоснованное заключение о целесообразности реализации проекта.

При проведении коллоквиума каждый студент получает индивидуальное задание, в котором предлагается рассчитать по известному денежному потоку проекта основные критерии его эффективности и составить, и обосновать заключение о возможности рекомендовать (или не рекомендовать) проект для реализации. После выполнения задания студент устно отвечает на вопросы, составленные для обсуждения на коллоквиуме.

Письменное задание оценивается по пятибалльной шкале с учетом правильности произведенных расчетов и обоснованности составленного заключения. Общая оценка за коллоквиум выставляется с учетом оценки за письменную работу и устных ответов студента.

### **Методические указания по проведению промежуточной аттестации (итоговой контрольной работы).**

Итоговая контрольная работа выполняется студентами в конце семестра. Для проведения итоговой контрольной работы каждый студент получает свой вариант задания, состоящий из пяти вопросов.

Итоговая контрольная работа оценивается по 40-балльной шкале. Студент получает 40 баллов, если на 5 вопросов дан полный и правильный ответ, 36 баллов - при условии неполного ответа на один из вопросов, 27 баллов - при условии неполного ответа на два вопроса, 18 баллов - при неполном и неудовлетворительном ответе на три вопроса.

## **5. Evaluation of the Learning Outcomes**

### **5.1. Evaluation system**

In the process of studying the discipline, rating control of the knowledge of students is carried out in accordance with the approved Regulations of the Russian State University for the Humanities, which involves considering the results of writing tests in seminar classes, the results of independent work on completing analytical tasks, as well as the degree of student participation in discussing issues and performing practical tasks in seminars classes.

Control form	Max points	
	For unit	Total
Monitoring:		
• Seminars questions	1	12
• Seminars report	2	2
• Case task (3 pcs)	10	10
• Testing (4 pcs)	9	36
Intermediate control		40
<b>Total per semester</b>		<b>100 points</b>

The total result obtained is converted into the traditional rating scale and into the rating scale of the European Credit Transfer System (hereinafter – ECTS) in accordance with Table:

100-point scale	Traditional scale	ECTS scale
95 – 100	excellent	A

83 – 94		credited	B
68 – 82	good		C
56 – 67	satisfactory		D
50 – 55			E
20 – 49	unsatisfactory	fail	FX
0 – 19			F

### **Methodological recommendations for conducting oral and written blitz tests.**

Blitz tests are carried out during lectures and practical classes in order to quickly monitor students' knowledge. The student must give short answers to the test questions with virtually no preparation, which contributes to the objectivity of the assessment of knowledge on the one hand, and to the identification of features in the presentation of lecture material by the teacher, on the other. Thus, blitz control allows you to assess the knowledge of the student present at the lecture.

### **Guidelines for holding a colloquium.**

The colloquium is held after studying the first half of the course material by full-time students. The purpose of the colloquium is to discuss issues from those sections of the course that cause the greatest difficulty in understanding for most students. Such sections are sections related to the study of project efficiency criteria based on the concept of the time value of money, methods for choosing a discount rate, features of cash flow compilation and methods for calculating efficiency for project participants. In the process of preparing for the colloquium, the student must study, using materials from lectures, seminars and recommended literature, the questions proposed for discussion at the colloquium and methods for calculating performance criteria. In addition, the student must be able, based on the values of the calculated criteria, to draw up a qualified and substantiated conclusion about the feasibility of implementing the project.

During the colloquium, each student receives an individual assignment, in which it is proposed to calculate the main criteria for its effectiveness based on the known cash flow of the project and draw up and justify a conclusion on the possibility of recommending (or not recommending) the project for implementation. After completing the assignment, the student orally answers questions compiled for discussion at the colloquium.

The written assignment is assessed on a five-point scale, taking into account the correctness of the calculations made and the validity of the conclusion drawn up. The overall grade for the colloquium is given taking into account the grade for the written work and the student's oral responses.

### **Guidelines for conducting intermediate certification (final test).**

The final test is completed by students at the end of the semester. For the final test, each student receives his own version of the assignment, consisting of five questions.

The final test is assessed on a 40-point scale. The student receives 40 points if a complete and correct answer is given to 5 questions, 36 points if the answer to one of the questions is incomplete, 27 points if the answer to two questions is incomplete, 18 points if the answer to three questions is incomplete and unsatisfactory.

## **5.2. Критерии выставления оценки по дисциплине**

<b>Баллы/ Шкала ECTS</b>	<b>Оценка по дисциплине</b>	<b>Критерии оценки результатов обучения по дисциплине</b>
100–83/	«отлично»/	Выставляется обучающемуся, если он глубоко и

А, В	«зачтено (отлично)»/ «зачтено»	<p>прочно усвоил теоретический и практический материал, может продемонстрировать это на занятиях и в ходе промежуточной аттестации.</p> <p>Обучающийся исчерпывающе и логически стройно излагает учебный материал, умеет увязывать теорию с практикой, справляется с решением задач профессиональной направленности высокого уровня сложности, правильно обосновывает принятые решения.</p> <p>Свободно ориентируется в учебной и профессиональной литературе.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляются обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне – «высокий».</p>
82–68/ С	«хорошо»/ «зачтено (хорошо)»/ «зачтено»	<p>Выставляется обучающемуся, если он знает теоретический и практический материал, грамотно и по существу излагает его на занятиях и в ходе промежуточной аттестации, не допуская существенных неточностей.</p> <p>Обучающийся правильно применяет теоретические положения при решении практических задач профессиональной направленности разного уровня сложности, владеет необходимыми для этого навыками и приёмами.</p> <p>Достаточно хорошо ориентируется в учебной и профессиональной литературе.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляются обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне – «хороший».</p>
67–50/ D, E	«удовлетворительно»/ «зачтено (удовлетворительно)»/ «зачтено»	<p>Выставляется обучающемуся, если он знает на базовом уровне теоретический и практический материал, допускает отдельные ошибки при его изложении на занятиях и в ходе промежуточной аттестации.</p> <p>Обучающийся испытывает определённые затруднения в применении теоретических положений при решении практических задач профессиональной направленности стандартного уровня сложности, владеет необходимыми для этого базовыми навыками и приёмами.</p> <p>Демонстрирует достаточный уровень знания учебной литературы по дисциплине.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляются обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне – «достаточный».</p>

49–0/ F, FX	«неудовлетворительно»/ не зачтено	<p>Выставляется обучающемуся, если он не знает на базовом уровне теоретический и практический материал, допускает грубые ошибки при его изложении на занятиях и в ходе промежуточной аттестации.</p> <p>Обучающийся испытывает серьёзные затруднения в применении теоретических положений при решении практических задач профессиональной направленности стандартного уровня сложности, не владеет необходимыми для этого навыками и приёмами.</p> <p>Демонстрирует фрагментарные знания учебной литературы по дисциплине.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>Компетенции на уровне «достаточный», закреплённые за дисциплиной, не сформированы.</p>
----------------	--------------------------------------	---

## 5.2. Discipline Rating Criteria

Scores / ECTS Scale	Discipline Grade	Criteria for assessing the results of training by discipline
100–83/ A, B	«Excellent» / «Credited (excellent)» / «Credited»	<p>It is awarded to the student if he has deeply and firmly mastered the theoretical and practical material and can demonstrate this in classes and during intermediate certification.</p> <p>The student presents educational material comprehensively and logically, knows how to link theory with practice, copes with solving professional problems of a high level of complexity, and correctly substantiates the decisions made.</p> <p>Fluently navigates educational and professional literature.</p> <p>The grade for the discipline is given to the student considering the results of the current and intermediate certification.</p> <p>The competencies assigned to the discipline are formed at the «high» level.</p>
82–68/ C	«Good» / «Credited (good)» / «Credited»	<p>It is awarded to the student if he knows the theoretical and practical material, presents it competently and essentially in classes and during intermediate certification, without allowing significant inaccuracies.</p> <p>The student correctly applies theoretical principles when solving practical professional problems of varying levels of complexity and has the necessary skills and techniques for this.</p> <p>He is well versed in educational and professional literature.</p> <p>The grade for the discipline is given to the student considering the results of the current and intermediate certification.</p> <p>The competencies assigned to the discipline are formed at</p>

		the «good» level.
67–50 / D, F	«Satisfactory»/ «Credited (satisfactory)»/ «Credited»	<p>It is awarded to the student if he knows theoretical and practical material at a basic level and makes some mistakes when presenting it in class and during intermediate certification.</p> <p>The student experiences certain difficulties in applying theoretical principles when solving practical problems of a professional nature of a standard level of complexity but possesses the necessary basic skills and techniques.</p> <p>Demonstrates a sufficient level of knowledge of educational literature in the discipline.</p> <p>The grade for the discipline is given to the student considering the results of the current and intermediate certification.</p> <p>The competencies assigned to the discipline are formed at the «sufficient» level.</p>
49–0/ F, FX	«unsatisfactory» / fail	<p>It is given to a student if he does not know theoretical and practical material at a basic level or makes gross mistakes when presenting it in classes and during intermediate certification.</p> <p>The student experiences serious difficulties in applying theoretical principles when solving practical professional problems of a standard level of complexity and does not possess the necessary skills and techniques for this.</p> <p>Demonstrates fragmentary knowledge of educational literature in the discipline.</p> <p>The grade for the discipline is given to the student considering the results of the current and intermediate certification.</p> <p>Competencies at the «sufficient» level assigned to the discipline have not been developed.</p>

### 5.3. Оценочные средства (материалы) для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине

#### 5.3.1. Вопросы для блиц-контрольных работ.

1. Какие важные специфические характеристики присущи любому проекту?
2. Чем отличается проектное управление от традиционного менеджмента? Почему традиционный менеджмент можно назвать «рутинным управлением», а управление проектами - нет?
3. Перечислите принципы, какими необходимо руководствоваться при разработке методов и стандартов управления проектами.
4. Перечислите ключевые международные стандарты управления проектами. На решение каких задач направлено создание каждого стандарта?
5. Чем различается базовый подход, заложенный в стандарт РМВОК, от подхода, на котором основан стандарт ИСВ? Какую роль играют стандарты ISO в управлении проектами?
6. Как определить зрелость организации по отношению к управлению проектами?
7. Почему к управлению проектами применим системный подход, а сам проект можно рассматривать как сложную систему?
8. В чем заключается важность правильной постановки целей проекта? Каким критериям эти цели должны отвечать?

9. SMART-критерии в целеполагании проекта.
10. Перечислите внешние факторы, оказывающие влияние на проект.
11. Перечислите функции, которые выполняют участники проекта на разных стадиях его жизненного цикла. Как меняются функции в зависимости от фазы проекта?
12. Объясните, почему важно добиваться согласования интересов всех участников проекта.
13. Исходя из каких критериев можно выделять фазы жизненного цикла проекта?
14. Какими преимуществами обладают разные типы организационных структур, в рамках которых может быть реализован проект?
15. Перечислите основные критерии классификации проектов, значимые для экономиста и менеджера.
16. Что такое мега-проекты? Приведите известные вам примеры.
17. Что такое инновационные проекты?
18. Какие проекты вы можете выделить по критерию степени охвата ими этапов инновационного процесса?
19. Назовите факторы, которые, по вашему мнению, вызывают появление проектов.
20. Объясните, как соотносятся между собой управление проектами и управление изменениями?
21. Особенности проектного подхода к организации бизнеса.
22. Примерный состав денежных потоков от инвестиционной, операционной, и финансовой деятельности проекта.
23. В чем состоит условие финансовой реализуемости проекта?
24. Какие Вы знаете виды эффективности проекта?
25. Каковы основные принципы анализа эффективности проектов?
26. Каковы основные факторы, влияющие на ценность денег во времени?
27. Что такое дисконтирование денежного потока и каков экономический смысл операции дисконтирования денежных потоков проекта?
28. Назовите основные критерии эффективности проектов.
29. Как определяется чистый дисконтированный доход проекта (NPV)?
30. Как зависит NPV от ставки дисконтирования? (нарисуйте примерный график).
31. Индекс рентабельности проекта (PI), его определение и экономический смысл.
32. Внутренняя норма доходности проекта (IRR), определение этого критерия, и экономический смысл.
33. Как связаны срок окупаемости проекта (PP) и его риск?
34. Назовите основные этапы работ по минимизации проектных рисков.
35. Дайте классификацию проектных рисков.
36. Назовите основные методы управления рисками.
37. Назовите методы качественного анализа проектных рисков.
38. Назовите основные методы количественного анализа проектных рисков.
39. Как определить точку безубыточности проекта?
40. Как влияет положение точки безубыточности на риск и устойчивость проекта?
41. В чем состоит анализ чувствительности проекта?
42. Как определяется эластичность показателей эффективности проекта?
43. В чем состоит анализ сценариев проекта как метод анализа рисков?
44. Как оценить риск проекта с помощью построения дерева решений проекта?
45. Назовите основные факторы, влияющие на риск проекта и величину «премии за риск».
46. Назовите основные организационные структуры управления проектами.
47. Каковы основные принципы формирования команды проекта.
48. Назовите примерный состав команды проекта
49. Назовите основные принципы декомпозиции проекта (WBS).
50. Что такое сетевой график проекта, каково его назначение?

51. Критический путь проекта, расчёт критического пути проекта и резервов времени операций
52. Типы программного обеспечения для управления проектами.

### **5.3 Evaluation tools (materials) for ongoing monitoring of progress, intermediate certification of students in the discipline.**

#### **5.3.1. Example questions for control work.**

1. What are the important specific characteristics of any project?
2. How does project management differ from traditional management? Why can traditional management be called “routine management”, but project management cannot?
3. List the principles that should be followed when developing project management methods and standards.
4. List the key international project management standards. What problems is the creation of each standard aimed at solving?
5. How does the basic approach laid down in the PMBOK standard differ from the approach on which the ICB standard is based? What role do ISO standards play in project management?
6. How to determine the maturity of an organization in relation to project management?
7. Why is a systems approach applicable to project management, and why can the project itself be considered as a complex system?
8. What is the importance of setting project goals correctly? What criteria should these goals meet?
9. SMART criteria in project goal setting.
10. List the external factors influencing the project.
11. List the functions that project participants perform at different stages of its life cycle. How do functions change depending on the project phase?
12. Explain why it is important to achieve alignment of interests of all project participants.
13. Based on what criteria can we distinguish phases of the project life cycle?
14. What are the advantages of different types of organizational structures within which a project can be implemented?
15. List the main criteria for classifying projects that are important for an economist and manager.
16. What are mega-projects? Give examples known to you.
17. What are innovative projects?
18. What projects can you identify based on the degree to which they cover the stages of the innovation process?
19. Name the factors that, in your opinion, cause the emergence of projects.
20. Explain how project management and change management relate to each other?
21. Features of the project approach to business organization.
22. Approximate composition of cash flows from investment, operating, and financial activities of the project.
23. What is the condition for the financial feasibility of the project?
24. What types of project effectiveness do you know?
25. What are the basic principles of analyzing the effectiveness of projects?
26. What are the main factors influencing the time value of money?
27. What is cash flow discounting and what is the economic meaning of the operation of discounting cash flows of a project?
28. Name the main criteria for project effectiveness.
29. How is the project's net present value (NPV) determined?
30. How does NPV depend on the discount rate? (draw a sample graph).
31. Project profitability index (PI), its definition and economic meaning.

32. Project internal rate of return (IRR), definition of this criterion, and economic meaning.
33. How are the payback period of a project (PP) and its risk related?
34. Name the main stages of work to minimize project risks.
35. Give a classification of project risks.
36. Name the main methods of risk management.
37. Name the methods for qualitative analysis of project risks.
38. Name the main methods for quantitative analysis of project risks.
39. How to determine the break-even point of a project?
40. How does the position of the break-even point affect the risk and sustainability of the project?
41. What is a project sensitivity analysis?
42. How is the elasticity of project performance indicators determined?
43. What is project scenario analysis as a risk analysis method?
44. How to assess the risk of a project by building a project decision tree?
45. Name the main factors influencing the risk of the project and the amount of the “risk premium”.
46. Name the main organizational structures of project management.
47. What are the basic principles of forming a project team.
48. Name the approximate composition of the project team
49. Name the basic principles of project breakdown (WBS).
50. What is a project network diagram, what is its purpose?
51. Critical path of the project, calculation of the critical path of the project and time reserves for operations
52. Types of Project Management Software.

### 5.3.2. Темы докладов

1. Взаимосвязь проектного управления со стратегией организации
2. Интеграция процессного и проектного управления
3. Стандарты в области управления проектами
4. Цифровизация, блокчейн и искусственный интеллект: как современные технологии влияют на управление проектами
5. Методология управления Agile: гибкая система управления проектами
6. Тренды проектного управления
7. Гибридное управление проектами: инструменты и подходы
8. Применение методологии Скрам в проектах
9. Фасилитационный лидер и применимость в проектном управлении
10. Организационные структуры управления проектами.
11. Что такое окружение проекта, и почему это важно
12. Примерный состав команды проекта. Требования к менеджеру проекта и основным членам команды проекта.
13. Проектный и функциональный менеджмент. Связь и различие этих видов менеджмента.
14. Взаимосвязь управления проектами и управления инвестициями.
15. Формулирование целей и ключевых результатов проекта
16. Компетенции руководителя проекта. Бизнес-функции РМа
17. Источники и методы финансирования проектов.
18. Управляемые параметры проекта
19. Зрелость управления проектами
20. Управление коммуникациями проекта
21. Особенности коммуникации в международных проектах

### 5.3.2. Topics of reports

1. The relationship between project management and the organization's strategy
2. Integration of process and project management
3. Standards in the field of project management
4. Digitalization, blockchain and artificial intelligence: how modern technologies affect project management
5. Agile management methodology: flexible project management system
6. Project management trends
7. Hybrid project management: tools and approaches
8. Application of the Scrum methodology in projects
9. Facilitative leader and applicability in project management
10. Organizational structures for project management.
11. What is the project environment and why is it important?
12. Approximate composition of the project team. Requirements for the project manager and key members of the project team.
13. Project and functional management. The connection and difference between these types of management.
14. Relationship between project management and investment management.
15. Formulation of goals and key results of the project
16. Competencies of the project manager. PMA Business Functions
17. Sources and methods of financing projects.
18. Managed project parameters
19. Project management maturity
20. Project communications management
21. Features of communication in international projects

### 5.3.3. Примерные варианты тестовых заданий:

#### 1. Какое из приведенных определений проекта используется в дисциплине «Управление проектами»?

- a) Проект – совокупность документов (чертежей, расчетов и т.п.), необходимых для создания какого-либо объекта (сооружения, транспортного средства, прибора и т.п.).
- b) Проект – это уникальный комплекс мероприятий, направленных на достижение поставленных целей при ограничении на время и ресурсы.
- c) Проект — это обоснование экономической целесообразности объема и сроков осуществления инвестиций (капитальных вложений) в том числе проектно-сметная документация, а также описание практических действий по осуществлению инвестиций (бизнес-план).
- d) Проект – это предварительный текст какого-либо документа.

#### 2. По типу отношения к другим проектам различают:

- a) проекты крупные и мелкие
- b) ординарные и неординарные
- c) безрисковые и рисковые
- d) независимые, альтернативные, комплементарные, проекты замещения.

#### 3. Основные характеристики проекта это:

- a) Четко определенная цель, время реализации, бюджет, уникальность
- b) Новизна, комплексность, юридическая обоснованность, экономический эффект

- c) Экономическая обоснованность, срок окупаемости, организационная структура, риск проекта

**4. Портфель проектов это:**

- a) Совокупность проектов, на которые в организации поданы проектные заявки
- b) Совокупность проектов, отобранных для реализации в организации
- c) Совокупность проектов, объединенных условиями их выполнения
- d) Совокупность проектов, объединенных общей целью имеющих единый механизм реализации

**5. Инвестиционная программа это:**

- a) Совокупность проектов, на которые в организации поданы проектные заявки
- b) Совокупность проектов, отобранных для реализации в организации
- c) Совокупность проектов, объединенных условиями их выполнения
- d) Совокупность проектов, объединенных общей целью имеющих единый механизм реализации

**6. На какие фазы подразделяется проект с точки зрения заказчика проекта?**

- a) Концепция, планирование, реализация, завершение, эксплуатация, ликвидация
- b) Прединвестиционная, инвестиционная, эксплуатационная
- c) Планирование, реализация, завершение

**7. На какие фазы подразделяется проект с точки зрения инвестора проекта?**

- a) Концепция, планирование, реализация, завершение, эксплуатация, ликвидация
- b) Прединвестиционная, инвестиционная, эксплуатационная
- c) Планирование, реализация, завершение

**8. К этапам разработки проектов не относится стадия:**

- a) эксплуатационная
- b) прединвестиционная
- c) строительная
- d) прекращения финансирования проекта

**9. Кого из перечисленных ниже можно назвать участником проекта?**

- a) Менеджер проекта и команда проекта.
- b) Генеральный подрядчик.
- c) Заказчик.
- d) Всех перечисленных

**10. Что из нижеперечисленного относится к дальнему окружению проекта?**

- a) Организационная структура проекта
- b) Финансовое состояние предприятия, реализующего проект
- c) Экономическое положение региона, в котором реализуется проект

**11. Что из нижеперечисленного относится к ближнему окружению проекта?**

- a) Рынок рабочей силы региона, в котором реализуется проект
- b) Финансовое состояние предприятия, реализующего проект
- c) Экономическое положение региона, в котором реализуется проект

**12. Какой из перечисленных недостатков является основным для сильной матричной организационной структуры проекта?**

- a) Двойное подчинение

- b) Недостаточные горизонтальные связи между исполнителями
- c) Вероятность того, что некоторые исполнители не смогут вернуться на старое место работы после окончания проекта
- d) Недостаточное стимулирование работников, выполняющих проект
- e) Такой тип организационной структуры не используется в проектах

**13. Какой из перечисленных недостатков является основным для организационной структуры в виде выделенной команды проекта?**

- a) Двойное подчинение
- b) Недостаточные горизонтальные связи между исполнителями
- c) Вероятность того, что некоторые исполнители не смогут вернуться на старое место работы после окончания проекта
- d) Недостаточное стимулирование работников, выполняющих проект
- e) Такой тип организационной структуры не используется в проектах

**14. Какое из определений риска наиболее подходит к дисциплине Управление проектами?**

- a) Риск – это действие на удачу в надежде на счастливый случай
- b) Риск – потенциальная, численно измеримая возможность неблагоприятных ситуаций и связанных с ними последствий в виде потерь, ущерба, убытков, например, уменьшение ожидаемой прибыли, потери имущества, денежных средств
- c) Событие риска - событие, которое может произойти и нанести определенный ущерб проекту
- d) Риск – это среднее квадратичное отклонение от ожидаемого дохода

**15. Чем характеризуется риск?**

- a) Вероятность
- b) Важность
- c) Ущерб
- d) Всеми тремя характеристиками.

**16. Какая связь между риском проекта и неопределенностью информации о его реализации?**

- a) Чем больше неопределенность, тем больше риск.
- b) Чем меньше неопределенность, тем больше риск.
- c) Чем больше неопределенность, тем меньше риск.
- d) Нет связи между риском и неопределенностью

**17. В процессе анализа выяснилось, что в ближайшее время с вероятностью 1 ожидается увеличение налога на прибыль. Является ли это событие риском?**

- a) Да
- b) Нет

**18. Какие методы используются при идентификации рисков?**

- a) Метод аналогий
- b) Метод анализа документации проекта и его моделей
- c) Методы мозгового штурма
- d) SWOT анализ
- e) Построение дерева рисков
- f) Все перечисленные методы

### 5.3.3. Example test questions

**1. Which of the following definitions of a project is used in the discipline “Project Management”?**

- a) Project – a set of documents (drawings, calculations, etc.) necessary to create an object (structure, vehicle, device, etc.).
- b) A project is a unique set of activities aimed at achieving set goals with limited time and resources.
- c) A project is a justification for the economic feasibility of the volume and timing of investments (capital investments), including design and estimate documentation, as well as a description of practical actions for the implementation of investments (business plan).
- d) A draft is a preliminary text of a document.

**2. Based on the type of relationship to other projects, the following are distinguished:**

- a) projects large and small
- b) ordinary and extraordinary
- c) risk-free and risky
- d) independent, alternative, complementary, replacement projects.

**3. The main characteristics of the project are:**

- a) Clearly defined goal, implementation time, budget, uniqueness
- b) Novelty, complexity, legal validity, economic effect
- c) Economic feasibility, payback period, organizational structure, project risk

**4. The project portfolio is:**

- a) The set of projects for which project applications have been submitted to the organization
- b) The set of projects selected for implementation in the organization
- c) A set of projects united by the conditions for their implementation
- d) A set of projects united by a common goal and having a single implementation mechanism

**5. The investment program is:**

- a) The set of projects for which project applications have been submitted to the organization
- b) The set of projects selected for implementation in the organization
- c) A set of projects united by the conditions for their implementation
- d) A set of projects united by a common goal and having a single implementation mechanism

**6. What phases is the project divided into from the point of view of the project customer?**

- a) Concept, planning, implementation, completion, operation, liquidation
- b) Pre-investment, investment, operational
- c) Planning, implementation, completion

**7. What phases is the project divided into from the point of view of the project investor?**

- a) Concept, planning, implementation, completion, operation, liquidation
- b) Pre-investment, investment, operational
- c) Planning, implementation, completion

**8. The stages of project development do not include the following stage:**

- a) operational
- b) pre-investment
- c) construction

d) termination of project funding

**9. Which of the following can be called a project participant?**

- a) Project manager and project team.
- b) General contractor.
- c) Customer.
- d) All of the above

**10. Which of the following refers to the outlying environment of the project?**

- a) Project organizational structure
- b) Financial condition of the enterprise implementing the project
- c) Economic situation of the region in which the project is being implemented

**5.3.4. Примерные варианты контрольных кейс- задач**

**Задача 1. Вариант №1**

Проект рассчитан на 5 лет. Денежный поток проекта имеет следующий вид

Шаг расчета	0	1	2	3	4	5
Денежный поток	-150	100	60	40	30	20

Построить график зависимости чистого дисконтированного дохода (NPV) от ставки дисконтирования  $r$ . Рассчитать критерии эффективности проекта (NV, NPV, PI, IRR, PB, DPB) при ставке дисконтирования  $r=20\%$ . Составить заключение о целесообразности реализации проекта при данной ставке дисконтирования.

**Задача 2. Вариант №1**

По приведенным данным построить сетевой график, и график Ганта, определить критический путь и резервы времени операций. На графике Ганта изобразить резервы времени операций.

№п/п	Операция	Предшествующая операция	Длительность операции
1	A	Нет	1
2	B	A	10
3	C	A	4
4	D	B,C	8
5	E	B	4
6	F	D,E	4
7	H	E,F	1

**Задача 3. Вариант №1**

Плановое время реализации проекта составляет 24 месяца ( $T_{пл}=24$ ). Плановый бюджет проекта (Budget at Completion, BAC) равен 1200 ед. ( $BAC=1200$ ). Через 6 месяцев после начала реализации проект имеет следующие данные. Фактическая стоимость выполненных работ (Actual Cost), т.е. фактические затраты составили  $AC=320$  ед. Плановый объем работ (Planned Value) за 6 месяцев должен был составить  $PV=300$  ед.

При этом освоенный объем (Earned value), т.е. плановая стоимость фактически выполненных работ составила  $EV=285$  ед.

Требуется определить по методу освоенного объема (EVA, Earned Value Analysis):

1. Выполняется ли график реализации проекта, опережает или отстает от планового графика фактическое выполнение работ? (SV, SV%).
2. Какова средняя эффективность работ за прошедший период (индекс выполнения расписания SPI)?
3. Чему будет равно ожидаемое время реализации проекта Тож, если в дальнейшем работы будут проводиться с такой же средней эффективностью?
4. Каково отклонение проекта по затратам от планового значения за прошедший период? (CV, CV%).
5. Какая доля выполнения каждой израсходованной денежной единицы за прошедший период обеспечивает результаты проекта (каков индекс выполнения бюджета, CPI)?
6. Какова прогнозная величина затрат, необходимых для завершения проекта, если он будет проводиться с индексом выполнения бюджета, равным индексу выполнения бюджета в прошедший период? Каков для этого случая прогнозный бюджет?
7. С каким индексом выполнения бюджета должен выполняться проект в дальнейшем, чтобы его плановый бюджет не был превышен?

### 5.3.4. Examples of test case problems

#### Task 3. Option No. 1

The planned project implementation time is 24 months ( $T_{pl}=24$ ). The planned budget of the project (Budget at Completion, BAC) is 1200 units. ( $BAC=1200$ ). 6 months after the start of implementation, the project has the following data. Actual cost of work performed (Actual Cost), i.e. actual costs were  $AC=320$  units. The planned volume of work (Planned Value) for 6 months should have been  $PV=300$  units. At the same time, the earned value, i.e. the planned cost of actually completed work was  $EV=285$  units.

It is required to determine using the earned value method (EVA, Earned Value Analysis):

1. Is the project implementation schedule on track, ahead of or behind the planned schedule, and actual work completion? (SV, SV%).
2. What is the average performance over the past period (schedule performance index SPI)?
3. What will be the expected time for the project to be completed if future work is carried out with the same average efficiency?
4. What is the deviation of the project in terms of costs from the planned value for the past period? (CV, CV%).
5. What percentage of the implementation of each monetary unit spent over the past period provides project results (what is the budget performance index, CPI)?
6. What is the projected cost required to complete the project if it is carried out with a budget performance index equal to the budget performance index in the past period? What is the forecast budget for this case?
7. With what budget execution index should the project be carried out in the future so that its planned budget is not exceeded?

### 5.3.5. Примерные теоретические вопросы для обсуждения на коллоквиуме

1. Какие Вы знаете виды проектов и программ?
2. Почему необходимо учитывать фактор времени при анализе эффективности?
3. Каковы особенности организационных структур государственных проектов?
4. Что такое дисконтирование денежного потока?

5. Назовите основные критерии эффективности проектов. Какова их взаимосвязь. Какие Вы знаете виды эффективности проекта?
6. Почему необходимо учитывать фактор времени при анализе эффективности?
7. Понятие о ценности денег во времени и необходимость учета ценности денег во времени при анализе эффективности проектов.
8. Каковы основные факторы, влияющие на ценность денег во времени?
9. Понятие наращения капитала и его экономический смысл. Как определить будущую стоимость денежного потока и аннуитета.
10. Что такое дисконтирование денежного потока и каков экономический смысл операции дисконтирования? Как определить приведенную стоимость денежного потока и аннуитета?
11. Назовите основные критерии эффективности проектов. Какова их взаимосвязь?
12. Чистый дисконтированный доход проекта (NPV), его определение, формулы для расчета, экономический смысл, достоинства и недостатки. Характер зависимости NPV от ставки дисконтирования.
13. Индекс рентабельности проекта (PI), его определение, формулы для расчета, экономический смысл, достоинства и недостатки.
14. Внутренняя норма прибыли проекта (IRR), определение этого критерия, уравнение для его расчета, экономический смысл, достоинства и недостатки.
15. Срок окупаемости проекта (PB), его определение, формула для расчета, экономический смысл, достоинства и недостатки. Дисконтированный срок окупаемости (DPB) и его определение.

### 5.3.5. Example theoretical questions for discussion at the colloquium

1. What types of projects and programs do you know?
2. Why is it necessary to take into account the time factor when analyzing efficiency?
3. What are the features of the organizational structures of government projects?
4. What is cash flow discounting?
5. Name the main criteria for project effectiveness. What is their relationship? What types of project effectiveness do you know?
6. Why is it necessary to take into account the time factor when analyzing efficiency?
7. The concept of the value of money over time and the need to take into account the value of money over time when analyzing the effectiveness of projects.
8. What are the main factors influencing the time value of money?
9. The concept of capital accumulation and its economic meaning. How to determine the future value of cash flow and annuity.
10. What is cash flow discounting and what is the economic meaning of the discounting operation? How to determine the present value of a cash flow and an annuity?
11. Name the main criteria for project effectiveness. What is their relationship?
12. Net present value of the project (NPV), its definition, formulas for calculation, economic meaning, advantages and disadvantages. The nature of the dependence of NPV on the discount rate.
13. Project profitability index (PI), its definition, formulas for calculation, economic meaning, advantages and disadvantages.
14. Project internal rate of return (IRR), definition of this criterion, equation for its calculation, economic meaning, advantages and disadvantages.
15. Project payback period (PB), its definition, calculation formula, economic meaning, advantages and disadvantages. Discounted payback period (DPB) and its definition.

### 5.3.6. Пример письменного задания для коллоквиума

Проект по обучению персонала рассчитан на 5 месяцев. Денежный поток проекта имеет следующий вид

Шаг расчета	0	1	2	3	4	5
Денежный поток	-250	80	60	40	30	20

Построить график зависимости чистого дисконтированного дохода (NPV) от ставки дисконтирования  $r$ . Рассчитать критерии эффективности проекта (NPV, PI, IRR, PB, DPB) при ставке дисконтирования  $r=10\%$ . Составить заключение о целесообразности реализации проекта при данной ставке дисконтирования.

### 5.3.6. Example of a written assignment for a colloquium

The staff training project is designed for 5 months. The cash flow of the project is as follows

Sample time	0	1	2	3	4	5
Cash flow	-250	80	60	40	30	20

Plot the dependence of net present value (NPV) on the discount rate  $r$ . Calculate project efficiency criteria (NPV, PI, IRR, PB, DPB) at a discount rate of  $r=10\%$ . Draw a conclusion on the feasibility of implementing the project at a given discount rate.

### 5.3.7. Примеры вариантов заданий для итоговой аттестации

#### Вариант №1

1. Дайте определение проекта. Приведите различные формулировки определения. Укажите отличие традиционного определения проекта от современной трактовки проекта и определения, принятого в дисциплине «Управление проектами».
2. Охарактеризуйте концептуальную фазу проекта и приведите основные этапы этой фазы.
3. Опишите примерную структуру бизнес-плана.
4. Какие Вы знаете виды эффективности проекта? Особенности определения общественной эффективности проекта
5. Чистый дисконтированный доход проекта (NPV), его определение, формулы для расчета, экономический смысл, достоинства и недостатки. Характер зависимости NPV от ставки дисконтирования.

#### Вариант №2

1. Жизненный цикл проекта. Основные фазы жизненного цикла. Концептуальная фаза проекта и основные этапы этой фазы.
2. Финансирование проекта. Основные источники финансирования проекта. Собственные и привлеченные источники финансирования. Условие финансовой реализуемости проекта.
3. Классификация проектных рисков. Основные методы управления рисками. Методы количественного анализа проектных рисков.
4. Понятие о методе критического пути (СРМ). Расчет критического пути. Прямой анализ и определение ранних сроков начала (ES) и завершения (EF) операций (работ) и времени выполнения проекта в целом. Значимость критического пути и резервов времени операций для планирования и управления.
5. Проект, рассчитанный на 5 лет, приносит ежегодный доход 100 ден. ед. Требуемые инвестиции составляют 350 ден. ед. Построить график чистого дисконтированного

дохода проекта NPV от ставки процента  $r$  ( $NPV(r)$ ), определить внутреннюю норму прибыли проекта IRR и максимально допустимую ставку дисконтирования, при которой проект остается выгодным.

### 5.3.7. Examples of task options for final certification

#### Option #1

1. Define the project. Give different formulations of the definition. Indicate the difference between the traditional definition of a project and the modern interpretation of a project and the definition adopted in the discipline "Project Management".
2. Describe the conceptual phase of the project and give the main stages of this phase.
3. Describe the approximate structure of a business plan.
4. What types of project effectiveness do you know? Features of determining the social effectiveness of a project
5. Net present value of the project (NPV), its definition, formulas for calculation, economic meaning, advantages and disadvantages. The nature of the dependence of NPV on the discount rate.

#### Option No. 2

1. Project life cycle. Main phases of the life cycle. The conceptual phase of the project and the main stages of this phase.
2. Project financing. Main sources of project financing. Own and attracted sources of financing. Condition for the financial feasibility of the project.
3. Classification of project risks. Basic methods of risk management. Methods for quantitative analysis of project risks.
4. The concept of the critical path method (CPM). Calculation of the critical path. Direct analysis and determination of the early start (ES) and completion (EF) dates of operations (work) and the time of completion of the project as a whole. The importance of the critical path and operational slack for planning and management.
5. A project designed for 5 years brings an annual income of 100 den. units The required investment is 350 den. units Construct a graph of the project's net present value NPV versus the interest rate  $r$  ( $NPV(r)$ ), determine the project's internal rate of return IRR and the maximum allowable discount rate at which the project remains profitable.

### 5.3.8. Контрольные вопросы по дисциплине, используемые при формировании итоговой зачетной работы

1. Дайте определение проекта. Приведите различные формулировки определения. Укажите отличие традиционного определения проекта от определения, принятого в дисциплине "Управление проектами".
2. Каковы основные характеристики проекта и зависимость между ними?
3. Укажите основных участников проекта и их функции. Каковы основные функции менеджера проекта и команды проекта.
4. По каким признакам можно классифицировать проекты?
5. Охарактеризуйте факторы дальнего окружения проекта, факторы ближнего окружения проекта, внутреннюю среду проекта. В чем состоит учет окружения проекта при планировании и управлении.
6. Укажите основные фазы жизненного цикла проекта. Как определяется жизненный цикл с точки зрения различных участников проекта (заказчика, инвестора, команды проекта)?
7. Охарактеризуйте концептуальную фазу проекта и приведите основные этапы этой фазы.

8. Охарактеризуйте фазу планирования проекта и приведите основные этапы этой фазы.
9. Охарактеризуйте фазу реализации проекта и приведите основные функции по управлению проектом в этой фазе.
10. В чем состоят фазы завершения, эксплуатации и ликвидации проекта и основные функции по управлению проектами в этих фазах?
11. Каковы основные задачи, назначение и принципы составления бизнес-плана?
12. Опишите примерную структуру бизнес плана.
13. Каково содержание финансово-экономического раздела бизнес-плана?
14. Укажите примерный состав денежных потоков от инвестиционной, операционной, и финансовой деятельности проекта. Как определяются шаги расчета, сальдо денежных потоков.
15. Нарисуйте типовой финансовый профиль проекта. В чем состоит условие финансовой реализуемости проекта?
16. Каковы основные принципы анализа эффективности проектов. Почему необходимо учитывать фактор времени при анализе эффективности?
17. Понятие о ценности денег во времени и необходимость учета ценности денег во времени при анализе эффективности проектов. Каковы основные факторы, влияющие на ценность денег во времени?
18. Понятие наращения капитала и его экономический смысл. Как определить будущую стоимость денежного потока и аннуитета.
19. Что такое дисконтирование денежного потока и каков экономический смысл операции дисконтирования? Как определить приведенную стоимость денежного потока и аннуитета?
20. Назовите основные критерии эффективности проектов. Какова их взаимосвязь?
21. Чистый дисконтированный доход проекта (NPV), его определение, формулы для расчета, экономический смысл, достоинства и недостатки. Характер зависимости NPV от ставки дисконтирования.
22. Индекс рентабельности проекта (PI), его определение, формулы для расчета, экономический смысл, достоинства и недостатки.
23. Внутренняя норма прибыли проекта (IRR), определение этого критерия, уравнение для его расчета, экономический смысл, достоинства и недостатки.
24. Срок окупаемости проекта (PB), его определение, формула для расчета, экономический смысл, достоинства и недостатки. Дисконтированный срок окупаемости (DPB) и его определение.
25. Коэффициент эффективности инвестиций проекта (ARR) и его определение.
26. Модифицированная внутренняя норма прибыли проекта (MIRR), определение этого критерия, и его экономический смысл, ситуации, в которых необходимо его использование.
27. Каковы основные принципы определения ставки дисконтирования при анализе проектов. В чем состоит понятие средневзвешенной стоимости капитала (WACC) и как определить средневзвешенную стоимость капитала?
28. Виды эффективности проектов и особенности их расчета
29. Особенности определения эффективности проекта в целом, общественной и коммерческой эффективности.
30. Особенности определения эффективности для предприятий – участников проекта, для акционеров, региональной, федеральной и бюджетной эффективности проектов.
31. Назовите основные группы финансовых показателей базового предприятия и проекта как будущего предприятия (показатели, ликвидности, структуры капитала (платежеспособности), деловой активности (оборачиваемости), рентабельности.),

- поясните их экономический смысл. Для какой цели требуется определять эти показатели.
32. По каким критериям производится сравнение проектов, их ранжирование и отбор для дальнейшего финансирования? Какие виды зависимостей существуют между проектами? Какие противоречия между различными критериями могут возникать при сравнении проектов?
  33. Какие противоречия могут возникать при сравнении и ранжировании проектов разного масштаба? При несоответствии времени денежных поступлений проектов? При несоответствии длительностей проектов? Какие Вы можете дать рекомендации по устранению этих противоречий?
  34. Определение заинтересованных сторон проекта. Планирование коммуникаций. Распространение информации в проекте. Управление ожиданиями заинтересованных сторон проекта.
  35. Что такое «точка Фишера», как ее определить и как ее положение влияет на принятие решения о выборе более эффективного проекта.
  36. Понятие об устойчивости проекта. Как определить точку безубыточности проекта, как влияет ее положения на риск и устойчивость проекта?
  37. Дайте классификацию проектных рисков. Назовите основные методы управления рисками.
  38. Назовите методы качественного анализа проектных рисков.
  39. Назовите основные методы количественного анализа проектных рисков.
  40. Понятие об устойчивости проекта. Как определить точку безубыточности проекта, как влияет ее положения на риск и устойчивость проекта?
  41. В чем состоит анализ чувствительности проекта, как определяется эластичность показателей эффективности проекта.
  42. В чем состоит анализ сценариев проекта как метод анализа рисков. Какие Вы знаете вероятностные меры рисков.
  43. Поясните сущность метода Монте-Карло (метод имитационного моделирования) и его использования для анализа проектных рисков.
  44. Как оценить риск проекта с помощью построения дерева решений проекта.
  45. Методы учета риска, использующие коррекцию ставки дисконтирования (добавку «премии за риск» к ставке дисконтирования). Назовите основные факторы, влияющие на риск проекта и величину «премии за риск».
  46. В чем состоит метод оценки капитальных активов (САРМ) и как используется этот метод для оценки риска проекта. Какое соотношение между доходностью и риском проекта.
  47. Назовите основные виды инфляции и основные параметры инфляции (индекс цен и темп инфляции, базисный и цепной индекс цен) Как влияет инфляция на процентные ставки по кредитам и депозитам, Как определяются номинальная и реальная процентные ставки.
  48. Какие Вы знаете методы учета инфляции при проектировании.
  49. Назовите основные источники финансирования проекта. Охарактеризуйте собственные, внешние и привлеченные источники финансирования.
  50. Понятие о лизинге как источнике финансирования. Понятие о венчурном финансировании проектов.
  51. Бюджетное финансирование проектов.
  52. Назовите основные организационные структуры управления проектами. Организация управления проектами в рамках функциональной структуры. Достоинства и недостатки такой формы управления.
  53. Организация управления проектами по принципу независимых команд. Достоинства и недостатки такой формы управления.
  54. Понятие об организации проектного типа.

55. Матричные организационные структуры управления проектами. Слабые, сбалансированные и сильные матричные структуры. Достоинства и недостатки матричных организационных структур при управлении проектами.
56. Каковы основные принципы формирования команды проекта, примерный состав команды проекта, основные требования к менеджеру проекта.
57. Как производится декомпозиция проекта (структурное разбиение работ, WBS)? Назовите основные принципы декомпозиции проекта (WBS). Как связаны WBS и разработка организационной структуры проекта (OBS).
58. Что такое сетевой график проекта, каково его назначение? Основные правила построения сетевых графиков, основные типы связей между операциями.
59. Понятие о методе критического пути (СРМ). Расчет критического пути. Прямой и обратный анализ и определение времени выполнения проекта в целом и резервов времени операций. Значимость критического пути и резервов времени операций для планирования и управления.
60. Дополнительные возможности построения сетевых графиков (задержки времени между операциями (лаги), типы связей между операциями: от конца к началу (финиш-старт), от начала к началу (старт-старт), от конца к концу (финиш-финиш) от начала к концу (старт-финиш)).
61. Календарное планирование бюджета и ресурсов проекта с использованием сетевых методов.
62. В чем состоит управление и регулирование в фазах реализации и завершения проекта (управление предметной областью проекта, управление временем выполнения работ, управление бюджетом и ресурсами проекта, управление качеством, управление информационными потоками проекта, управление командой проекта, управление поставками и контрактами).
63. Понятие о методе освоенного объема при управлении проектом в фазе реализации. Основные показатели, которые рассчитываются этим методом.
64. Что представляет собой базовый план-график кумулятивных затрат проекта (S-кривая)?
65. Какие Вы знаете методы оперативной оценки (мониторинга) времени и стоимостных показателей работ в процессе реализации проекта?
66. Как определяются базовые показатели метода освоенного объема: плановый объем (PV, BCWS), фактический объем (EV, BCWP), освоенный объем (AC, ACWP)?
67. Как осуществляется анализ текущего состояния проекта методом освоенного объема? В чем смысл показателей "отклонение по расписанию" (SV), и "отклонение по затратам" (CV).
68. Как осуществляется анализ текущего состояния проекта методом освоенного объема? В чем смысл показателей "индекс выполнения расписания" (SPI) и "индекс выполнения бюджета" (CPI)?
69. Как осуществляется прогноз бюджета проекта методом освоенного объема? Как рассчитать прогнозную стоимость проекта (EAC) и отклонение от бюджетной стоимости проекта при его завершении (VAC).
70. Охарактеризуйте основные средства автоматизации сетевого планирования и управления проектами в процессе реализации. (Microsoft Project 2002, производитель Microsoft Corp., США; Open Plan, производитель Welcom Corp. США; SureTrak, PrimaVera Project Planner(P3), производитель PrimaVera Systems Inc., США; Spider Project производитель Spider Technologies Group, Россия).

### 5.3.8. Test questions for the discipline used in the formation of the final test work

1. Define the project. Give different formulations of the definition. Indicate the difference between the traditional definition of a project and the definition adopted in the discipline "Project Management".
2. What are the main characteristics of the project and the dependencies between them?
3. Indicate the main participants in the project and their functions. What are the main functions of a project manager and project team.
4. By what criteria can projects be classified?
5. Characterize the factors of the distant environment of the project, the factors of the near environment of the project, and the internal environment of the project. What is the consideration of the project environment during planning and management?
6. Indicate the main phases of the project life cycle. How is the life cycle defined from the point of view of various project participants (customer, investor, project team)?
7. Describe the conceptual phase of the project and give the main stages of this phase.
8. Describe the project planning phase and give the main stages of this phase.
9. Describe the project implementation phase and provide the main functions for project management in this phase.
10. What are the completion, operation and abandonment phases of a project and the main functions of project management during these phases?
11. What are the main objectives, purpose and principles of drawing up a business plan?
12. Describe the approximate structure of a business plan.
13. What is the content of the financial and economic section of the business plan?
14. Indicate the approximate composition of cash flows from the investment, operating, and financial activities of the project. How calculation steps and cash flow balances are determined.
15. Draw a typical financial profile of the project. What is the condition for the financial feasibility of the project?
16. What are the basic principles of analyzing the effectiveness of projects. Why is it necessary to take into account the time factor when analyzing efficiency?
17. The concept of the value of money over time and the need to take into account the value of money over time when analyzing the effectiveness of projects. What are the main factors that influence the time value of money?
18. The concept of capital accumulation and its economic meaning. How to determine the future value of cash flow and annuity.
19. What is cash flow discounting and what is the economic meaning of the discounting operation? How to determine the present value of a cash flow and an annuity?
20. Name the main criteria for project effectiveness. What is their relationship?
21. Net present value of a project (NPV), its definition, formulas for calculation, economic meaning, advantages and disadvantages. The nature of the dependence of NPV on the discount rate.
22. Project profitability index (PI), its definition, formulas for calculation, economic meaning, advantages and disadvantages.
23. Project internal rate of return (IRR), definition of this criterion, equation for its calculation, economic meaning, advantages and disadvantages.
24. Project payback period (PB), its definition, formula for calculation, economic meaning, advantages and disadvantages. Discounted payback period (DPB) and its definition.
25. Project investment performance ratio (ARR) and its definition.
26. Modified project internal rate of return (MIRR), definition of this criterion, and its economic meaning, situations in which its use is necessary.
27. What are the basic principles for determining the discount rate when analyzing projects. What is the concept of weighted average cost of capital (WACC) and how to determine the weighted average cost of capital?
28. Types of project efficiency and features of their calculation

29. Features of determining the effectiveness of the project as a whole, social and commercial effectiveness.
30. Features of determining efficiency for enterprises - project participants, for shareholders, regional, federal and budgetary efficiency of projects.
31. Name the main groups of financial indicators of the base enterprise and the project as a future enterprise (indicators, liquidity, capital structure (solvency), business activity (turnover), profitability.), Explain their economic meaning. For what purpose is it necessary to determine these indicators?
32. By what criteria are projects compared, ranked and selected for further financing? What types of dependencies exist between projects? What contradictions between different criteria may arise when comparing projects?
33. What contradictions may arise when comparing and ranking projects of different sizes? When there is a discrepancy between the timing of cash receipts of projects? When project durations do not match? What recommendations can you give to eliminate these contradictions?
34. Identification of project stakeholders. Communication planning. Dissemination of information in the project. Managing project stakeholder expectations.
35. What is the "Fisher point", how to determine it and how its position affects the decision to choose a more efficient project.
36. Concept of mustache sustainability of the project. How to determine the break-even point of a project, how does its position affect the risk and sustainability of the project?
37. Give a classification of project risks. Name the main methods of risk management.
38. Name the methods for qualitative analysis of project risks.
39. Name the main methods for quantitative analysis of project risks.
40. The concept of project sustainability. How to determine the break-even point of a project, how does its position affect the risk and sustainability of the project?
41. What is the sensitivity analysis of the project, how is the elasticity of the project's performance indicators determined.
42. What is project scenario analysis as a method of risk analysis. What probabilistic risk measures do you know?
43. Explain the essence of the Monte Carlo method (simulation modeling method) and its use for analyzing project risks.
44. How to assess the risk of a project by constructing a project decision tree.
45. Risk accounting methods using discount rate adjustment (adding a "risk premium" to the discount rate). Name the main factors influencing the project risk and the amount of the "risk premium".
46. What is the capital asset pricing method (CAPM) and how is this method used to assess the risk of a project. What is the relationship between the profitability and risk of the project.
47. Name the main types of inflation and the main parameters of inflation (price index and inflation rate, basic and chain price index) How does inflation affect interest rates on loans and deposits, How are nominal and real interest rates determined.
48. What methods do you know of taking inflation into account when designing?
49. Name the main sources of financing for the project. Describe your own, external and attracted sources of financing.
50. The concept of leasing as a source of financing. The concept of venture financing of projects.
51. Budgetary financing of projects.
52. Name the main organizational structures of project management. Organization of project management within a functional structure. Advantages and disadvantages of this form of management.

53. Organization of project management based on the principle of independent teams. Advantages and disadvantages of this form of management.
54. The concept of a project-type organization.
55. Matrix organizational structures for project management. Weak, balanced and strong matrix structures. Advantages and disadvantages of matrix organizational structures in project management.
56. What are the basic principles of forming a project team, the approximate composition of a project team, the basic requirements for a project manager.
57. How is a project decomposed (work breakdown structure, WBS)? State the basic principles of a project breakdown structure (WBS). How the WBS and the development of the project organizational structure (OBS) are related.
58. What is a project network diagram, what is its purpose? Basic rules for constructing network diagrams, main types of connections between operations.
59. The concept of the critical path method (CPM). Calculation of the critical path. Direct and reverse analysis and determination of the project completion time as a whole and operational time reserves. The importance of the critical path and operational slack for planning and management.
60. Additional possibilities for constructing network graphs (time delays between operations (lags), types of connections between operations: from end to beginning (finish-start), from beginning to beginning (start-start), from end to end (finish-finish) from start to finish (start-finish)).
61. Scheduling of project budget and resources using network methods.
62. What is management and regulation in the phases of project implementation and completion (project domain management, time management, project budget and resource management, quality management, project information flow management, project team management, supply and contract management).
63. The concept of the earned value method when managing a project in the implementation phase. The main indicators that are calculated by this method.
64. What is the basic cumulative cost schedule for a project (S-curve)?
65. What methods do you know for prompt assessment (monitoring) of time and cost indicators of work during project implementation?
66. How are the basic indicators of the earned value method determined: planned volume (PV, BCWS), actual volume (EV, BCWP), earned value (AC, ACWP)?
67. How is the current state of the project analyzed using the earned value method? What is the meaning of the schedule variance (SV) and cost variance (CV) indicators?
68. How is the current state of a project analyzed using the earned value method? What is the meaning of Schedule Performance Index (SPI) and Budget Performance Index (CPI)?
69. How is the project budget forecast carried out using the earned value method? How to calculate project expected cost (EAC) and project variance at completion (VAC).
70. Describe the main means of network plan automation planning and project management during implementation. (Microsoft Project 2002, manufacturer Microsoft Corp., USA; Open Plan, manufacturer Welcom Corp. USA; SureTrak, PrimaVera Project Planner (P3), manufacturer PrimaVera Systems Inc., USA; Spider Project manufacturer Spider Technologies Group, Russia).

## **6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины**

### **6.1. Список источников и литературы**

*Источники:*

*Основные:*

1. Гражданский кодекс Российской Федерации. Ч.1 ,II, III. – М.: «Инфра-М», 2007. – 496 с.-Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=122306>

2. Федеральный закон от 13 марта 2006 г. №38-ФЗ «О рекламе». Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_58968/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_58968/)  
*Дополнительные:*
3. Федеральный закон от 25.02.1999 N 39-ФЗ "Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений"(ред. от 28.12.2017) // КонсультантПлюс. ВерсияПроф [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – [М., 2018]. - Режим доступа : <http://www.consultant.ru/>.
4. Федеральный закон от 09.07.1999 N 160-ФЗ "Об иностранных инвестициях в Российской Федерации": (ред. от 06.12.2017) // КонсультантПлюс. ВерсияПроф [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – [М., 2018]. - Режим доступа : <http://www.consultant.ru/>.
5. Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов и их отбору для финансирования. Утверждены Минэкономки РФ, Минфином РФ, Госстроем РФ 21 июня 1999г. № ВК 477. Официальное издание. М.: Изд-во «Экономика», 2000. – 421с.

*Литература:*

*Основная:*

1. Антонов Г.Д. Управление проектами организации: учебник. — Москва: ИНФРА-М, 2019. — 244 с. [Электронный ресурс]. Режим доступа URL: <https://znanium.com/catalog/product/1003622>
2. Попов Ю.И. Управление проектами: учеб. пособие / Ю.И. Попов, О.В. Яковенко. — Москва: ИНФРА-М, 2019. — 208 с. [Электронный ресурс]. Режим доступа URL: <https://znanium.com/catalog/product/983557>
3. Управление проектами: учебник / под ред. Н.М. Филимоновой, Н.В. Моргуновой, Н.В. Родионовой. — Москва: ИНФРА-М, 2019. — 349 с. [Электронный ресурс]. Режим доступа URL: <https://znanium.com/catalog/product/997138>
4. Тихомирова О.Г. Управление проектами: практикум: учеб. пособие. Москва: ИНФРА-М, 2019. [Электронный ресурс]. Режим доступа URL: <https://znanium.com/catalog/product/1021494>

*Дополнительная:*

5. Керцнер, Г. Стратегическое управление в компании. Модель зрелого управления проектами: Учебное пособие / Керцнер Г., - 2-е изд., (эл.) - Москва: МИСИ-МГСУ, 2018. - 321 с. [Электронный ресурс]. Режим доступа URL: <https://znanium.com/catalog/product/972008>
6. Хелдман, К. Управление проектами. Быстрый старт / Хелдман К., - 2-е изд., (эл.) - Москва: МИСИ-МГСУ, 2018. - 354 с. [Электронный ресурс]. Режим доступа URL: <https://znanium.com/catalog/product/972052>
7. Павлов А.Н. Эффективное управление проектами на основе стандарта PMI PMBOKR 6th Edition [Электронный ресурс] / А.Н. Павлов. - М.: Лаборатория знаний, 2019. - 273 с. - [Электронный ресурс]. Режим доступа URL: <https://znanium.com/catalog/product/1018695>
8. Архипова Н.И., Кубышкин В.А. Поморцева И.М. Проектные решения в кадровом менеджменте. Учеб. Пособие для студентов бакалавриата. М.: РГГУ, 2016. 201 с.
9. Лич, Л. Вовремя и в рамках бюджета: Управление проектами по методу критической цепи / Лич Л., - 3-е изд. - Москва :Альпина Пабли., 2016. - 354 с. [Электронный ресурс]. Режим доступа URL: <https://znanium.com/catalog/product/912559>

## **6.2. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»**

Национальная электронная библиотека (НЭБ) [www.rusneb.ru](http://www.rusneb.ru)

ELibrary.ru Научная электронная библиотека [www.elibrary.ru](http://www.elibrary.ru)  
 Электронная библиотека Grebennikon.ru [www.grebennikon.ru](http://www.grebennikon.ru)  
 Cambridge University Press  
 ProQuest Dissertation & Theses Global  
 SAGE Journals  
 Taylor and Francis  
 JSTOR

### **6.3. Профессиональные базы данных и информационно-справочные системы**

Доступ к профессиональным базам данных: <https://liber.rsuh.ru/ru/bases>  
 Информационные справочные системы:  
 Консультант Плюс  
 Гарант

### **7. Материально-техническое обеспечение дисциплины**

Состав программного обеспечения:

Windows  
 Microsoft Office  
 Kaspersky Endpoint Security  
 Adobe Master Collection  
 AutoCAD  
 Archicad  
 SPSS Statistics  
 ОС «Альт Образование»  
 Visual Studio  
 Adobe Creative Cloud

Профессиональные полнотекстовые базы данных:

Национальная электронная библиотека (НЭБ) [www.rusneb.ru](http://www.rusneb.ru)  
 ELibrary.ru Научная электронная библиотека [www.elibrary.ru](http://www.elibrary.ru)  
 Электронная библиотека Grebennikon.ru [www.grebennikon.ru](http://www.grebennikon.ru)  
 Cambridge University Press  
 ProQuest Dissertation & Theses Global  
 SAGE Journals  
 Taylor and Francis  
 JSTOR  
 Информационные справочные системы:  
 Консультант Плюс  
 Гарант

### **8. Обеспечение образовательного процесса для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов**

В ходе реализации дисциплины используются следующие дополнительные методы обучения, текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся в зависимости от их индивидуальных особенностей:

- для слепых и слабовидящих:
  - лекции оформляются в виде электронного документа, доступного с помощью компьютера со специализированным программным обеспечением;

- письменные задания выполняются на компьютере со специализированным программным обеспечением, или могут быть заменены устным ответом;
- обеспечивается индивидуальное равномерное освещение не менее 300 люкс;
- для выполнения задания при необходимости предоставляется увеличивающее устройство; возможно также использование собственных увеличивающих устройств;
- письменные задания оформляются увеличенным шрифтом;
- экзамен и зачёт проводятся в устной форме или выполняются в письменной форме на компьютере.

- для глухих и слабослышащих:

- лекции оформляются в виде электронного документа, либо предоставляется звукоусиливающая аппаратура индивидуального пользования;
- письменные задания выполняются на компьютере в письменной форме;
- экзамен и зачёт проводятся в письменной форме на компьютере; возможно проведение в форме тестирования.

- для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата:

- лекции оформляются в виде электронного документа, доступного с помощью компьютера со специализированным программным обеспечением;
- письменные задания выполняются на компьютере со специализированным программным обеспечением;
- экзамен и зачёт проводятся в устной форме или выполняются в письменной форме на компьютере.

При необходимости предусматривается увеличение времени для подготовки ответа.

Процедура проведения промежуточной аттестации для обучающихся устанавливается с учётом их индивидуальных психофизических особенностей. Промежуточная аттестация может проводиться в несколько этапов.

При проведении процедуры оценивания результатов обучения предусматривается использование технических средств, необходимых в связи с индивидуальными особенностями обучающихся. Эти средства могут быть предоставлены университетом, или могут использоваться собственные технические средства.

Проведение процедуры оценивания результатов обучения допускается с использованием дистанционных образовательных технологий.

Обеспечивается доступ к информационным и библиографическим ресурсам в сети Интернет для каждого обучающегося в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации:

- для слепых и слабовидящих:

- в печатной форме увеличенным шрифтом;
- в форме электронного документа;
- в форме аудиофайла.

- для глухих и слабослышащих:

- в печатной форме;
- в форме электронного документа.

- для обучающихся с нарушениями опорно-двигательного аппарата:

- в печатной форме;
- в форме электронного документа;
- в форме аудиофайла.

Учебные аудитории для всех видов контактной и самостоятельной работы, научная библиотека и иные помещения для обучения оснащены специальным оборудованием и учебными местами с техническими средствами обучения:

- для слепых и слабовидящих:

- устройством для сканирования и чтения с камерой SARA CE;
- дисплеем Брайля PAC Mate 20;
- принтером Брайля EmBraille ViewPlus;

- для глухих и слабослышащих:
  - автоматизированным рабочим местом для людей с нарушением слуха и слабослышащих;
  - акустический усилитель и колонки;
- для обучающихся с нарушениями опорно-двигательного аппарата:
  - передвижными, регулируемые эргономическими партами СИ-1;
  - компьютерной техникой со специальным программным обеспечением.

## 9. Методические материалы

### 9.1. Планы семинарских/ практических занятий

На семинарах обеспечивается эффективное усвоение обучающимися теоретического материала, овладение ими навыками практического использования полученных знаний в конкретных ситуациях управления проектами и программами.

Основной целью проведения семинарских занятий является овладение обучающимися навыками практического использования теоретических основ проектного управления. Темы семинарских занятий отражают последовательность изучения дисциплины в соответствии с рабочей программой и выбраны исходя из их значимости для изучения курса. На семинарах отрабатываются наиболее важные аспекты дисциплины, а также типовые задачи и ситуации (кейсы), которые формируют необходимые умения и навыки в рамках профессиональной подготовки. Семинарские занятия предполагают практическое решение задач по методам оценки эффективности проектов и по методам управления рисками проектов.

При подготовке к занятию обучающийся должен ознакомиться с планом семинара, повторить теоретический материал по данной теме на основании конспектов лекций, рекомендуемых источников и литературы, включая электронные образовательные ресурсы.

#### Содержание семинарских занятий

##### **Семинар 1. Основные понятия и определения проектного менеджмента. Особенности рекламных и маркетинговых проектов (4 ч.)**

Цель семинара: изучение основных понятий и определений проектного менеджмента, исследование особенностей проектов рекламе и СО, а также системной организации проектов.

Форма проведения: собеседование, дискуссия по докладам

##### Вопросы для обсуждения на семинаре.

1. Укажите отличие традиционного определения проекта от определения, принятого в дисциплине «Управление проектами» и современного понимания проекта.
2. Каковы основные характеристики проекта и зависимость между ними?
3. Как Вы понимаете фразу «Управление проектами - это управление изменениями»?
4. Укажите основных участников проекта и их функции. Каковы основные функции менеджера проекта и команды проекта.
5. Модели жизненного цикла проекта (программ, портфеля)
6. Организационные структуры управления проектами.
7. Организация управления проектами в рамках функциональной структуры. Достоинства и недостатки такой формы управления.
8. Организация управления проектами по принципу независимых команд. Понятие об организации проектного типа. Достоинства и недостатки такой формы управления.
9. Матричные организационные структуры управления проектами. Слабые, сбалансированные и сильные матричные структуры. Достоинства и недостатки матричных организационных структур при управлении проектами.
10. Принципы формирования команды проекта. Примерный состав команды проекта. Основные требования к менеджеру проекта.

11. По каким признакам можно классифицировать проекты? Приведите примеры проектов из различных групп.
12. Укажите основные особенности и фазы жизненного цикла рекламного проекта.

*Список источников и литературы*

*Источники*

Конституция Российской Федерации: [принята всенародным голосованием 12.12.1993] : (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 23.05.2018, 03.08.2018) // КонсультантПлюс. Версия Проф [Электронный ресурс]. - Электрон.дан. – [М., 2018]. - Режим доступа : <http://www.consultant.ru/>.

Гражданский кодекс Российской Федерации. Часть 1. (ред. от 03.08.2018) // КонсультантПлюс. ВерсияПроф [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – [М., 2018]. - Режим доступа : <http://www.consultant.ru/>.

Гражданский кодекс Российской Федерации. Часть 2 (ред. от 23.05.2018) // КонсультантПлюс. ВерсияПроф [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – [М., 2018]. - Режим доступа : <http://www.consultant.ru/>.

*Основная литература*

*Антонов Г.Д.* Управление проектами организации: учебник. — Москва: ИНФРА-М, 2019. — 244 с. [Электронный ресурс]. Режим доступа URL: <https://znanium.com/catalog/product/1003622>

*Попов Ю.И.* Управление проектами: учеб. пособие / Ю.И. Попов, О.В. Яковенко. — Москва: ИНФРА-М, 2019. — 208 с. [Электронный ресурс]. Режим доступа URL: <https://znanium.com/catalog/product/983557>

*Управление проектами:* учебник / под ред. Н.М. Филимоновой, Н.В. Моргуновой, Н.В. Родионовой. — Москва: ИНФРА-М, 2019. — 349 с. [Электронный ресурс]. Режим доступа URL: <https://znanium.com/catalog/product/997138>

*Соолянтэ А.Ю.* Управление проектами в компании: методология, технологии, практика: учебник. - Москва: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2012. - (Академия бизнеса). [Электронный ресурс]. Режим доступа URL: <https://znanium.com/catalog/product/451379>

*Тихомирова О.Г.* Управление проектами: практикум: учеб. пособие. Москва: ИНФРА-М, 2019. [Электронный ресурс]. Режим доступа URL: <https://znanium.com/catalog/product/1021494>

*Дополнительная литература*

*Керцнер, Г.* Стратегическое управление в компании. Модель зрелого управления проектами: Учебное пособие / Керцнер Г., - 2-е изд., (эл.) - Москва: МИСИ-МГСУ, 2018. - 321 с. [Электронный ресурс]. Режим доступа URL: <https://znanium.com/catalog/product/972008>

*Хелдман, К.* Управление проектами. Быстрый старт / Хелдман К., - 2-е изд., (эл.) - Москва: МИСИ-МГСУ, 2018. - 354 с. [Электронный ресурс]. Режим доступа URL: <https://znanium.com/catalog/product/972052>

*Павлов А.Н.* Эффективное управление проектами на основе стандарта PMI PMBOKR 6th Edition [Электронный ресурс] / А.Н. Павлов. - М.: Лаборатория знаний, 2019. - 273 с. - [Электронный ресурс]. Режим доступа URL: <https://znanium.com/catalog/product/1018695>

*Архипова Н.И., Кубышкин В.А. Поморцева И.М.* Проектные решения в кадровом менеджменте. Учеб. Пособие для студентов бакалавриата. М.: РГГУ, 2016. 201 с.

*Лич, Л.* Вовремя и в рамках бюджета: Управление проектами по методу критической цепи / Лич Л., - 3-е изд. - Москва: Альпина Пабли., 2016. - 354 с. [Электронный ресурс]. Режим доступа URL: <https://znanium.com/catalog/product/912559>

Российская Ассоциация Управления проектами "СОВНЕТ". Официальный сайт. Режим доступа: [www.sovnet.ru](http://www.sovnet.ru)

Сайт Московского отделения Американского института управления проектами PMI.

Официальный сайт. Режим доступа: [www.pmi.ru](http://www.pmi.ru)

## **Семинар 2. Критерии и методы социально-экономической эффективности проектов (4 ч.)**

Цель семинара: освоение студентами основных инструментов, необходимых для экономического обоснования социально-экономических проектов и программ, оценки их эффективности, освоение технологии составления денежных потоков проекта.

Форма проведения: блиц-опрос, решение кейс-задач, контрольная работа

### Вопросы для обсуждения

1. Представьте типовой финансовый профиль проекта. В чем состоит условие финансовой реализуемости проекта?
2. Почему необходимо учитывать фактор времени при анализе эффективности? Понятие о ценности денег во времени и необходимость учета ценности денег во времени при анализе эффективности проектов.
3. Каковы основные факторы, влияющие на ценность денег во времени? Понятие наращения капитала и его экономический смысл. Как определить будущую стоимость денежного потока и аннуитета.
4. Чистый дисконтированный доход проекта (NPV), его определение, формулы для расчета, экономический смысл, достоинства и недостатки. Характер зависимости NPV от ставки дисконтирования.
5. Индекс рентабельности проекта (PI), его определение, формулы для расчета, экономический смысл, достоинства и недостатки.
6. Внутренняя норма прибыли проекта (IRR), определение этого критерия, уравнение для его расчета, экономический смысл, достоинства и недостатки.

Список источников и литературы

### *Источники*

Гражданский кодекс Российской Федерации. Часть 4 (ред. от 01.07.2018) // КонсультантПлюс. ВерсияПроф [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – [М., 2018]. - Режим доступа : <http://www.consultant.ru/>.

Федеральный закон от 25.02.1999 N 39-ФЗ "Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений"(ред. от 28.12.2017) // КонсультантПлюс. ВерсияПроф [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – [М., 2018]. - Режим доступа : <http://www.consultant.ru/>.

### *Основная литература*

Антонов Г.Д. Управление проектами организации: учебник. — Москва: ИНФРА-М, 2019. — 244 с. [Электронный ресурс]. Режим доступа URL: <https://znanium.com/catalog/product/1003622>

Попов Ю.И. Управление проектами: учеб. пособие / Ю.И. Попов, О.В. Яковенко. — Москва: ИНФРА-М, 2019. — 208 с. [Электронный ресурс]. Режим доступа URL: <https://znanium.com/catalog/product/983557>

Управление проектами: учебник / под ред. Н.М. Филимоновой, Н.В. Моргуновой, Н.В. Родионовой. — Москва: ИНФРА-М, 2019. — 349 с. [Электронный ресурс]. Режим доступа URL: <https://znanium.com/catalog/product/997138>

Сооляттэ А.Ю. Управление проектами в компании: методология, технологии, практика: учебник. - Москва: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2012. - (Академия бизнеса). [Электронный ресурс]. Режим доступа URL: <https://znanium.com/catalog/product/451379>

Тихомирова О.Г. Управление проектами: практикум: учеб. пособие. Москва: ИНФРА-М, 2019. [Электронный ресурс]. Режим доступа URL: <https://znanium.com/catalog/product/1021494>

### *Дополнительная литература*

Керцнер, Г. Стратегическое управление в компании. Модель зрелого управления проектами: Учебное пособие / Керцнер Г., - 2-е изд., (эл.) - Москва: МИСИ-МГСУ, 2018. - 321 с. [Электронный ресурс]. Режим доступа URL: <https://znanium.com/catalog/product/972008>

Хелдман, К. Управление проектами. Быстрый старт / Хелдман К., - 2-е изд., (эл.) - Москва: МИСИ-МГСУ, 2018. - 354 с. [Электронный ресурс]. Режим доступа URL: <https://znanium.com/catalog/product/972052>

Павлов А.Н. Эффективное управление проектами на основе стандарта PMI PMBOKR 6th Edition [Электронный ресурс] / А.Н. Павлов. - М.: Лаборатория знаний, 2019. - 273 с. - [Электронный ресурс]. Режим доступа URL: <https://znanium.com/catalog/product/1018695>

Архипова Н.И., Кубышкин В.А. Поморцева И.М. Проектные решения в кадровом менеджменте. Учеб. Пособие для студентов бакалавриата. М.: РГГУ, 2016. 201 с.

Лич, Л. Вовремя и в рамках бюджета: Управление проектами по методу критической цепи / Лич Л., - 3-е изд. - Москва :Альпина Пабли., 2016. - 354 с. [Электронный ресурс]. Режим доступа URL: <https://znanium.com/catalog/product/912559>

*Адреса ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»*

Сайт Московского отделения Американского института управления проектами PMI.

Официальный сайт. Режим доступа: [www.pmi.ru](http://www.pmi.ru)

Фирма разработчик программы Project Expert.

Режим доступа : [www.expert-systems.com](http://www.expert-systems.com)

Фирма разработчик программы "Альт Инвест".

Режим доступа : [www.alt-invest](http://www.alt-invest)

Журнал «Управление проектами». Архив номеров. Режим доступа: <https://pmmagazine.ru/o-zhurnale/#/page-archive>

**Семинар 3. Методы детального и сетевого проектирования. Методы управления в фазах реализации и завершения проекта. Метод освоенного объема (8 ч.).**

**Цель семинара:** ознакомление с методами декомпозиции и детального планирования проектов. Выработка практических навыков при построении иерархической структуры работ и сетевых графиков по проектам в области международного менеджмента.

**Мониторинг статуса проекта. Освоение метода освоенного объема для управления временем и бюджетом проекта, итоговый контроль знаний студентов по методу освоенного объема и его использованию при управлении временем и бюджетом проекта.**

**Форма проведения:** опрос, собеседование, кейс-задачи

*Вопросы для обсуждения на семинаре*

1. Как связаны WBS и разработка организационной структуры проекта (OBS).
2. Что такое сетевой график проекта, каково его назначение? Основные правила построения сетевых графиков, основные типы связей между операциями.
3. Понятие о методе критического пути (СРМ). Расчет критического пути. Прямой и обратный анализ и определение времени выполнения проекта в целом и резервов времени операций.
4. Значимость критического пути и резервов времени операций для планирования и управления. Что представляет собой базовый план-график кумулятивных затрат проекта (S-кривая)?

5. Какие Вы знаете методы оперативной оценки (мониторинга) времени и стоимостных показателей работ в процессе реализации проекта?
6. Как определяются базовые показатели метода освоенного объема: плановый объем (PV, BCWS), фактический объем (EV, BCWP), освоенный объем (AC, ACWP)?
7. Как осуществляется анализ текущего состояния проекта методом освоенного объема? В чем смысл показателей "отклонение по расписанию" (SV), и "отклонение по затратам" (CV). В чем смысл показателей "индекс выполнения расписания" (SPI) и "индекс выполнения бюджета" (CPI)?
8. Как осуществляется прогноз бюджета проекта методом освоенного объема? Как рассчитать прогнозную стоимость проекта (EAC) и отклонение от бюджетной стоимости проекта при его завершении (VAC).

#### *Список источников и литературы*

##### *Источники*

Федеральный закон от 25.02.1999 N 39-ФЗ "Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений"(ред. от 28.12.2017) // КонсультантПлюс. ВерсияПроф [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – [М., 2018]. - Режим доступа : <http://www.consultant.ru/>.

Федеральный закон от 09.07.1999 N 160-ФЗ "Об иностранных инвестициях в Российской Федерации": (ред. от 06.12.2017) // КонсультантПлюс. ВерсияПроф [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – [М., 2018]. - Режим доступа : <http://www.consultant.ru/>.

Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов и их отбору для финансирования. Утверждены Минэкономки РФ, Минфином РФ, Госстроем РФ 21 июня 1999г. № ВК 477. Официальное издание. М.: Изд-во «Экономика», 2000. – 421с.

##### *Основная литература*

*Антонов Г.Д.* Управление проектами организации: учебник. — Москва: ИНФРА-М, 2019. — 244 с. [Электронный ресурс]. Режим доступа URL: <https://znanium.com/catalog/product/1003622>

*Попов Ю.И.* Управление проектами: учеб. пособие / Ю.И. Попов, О.В. Яковенко. — Москва: ИНФРА-М, 2019. — 208 с. [Электронный ресурс]. Режим доступа URL: <https://znanium.com/catalog/product/983557>

*Управление проектами:* учебник / под ред. Н.М. Филимоновой, Н.В. Моргуновой, Н.В. Родионовой. — Москва: ИНФРА-М, 2019. — 349 с. [Электронный ресурс]. Режим доступа URL: <https://znanium.com/catalog/product/997138>

*Сооляттэ А.Ю.* Управление проектами в компании: методология, технологии, практика: учебник. - Москва: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2012. - (Академия бизнеса). [Электронный ресурс]. Режим доступа URL: <https://znanium.com/catalog/product/451379>

*Тихомирова О.Г.* Управление проектами: практикум: учеб. пособие. Москва: ИНФРА-М, 2019. [Электронный ресурс]. Режим доступа URL: <https://znanium.com/catalog/product/1021494>

##### *Дополнительная литература*

*Керцнер, Г.* Стратегическое управление в компании. Модель зрелого управления проектами: Учебное пособие / Керцнер Г., - 2-е изд., (эл.) - Москва: МИСИ-МГСУ, 2018. - 321 с. [Электронный ресурс]. Режим доступа URL: <https://znanium.com/catalog/product/972008>

*Хелдман, К.* Управление проектами. Быстрый старт / Хелдман К., - 2-е изд., (эл.) - Москва: МИСИ-МГСУ, 2018. - 354 с. [Электронный ресурс]. Режим доступа URL: <https://znanium.com/catalog/product/972052>

Павлов А.Н. Эффективное управление проектами на основе стандарта PMI PMBOKR 6th Edition [Электронный ресурс] / А.Н. Павлов. - М.: Лаборатория знаний, 2019. - 273 с. - [Электронный ресурс]. Режим доступа URL: <https://znanium.com/catalog/product/1018695>

Архипова Н.И., Кубышкин В.А. Поморцева И.М. Проектные решения в кадровом менеджменте. Учеб. Пособие для студентов бакалавриата. М.: РГГУ, 2016. 201 с.

Лич, Л. Вовремя и в рамках бюджета: Управление проектами по методу критической цепи / Лич Л., - 3-е изд. - Москва :Альпина Пабли., 2016. - 354 с. [Электронный ресурс]. Режим доступа URL: <https://znanium.com/catalog/product/912559>

*Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»*

Российская Ассоциация Управления проектами "СОВНЕТ". Официальный сайт. Режим доступа: [www.sovnet.ru](http://www.sovnet.ru)

Сайт Московского отделения Американского института управления проектами PMI.

Официальный сайт. Режим доступа: [www.pmi.ru](http://www.pmi.ru)

Журнал «Управление проектами». Архив номеров. Режим доступа: <https://pmmagazine.ru/o-zhurnale/#/page-archive>

#### **Семинар 4. Управление коммуникациями проекта (6 ч.).**

**Цель семинара:** ознакомление с методами планирования и построения коммуникаций в проекте.

**Форма проведения:** опрос, собеседование, кейс «Построение диаграммы балансов интересов заинтересованных лиц»

Вопросы для обсуждения на семинаре

1. Определение заинтересованных сторон проекта.
2. Планирование коммуникаций.
3. Распространение информации в проекте.
4. Управление ожиданиями заинтересованных сторон проекта.

*Список источников и литературы*

*Источники*

Федеральный закон от 25.02.1999 N 39-ФЗ "Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений"(ред. от 28.12.2017) // КонсультантПлюс. ВерсияПроф [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – [М., 2018]. - Режим доступа : <http://www.consultant.ru/>.

Федеральный закон от 09.07.1999 N 160-ФЗ "Об иностранных инвестициях в Российской Федерации": (ред. от 06.12.2017) // КонсультантПлюс. ВерсияПроф [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – [М., 2018]. - Режим доступа : <http://www.consultant.ru/>.

Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов и их отбору для финансирования. Утверждены Минэкономики РФ, Минфином РФ, Госстроем РФ 21 июня 1999г. № ВК 477. Официальное издание. М.: Изд-во «Экономика», 2000. – 421с.

#### **Основная литература**

Антонов Г.Д. Управление проектами организации: учебник. — Москва: ИНФРА-М, 2019. — 244 с. [Электронный ресурс]. Режим доступа URL: <https://znanium.com/catalog/product/1003622>

Попов Ю.И. Управление проектами: учеб. пособие / Ю.И. Попов, О.В. Яковенко. — Москва: ИНФРА-М, 2019. — 208 с. [Электронный ресурс]. Режим доступа URL: <https://znanium.com/catalog/product/983557>

Управление проектами: учебник / под ред. Н.М. Филимоновой, Н.В. Моргуновой, Н.В. Родионовой. — Москва: ИНФРА-М, 2019. — 349 с. [Электронный ресурс]. Режим доступа URL: <https://znanium.com/catalog/product/997138>

Соолянтэ А.Ю. Управление проектами в компании: методология, технологии, практика: учебник. - Москва: Московский финансово-промышленный университет «Синергия»,

2012. - (Академия бизнеса). [Электронный ресурс]. Режим доступа URL: <https://znanium.com/catalog/product/451379>  
 Тихомирова О.Г. Управление проектами: практикум: учеб. пособие. Москва: ИНФРА-М, 2019. [Электронный ресурс]. Режим доступа URL: <https://znanium.com/catalog/product/1021494>

#### *Дополнительная литература*

Керцнер, Г. Стратегическое управление в компании. Модель зрелого управления проектами: Учебное пособие / Керцнер Г., - 2-е изд., (эл.) - Москва: МИСИ-МГСУ, 2018. - 321 с. [Электронный ресурс]. Режим доступа URL: <https://znanium.com/catalog/product/972008>

Хелдман, К. Управление проектами. Быстрый старт / Хелдман К., - 2-е изд., (эл.) - Москва: МИСИ-МГСУ, 2018. - 354 с. [Электронный ресурс]. Режим доступа URL: <https://znanium.com/catalog/product/972052>

Павлов А.Н. Эффективное управление проектами на основе стандарта PMI PMBOKR 6th Edition [Электронный ресурс] / А.Н. Павлов. - М.: Лаборатория знаний, 2019. - 273 с. - [Электронный ресурс]. Режим доступа URL: <https://znanium.com/catalog/product/1018695>

Архипова Н.И., Кубышкин В.А. Поморцева И.М. Проектные решения в кадровом менеджменте. Учеб. Пособие для студентов бакалавриата. М.: РГГУ, 2016. 201 с.

Лич, Л. Вовремя и в рамках бюджета: Управление проектами по методу критической цепи / Лич Л., - 3-е изд. - Москва :Альпина Пабли., 2016. - 354 с. [Электронный ресурс]. Режим доступа URL: <https://znanium.com/catalog/product/912559>

#### *Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»*

Российская Ассоциация Управления проектами "СОВНЕТ". Официальный сайт. Режим доступа: [www.sovnet.ru](http://www.sovnet.ru)

Сайт Московского отделения Американского института управления проектами PMI. Официальный сайт. Режим доступа: [www.pmi.ru](http://www.pmi.ru)

Журнал «Управление проектами». Архив номеров. Режим доступа: <https://pmmagazine.ru/o-zhurnale/#!/page-archive>

#### **Семинар 5. Управление проектными рисками (4 ч.)**

**Цель семинара:** освоение методов качественного и количественного анализа проектных рисков, методов снижения и управления рисками, оценки чувствительности проекта при разработке бизнес-плана.

**Форма проведения:** брич-опрос, решение практических задач по определению проектных рисков, тестирование.

#### *Вопросы для обсуждения*

1. Раскройте понятия неопределенности и риска.
2. Дайте классификацию проектных рисков.
3. Основные методы управления рисками.
4. Методы качественного анализа проектных рисков.
5. Методы количественного анализа проектных рисков.
6. Как определить точку безубыточности проекта, как влияет ее положения на риск и устойчивость проекта?
7. В чем состоит анализ чувствительности проекта?
8. Как определяется эластичность показателей эффективности проекта?
9. Методы учета риска, использующие коррекцию ставки дисконтирования

#### *Источники и литература*

##### *Источники*

Конституция Российской Федерации: [принята всенародным голосованием 12.12.1993] :

(с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 23.05.2018, 03.08.2018) // КонсультантПлюс. Версия Проф [Электронный ресурс]. - Электрон.дан. – [М., 2018]. - Режим доступа : <http://www.consultant.ru/>.

Гражданский кодекс Российской Федерации. Часть 1. (ред. от 03.08.2018) // КонсультантПлюс. ВерсияПроф [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – [М., 2018]. - Режим доступа : <http://www.consultant.ru/>.

Гражданский кодекс Российской Федерации. Часть 4 (ред. от 01.07.2018) // КонсультантПлюс. ВерсияПроф [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – [М., 2018]. - Режим доступа : <http://www.consultant.ru/>.

Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ: (ред. от 22.10.2018) // КонсультантПлюс. ВерсияПроф [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – [М., 2018]. - Режим доступа : <http://www.consultant.ru/>.

#### **Основная литература**

*Антонов Г.Д.* Управление проектами организации: учебник. — Москва: ИНФРА-М, 2019. — 244 с. [Электронный ресурс]. Режим доступа URL: <https://znanium.com/catalog/product/1003622>

*Попов Ю.И.* Управление проектами: учеб. пособие / Ю.И. Попов, О.В. Яковенко. — Москва: ИНФРА-М, 2019. — 208 с. [Электронный ресурс]. Режим доступа URL: <https://znanium.com/catalog/product/983557>

*Управление проектами: учебник / под ред. Н.М. Филимоновой, Н.В. Моргуновой, Н.В. Родионовой.* — Москва: ИНФРА-М, 2019. — 349 с. [Электронный ресурс]. Режим доступа URL: <https://znanium.com/catalog/product/997138>

*Соолянтэ А.Ю.* Управление проектами в компании: методология, технологии, практика: учебник. - Москва: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2012. - (Академия бизнеса). [Электронный ресурс]. Режим доступа URL: <https://znanium.com/catalog/product/451379>

*Тихомирова О.Г.* Управление проектами: практикум: учеб. пособие. Москва: ИНФРА-М, 2019. [Электронный ресурс]. Режим доступа URL: <https://znanium.com/catalog/product/1021494>

#### **Дополнительная литература**

*Керцнер, Г.* Стратегическое управление в компании. Модель зрелого управления проектами: Учебное пособие / Керцнер Г., - 2-е изд., (эл.) - Москва: МИСИ-МГСУ, 2018. - 321 с. [Электронный ресурс]. Режим доступа URL: <https://znanium.com/catalog/product/972008>

*Хелдман, К.* Управление проектами. Быстрый старт / Хелдман К., - 2-е изд., (эл.) - Москва: МИСИ-МГСУ, 2018. - 354 с. [Электронный ресурс]. Режим доступа URL: <https://znanium.com/catalog/product/972052>

*Павлов А.Н.* Эффективное управление проектами на основе стандарта PMI PMBOKR 6th Edition [Электронный ресурс] / А.Н. Павлов. - М.: Лаборатория знаний, 2019. - 273 с. - [Электронный ресурс]. Режим доступа URL: <https://znanium.com/catalog/product/1018695>

*Архипова Н.И., Кубышкин В.А. Поморцева И.М.* Проектные решения в кадровом менеджменте. Учеб. Пособие для студентов бакалавриата. М.: РГГУ, 2016. 201 с.

*Лич, Л.* Вовремя и в рамках бюджета: Управление проектами по методу критической цепи / Лич Л., - 3-е изд. - Москва :Альпина Пабли., 2016. - 354 с. [Электронный ресурс]. Режим доступа URL: <https://znanium.com/catalog/product/912559>

*Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»*  
Российская Ассоциация Управления проектами "СОВНЕТ". Официальный сайт. Режим доступа: [www.sovnet.ru](http://www.sovnet.ru)

Сайт Московского отделения Американского института управления проектами PMI.

Официальный сайт. Режим доступа: [www.pmi.ru](http://www.pmi.ru)

Фирма разработчик программы Project Expert.

Режим доступа : [www.expert-systems.com](http://www.expert-systems.com)

Фирма "Ланит" - программы по управлению проектами.

Режим доступа [www.ProjectManagement.ru](http://www.ProjectManagement.ru)

Фирма Spider Technologies Group, разработчик программы Spider.

Режим доступа [www.spiderproject](http://www.spiderproject)

## 9.2. Методические рекомендации по подготовке письменных работ

Научное сообщение на базе доклада или реферата является самостоятельной работой студента и подводит итоги его теоретической и практической подготовки по изучаемой дисциплине. При подготовке научного доклада обучающийся должен показать свои способности и возможности по решению реальных проблем, используя полученные в процессе обучения знания. Методические указания позволяют обеспечить единство требований, предъявляемых к содержанию, качеству и оформлению письменных работ.

При выполнении письменных работ используются все знания, полученные студентами в ходе освоения дисциплины; закрепляются навыки оформления результатов учебно-исследовательской работы; выявляются умения четко формулировать и аргументировано обосновывать предложения и рекомендации по выбранной теме.

Выполнение работы предполагает консультационную помощь со стороны преподавателя. В ходе выполнения работы студент должен показать, в какой мере он овладел теоретическими знаниями и практическими навыками, научился ставить научно-исследовательские проблемы, делать выводы и обобщать полученные результаты.

Подготовка письменной работы имеет целью:

- закрепление навыков научного исследования;
- овладение методикой исследования;
- углубление теоретических знаний в применении к конкретному исследованию;
- применение знаний при решении конкретных задач управленческой деятельности;
- выяснение подготовленности студента к самостоятельному решению проблем, связанных с дисциплиной.

*Общие требования.*

Для успешного и качественного выполнения письменной научной работы студенту необходимо:

- иметь знания по изучаемой дисциплине в объеме программы РГГУ;
- владеть методами научного исследования;
- уметь использовать современные средства вычислительной техники, в первую очередь персональные компьютеры как в процессе выполнения, так и в процессе оформления работы;
- свободно ориентироваться при подборе различных источников информации и уметь работать со специальной литературой;
- уметь логично, грамотно и научно обоснованно формулировать теоретические и практические рекомендации, результаты анализа;
- квалифицированно оформлять графический материал, иллюстрирующий содержание работы.

Являясь законченной самостоятельной научно-исследовательской разработкой студента, письменная работа должна отвечать основным требованиям:

1. Актуальность темы исследования.
2. Предметность, конкретность и обоснованность выводов о состоянии разработки поставленной проблемы.
3. Соответствие уровня разработки темы современному уровню научных разработок, методических положений и рекомендаций, отраженных в соответствующей литературе.

Темы письменных работ формулируются на основе Примерной тематики, представленной в разделе 5.3. настоящей Рабочей программы.

Предлагаемая обучающимся тематика работ является примерной и не исключает возможности выполнения работы по проблемам, предложенным студентом. При этом тема должна быть согласована с преподавателем. При выборе темы необходимо учитывать, в какой мере разрабатываемые вопросы обеспечены исходными данными, литературными источниками, соответствуют индивидуальным способностям и интересам обучающегося.

*Требования к содержанию и структуре текста*

Предлагаемая примерная тематика охватывает широкий круг вопросов. Поэтому структура каждой работы должна уточняться студентом с преподавателем, исходя из научных интересов студента, степени проработанности данной темы в литературе, наличия информации и т.п.

Каждая письменная научная работа должна иметь:

- титульный лист;
- оглавление;
- введение;
- главы и/или параграфы;
- заключение;
- список использованных источников и литературы.

### Приложение 1. Аннотация рабочей программы дисциплины

Дисциплина «Основы управления проектами в рекламе и связях с общественностью» реализуется на факультете рекламы и связей с общественностью кафедрой интегрированных коммуникаций и рекламы.

**Цель дисциплины** – формирование у обучающихся знаний, умений и навыков разработки, внедрения и экономического обоснования рекламных и прикладных проектов на базе современных методов и технологий социально-экономического проектирования.

**Задачи дисциплины:**

- изучить основные понятия в области теории управления проектами;
- сформировать компетенции, навыки и умения по разработке и внедрению проектов на разных уровнях управления;
- овладеть основами знаний по управлению командой проекта
- научить решать практические управленческие задачи в сфере рекламы и маркетинга с использованием проектных методов и технологий.

Дисциплина направлена на формирование компетенций:

УК 6. Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни

УК 6.1. Определяет цели собственной деятельности, оценивая пути их достижения с учетом ресурсов, условий, средств, временной перспективы развития деятельности и планируемых результатов

УК 6.2. Формулирует цели собственной деятельности, определяя пути их достижения с учетом ресурсов, условий, средств, временной перспективы развития деятельности и планируемых результатов.

ОПК 7. Способен учитывать эффекты и последствия своей профессиональной деятельности, следуя принципам социальной ответственности

ОПК-7.2. Осуществляет отбор информации, профессиональных средств и приемов рекламы и связей с общественностью в соответствии с принципами социальной ответственности и этическими нормами, принятым профессиональным сообществом

В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

*Знать:*

- условия и правила отбора информации, профессиональных средств и приемов рекламы и связей с общественностью при планировании и реализации проекта;
- принципы социальной ответственности и этические нормы, принятые профессиональным сообществом в рамках реализации проектов;
- профессиональные средства и приемы рекламы и связей с общественностью для реализации проектов.
- особенности проектных решений, методы оценки проектов.
- условия финансовой реализации проекта и его системной организации;
- методы детального контроля и сетевого планирования проектов
- функции линейного менеджера при реализации коммуникационного проекта по рекламе и связям с общественностью;
- принципы системной организации проекта по рекламе и СО;
- основные организационные структуры управления проектами;
- специфику каналов коммуникации в рамках проекта и современные технологии создания текстов рекламы и связей с общественностью в проекте;

- механизм и технологии создания информационных поводов для проектов в сфере рекламы и связей с общественностью;
- механизм и технологии создания сценариев событий и мероприятий для рекламной или PR-кампании по проекту

*Уметь:*

- осуществлять отбор профессиональных средств и приемов рекламы и связей с общественностью в соответствии с принципами социальной ответственности и этическими нормами, принятыми профессиональным сообществом;
- осуществлять отбор, систематизацию и анализ информации по проекту, в соответствии с принципами социальной ответственности и этическими нормами, принятым профессиональным сообществом;
- использовать профессиональные средства и приемы рекламы и связей с общественностью в рамках реализации проекта в соответствии с принципами социальной ответственности и этическими нормами, принятыми профессиональным сообществом;
- формировать требования, предъявляемые проектам;
- определять условия финансовой реализуемости проектов
- применять методы экономической оценки рекламных проектов.
- осуществлять проектную деятельность в сфере рекламы и связей с общественностью в соответствии с поставленными проблемами, целями и задачами;
- осуществлять планирование мероприятий в рамках реализации коммуникационного проекта по рекламе и связям с общественностью;
- реализовывать типовые алгоритмы проектов и кампаний в сфере рекламы и связей с общественностью
- готовить основные документы по сопровождению проекта в сфере рекламы и (или) связей с общественностью
- формировать требования, предъявляемые к проектам;
- определять условия финансовой реализуемости проектов;
- применять методы экономической оценки к рекламным проектам;
- готовить тексты рекламы и связей с общественностью в рамках проекта с учетом специфики каналов коммуникации;
- создавать информационные поводы для проектов в сфере рекламы и связей с общественностью;
- применять творческие решения в рамках проекта;
- разрабатывать сценарии мероприятий для рекламной или PR-кампании по проекту

*Владеть:*

- методами отбора и анализа информации для проектов в соответствии с принципами социальной ответственности и этическими нормами, принятыми профессиональным сообществом;
- профессиональными средствами и приемами рекламы и связей с общественностью в рамках реализации проектов;
- навыками по расчету критериев эффективности проекта;
- методами управления проектами;
- современными проектными методами и средствами управления коммуникациями и командой проекта;
- современными проектными методами и средствами управления рисками проекта;
- практическими навыками по анализу проекта;
- современными технологиями создания текстов рекламы и связей с общественностью с учетом специфики каналов коммуникации в проекте;

- технологиями и приемами создания информационных поводов для проектов в сфере рекламы и связей с общественностью;
- навыками разработки сценариев мероприятий для рекламной или PR-кампании по проекту;
- технологиями и приемами разработки сценариев мероприятий для рекламной или PR-кампании по проекту.

По дисциплине предусмотрена промежуточная аттестация в форме зачета с оценкой. Общая трудоемкость освоения дисциплины составляет 3 зачетные единицы.