

МИНОБРНАУКИ РОССИИ



Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«**Российский государственный гуманитарный университет**»  
(ФГБОУ ВО «РГГУ»)

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛЕНИЯ  
**Кафедра организационного развития**

**УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ**

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

---

Направление подготовки 46.04.02 Документоведение и архивоведение

*Код и наименование направления подготовки/специальности*

---

Современные документальные публикации: методы и практики

*Наименование направленности (профиля)/ специализации*

Уровень высшего образования: *магистратура*

Форма обучения: *очная*

РПД адаптирована для лиц  
с ограниченными возможностями  
здоровья и инвалидов

Москва 2024

Управление проектами в организации  
Рабочая программа дисциплины

Составитель:

канд.экон.наук, доцент Т.М. Алиева

Ответственный редактор

д-р экон. наук, профессор Н.И.Архипова

УТВЕРЖДЕНО

Протокол заседания кафедры

организационного развития

№ 5 от 15.02.2024

## 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.....	5
3.	Содержание дисциплины.....	6
4.	Образовательные технологии.....	7
5.	Оценка планируемых результатов обучения.....	7
5.1	Система оценивания.....	7
5.2	Критерии выставления оценки по дисциплине.....	7
5.3	Оценочные средства (материалы) для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине.....	9
6.	Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины.....	11
6.1	Список источников и литературы.....	12
6.2	Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет».....	13
6.3	Профессиональные базы данных и информационно-справочные системы.....	13
7.	Материально-техническое обеспечение дисциплины.....	13
8.	Обеспечение образовательного процесса для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов.....	13
9.	Методические материалы.....	14
9.1	Планы семинарских занятий.....	14
9.2	Методические рекомендации по подготовке письменных работ.....	17
9.3	Иные материалы.....	17

## 1. Пояснительная записка

### 1.1. Цель и задачи дисциплины

Целью дисциплины является подготовка обучающихся, владеющих современными научными методами проектирования, а также формирование навыков разработки, внедрения и экономического обоснования проектов по совершенствованию системы и внедрению новых технологий работы с электронными документами в управлении и архивах.

Задачи дисциплины:

- ознакомить магистрантов с теоретическими основами управления проектами;
- научить решать практические управленческие задачи с использованием проектных методов;
- формирование компетенций и умений по разработке и внедрению проектов в области совершенствования системы и технологий работы с электронными документами в управлении и архивах.

Предметом изучения дисциплины являются методы и формы эффективного и рационального управления проектами в области работы с электронными документами в управлении и архивах.

### 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-2- способность управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла	УК-2.1. обеспечивает управление проектом в организации на всех этапах его жизненного цикла; УК-2.2. применяет методы проектной деятельности в управлении документами и архивами.	<p><b>Знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- особенности управления проектом на всех этапах его жизненного цикла в сфере управления документами и архивами;</li> <li>- технологии обеспечения управления проектом в организации на всех этапах его жизненного цикла;</li> <li>- методы проектной деятельности в управлении документами и архивами.</li> </ul> <p><b>Уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- разрабатывать программы научных исследований в сфере управления документами и архивами и организовывать их выполнение;</li> <li>- применять методы проектной деятельности в управлении документами и архивами.</li> </ul> <p><b>Владеть:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- навыками управления проектом на всех этапах его жизненного цикла;</li> <li>- количественными и качественными методами анализа</li> </ul>

		при принятии решений в области управления документами и архивами.
ОПК-1 - Способность применять фундаментальные знания, полученные при освоении программы магистратуры, при разработке и осуществлении социально-значимых проектов	ОПК-1.1. анализирует социально значимые проекты и процессы	<p><b>Знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- методы поиска, сбора и анализа информации по теме исследования;</li> <li>- фундаментальные знания, полученные при освоении программы магистратуры, при разработке и осуществлении социально-значимых проектов.</li> </ul> <p><b>Уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- выявлять и формулировать актуальные проблемы при разработке и осуществлении социально-значимых проектов;</li> <li>- подготовить обзоры, научные отчеты и научные публикации по актуальным социально значимым проектам и процессам;</li> <li>- проводить анализ социально-значимых проектов и процессов.</li> </ul> <p><b>Владеть:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- современными методами и практическими навыками реализации проектов;</li> <li>- информационными технологиями в рамках проектных методов в управлении документами и архивами.</li> </ul>

### 1.3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Управление проектами в организации» относится к обязательной части блока дисциплин учебного плана.

Для освоения дисциплины необходимы знания, умения и владения, сформированные в ходе изучения следующих дисциплин и прохождения практик: «Иностранный язык в профессиональной деятельности», «Основы цифровой экономики».

В результате освоения дисциплины формируются знания, умения и владения, необходимые для изучения следующих дисциплин и прохождения практик: «Проектирование работ по совершенствованию хранения, учета и использования архивных документов», «Цифровые технологии в архивном деле», «Системы искусственного интеллекта в управлении архивным делом».

## 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
2	Лекции	24
2	Семинары	36
Всего:		60

Объем дисциплины в форме самостоятельной работы обучающихся составляет 48 академических часов.

### 3. Содержание дисциплины

#### **ТЕМА 1. Научные и методологические основы проектного менеджмента**

Понятие проекта. Управление проектами как управление изменениями. Основные участники проекта и их функции. Менеджер проекта и команда проекта, и их основные функции. Проект как системный объект. Классификация проектов. Особенности проектов в области управления персоналом и их особенности.

Системная организация проекта: основные структуры и модели проекта. Жизненный цикл проекта с точки зрения различных участников проекта. Содержание основных разделов бизнес-плана проекта по управлению персоналом.

#### **ТЕМА 2. Организационные структуры управления проектами.**

Основы управления проектами в рамках функциональной структуры организации. Достоинства и недостатки разных форм управления командой проекта. Организация управления проектами по принципу независимых команд. Понятие об организации проектного типа.

Принципы формирования команды проекта. Примерный состав команды проекта. Основные требования к менеджеру проекта.

#### **ТЕМА 3. Оценка социально-экономической эффективности проектов**

Денежные потоки проекта и их состав. Экономическое обоснование проектов в области кадрового менеджмента. Финансовый профиль проекта

Анализ эффективности проектов и его назначение. 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).

#### **ТЕМА 4. Сетевые методы проектирования в управлении персоналом.**

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 проектами совершенствования системы и технологий управления персоналом.

#### **ТЕМА 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.

#### 4. Образовательные технологии

Для проведения учебных занятий по дисциплине используются различные образовательные технологии. Для организации учебного процесса может быть использовано электронное обучение и (или) дистанционные образовательные технологии.

#### 5. Оценка планируемых результатов обучения

##### 5.1 Система оценивания

В процессе изучения дисциплины проводится рейтинговый контроль знаний студентов 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	Срок отчетности	Макс. количество баллов	
		За одну работу	Всего
Текущий контроль: Доклад (презентация) на семинаре Решение контрольной «кейс-задачи» Тестирование		5 баллов	15 баллов
		15 баллов	15 баллов
		10 баллов	30 баллов
Промежуточная аттестация (зачет)			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

##### 5.2 Критерии выставления оценки по дисциплине

Баллы/ Шкала ECTS	Оценка по дисциплине	Критерии оценки результатов обучения по дисциплине
100-83/ A,B	отлично/ зачтено	Выставляется обучающемуся, если он глубоко и прочно усвоил теоретический и практический материал, может продемонстрировать это на занятиях и в ходе промежуточной аттестации.

Баллы/ Шкала ECTS	Оценка по дисциплине	Критерии оценки результатов обучения по дисциплине
		<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	<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	удовлетво- рительно/ 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	неудовлет- ворительно/ 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</p>



Баллы/ Шкала ECTS	Оценка по дисциплине	Критерии оценки результатов обучения по дисциплине
		приёмами. Демонстрирует фрагментарные знания учебной литературы по дисциплине. Оценка по дисциплине выставляются обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации. Компетенции на уровне «достаточный», закреплённые за дисциплиной, не сформированы.

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

Текущий контроль (блиц-опросы, кейс-задачи, доклады)

При оценивании устного и письменного блиц-опроса на семинаре, и участия в дискуссии на коллоквиуме и практическом занятии учитываются:

- степень раскрытия темы выступления (0-2 балла);
- знание содержания обсуждаемых проблем, умение использовать ранее изученный теоретический материал и терминологию научных исследований (0-2 балл).
- стиль и логика изложения материала, грамотность речи (0-1);

При разборе кейс-задач и расчетов учитывается:

- правильность выполненных расчетов (0-5 балла);
- обоснованность выводов по заданию (0-5 баллов);
- умение обосновать сделанный вывод, привести аргументы и рассуждения по ходу разбора и защиты ситуации (0-5 баллов);

При оценке рефератов и научных докладов учитывается:

- полнота и точность раскрытия исследования, правильное определение объекта и предмета исследования (0-5)
- степень структурированности материала и научности изложения (0-5)
- оформление работы (наличие введения, заключения, основных разделов, списка литературы) (0-5)

5.3.1.1

Методические рекомендации

5.3.1.2

по проведению устных и

письменных блиц-опросов

По итогам изучения каждого раздела (темы 1-5) проводятся устные и письменные блиц-опросы в рамках контрольных вопросов по курсу. 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. Предлагаемые вопросы для блиц-контрольных работ соответствует основным темам лекций.

#### Примерные вопросы для блиц-контрольных работ

1. Укажите отличие традиционного определения проекта от определения, принятого в науке об управлении проектами, и современного понимания проекта.
2. Каковы основные характеристики проекта?
3. Как Вы понимаете фразу «Управление проектами - это управление изменениями»?
4. Укажите основных участников проекта и их функции.
5. Каковы основные функции менеджера проекта и команды проекта?

6. По каким признакам можно классифицировать проекты?
7. В чем состоит учет окружения проекта при планировании и управлении?
8. Укажите основные фазы жизненного цикла проекта.
9. Опишите примерную структуру бизнес плана.
10. Каково содержание финансово-экономического раздела бизнес-плана?
11. Укажите примерный состав денежных потоков от инвестиционной, операционной, и финансовой деятельности проекта.
12. В чем состоит условие финансовой реализуемости проекта?
13. Какие Вы знаете виды эффективности проекта?
14. Каковы основные принципы анализа эффективности проектов?
15. Каковы основные факторы, влияющие на ценность денег во времени?
16. Назовите основные критерии эффективности проектов.
17. Как определяется чистый дисконтированный доход проекта (NPV)?
18. Индекс рентабельности проекта (PI), его определение и экономический смысл.
19. Внутренняя норма доходности проекта (IRR), определение этого критерия, и экономический смысл.
20. Как связаны срок окупаемости проекта (PP) и его риск?
21. Назовите основные этапы работ по минимизации проектных рисков.
22. Назовите методы качественного анализа проектных рисков.
23. Назовите основные методы количественного анализа проектных рисков.
24. Как влияет положение точки безубыточности на риск и устойчивость проекта?
25. В чем состоит анализ чувствительности проекта?
26. Как оценить риск проекта с помощью построения дерева решений проекта?
27. Назовите основные организационные структуры управления проектами.
28. Каковы основные принципы формирования команды проекта.
29. Назовите примерный состав команды проекта
30. Назовите основные принципы декомпозиции проекта (WBS).
31. Что такое сетевой график проекта, каково его назначение?
32. Как рассчитать критический путь проекта?

5.3.1.3 Методические указания по проведению коллоквиума

#### 5.3.1.3.1.1

Цель коллоквиума – обсуждение вопросов из тех разделов курса, которые вызывают наибольшие трудности в понимании у большинства студентов, 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.

Примерные теоретические вопросы для обсуждения на коллоквиуме

1. Какие Вы знаете виды эффективности проекта?
2. Почему необходимо учитывать фактор времени при анализе эффективности?

3. Что такое дисконтирование денежного потока и каков экономический смысл операции дисконтирования?
4. Назовите основные критерии эффективности проектов. Какова их взаимосвязь?
5. При каких условиях определяются критерии эффективности проекта в целом? В чем основные отличия денежных потоков, составленных для расчета общественной и коммерческой эффективности?

#### **Пример письменного задания для коллоквиума**

*Проект по адаптации персонала организации рассчитан на 5 кварталов. 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 (NPV, PI, IRR, PB, DPB) при ставке дисконтирования  $r=20\%$ . Составить заключение о целесообразности реализации проекта при данной ставке дисконтирования.

Методические указания по проведению итоговой контрольной работы

Итоговые контрольные работы выполняются обучающимися в ходе промежуточной аттестации (экзамена) в конце третьего семестра. Для проведения итоговой контрольной работы каждый студент получает свой вариант задания, состоящий из пяти вопросов и практической кейс-задачи.

**Итоговая контрольная работа оценивается по 40-ти балльной шкале.**

Ниже приведен пример варианта заданий для промежуточной аттестации в форме итоговой контрольных работ.

#### **Управление проектами в организации**

Итоговая контрольная работа.

Вариант вопросов теоретического характера

1. Дайте определение проекта. Укажите особенности проектов в сфере управления персоналом.
2. Охарактеризуйте основные фазы жизненного цикла проекта по обучению персонала.
3. Опишите примерную структуру бизнес плана.
4. Какие Вы знаете виды эффективности проекта? Особенности определения эффективности проекта совершенствования технологий управления персоналом
5. Чистый дисконтированный доход проекта (NPV), его определение, формулы для расчета, экономический смысл, достоинства и недостатки. Характер зависимости NPV от ставки дисконтирования.

Вариант практической кейс-задачи

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.

## 6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

### 6.1 Список источников и литературы

#### Основные источники

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/>.

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/>.

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/>.

#### Дополнительные источники

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.

#### 6.1.1.1.1.1 Литература

##### Основная литература

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

*Архипова Н.И., Седова О.Л.* Основы управления персоналом/ учебное пособие. М.: Проспект, 2016. 232 с.

*Ильина О. Н.* Методология управления проектами: становление, современное состояние и развитие: Монография — М.: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2018. — 208 с. — (Научная книга).

*Попов Ю. И., Яковенко О. В.* Управление проектами: Учебное пособие / - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2019. - 208 с.: (Учебники для программы МВА). Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/983557>

*Тихомирова О.Г.* Управление проектом: комплексный подход и системный анализ : монография /. — М. : ИНФРА-М, 2019— 300 с. — (Научная мысль). [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/1023234>

*Зеленский П.С., Зимнякова Т.С., Поподько Г.И.* Управление проектами: учеб. пособие. (Магистратура). - Красноярск : Сиб. федер. ун-т, 2017. - 125 с. - [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/1031863>

##### Дополнительная литература

*Мазур И.И., Шапиро В.Г., Ольдерогге Н.Г.* Управление проектами: учеб. пособие. М.: Омега –Л, 2013. – 959 с.

*Ньютон Р.,* Управление проектами от А до Я / - 7-е изд. - М.: Альпина Пабл., 2016. - 180с. [Электронный ресурс]. Режим доступа <http://znanium.com/catalog/product/926069>

*Павлов А.Н.*, Управление проектами на основе стандарта PMI PMBOK. Изложение методологии и опыт применения / - 5-е изд., (эл.) - М.:Лаборатория знаний, 2017. - 274 с.: [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/540846>

*Поташева Г.А.* Управление проектами (проектный менеджмент): Учебное пособие / - М.:НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 224 с.: [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/504494>

НИР. Российский журнал управления проектами, 2017, вып. № 1,2 (18,19) - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/858791>

## **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:

1. Консультант Плюс
2. Гарант

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

Для обеспечения дисциплины используется материально-техническая база образовательного учреждения: учебные аудитории, оснащённые компьютером и проектором для демонстрации учебных материалов.

Состав программного обеспечения:

1. Windows
2. Microsoft Office

## **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 занятий

#### Семинар 1. Научные и методологические основы проектного менеджмента

Цель семинара: изучение основных понятий и определений проектного менеджмента, исследование особенностей проектов в кадровом менеджменте, а также системной организации проектов.

Форма проведения: собеседование, дискуссия

Вопросы для обсуждения на семинаре.

1. Дайте определение проекта. Приведите различные формулировки определения.

2. Укажите отличие традиционного определения проекта от определения, принятого в дисциплине «Управление проектами» и современного понимания проекта.
3. Каковы основные характеристики проекта и зависимость между ними?
4. Как Вы понимаете фразу «Управление проектами - это управление изменениями»?
5. Укажите основных участников проекта и их функции. Каковы основные функции менеджера проекта и команды проекта.
6. По каким признакам можно классифицировать проекты? Приведите примеры проектов из различных групп.
7. Охарактеризуйте факторы дальнего окружения проекта, факторы ближнего окружения проекта, внутреннюю среду проекта. В чем состоит учет окружения проекта при планировании и управлении?
8. Укажите основные фазы жизненного цикла проекта. Как определяется жизненный цикл с точки зрения различных участников проекта (заказчика, инвестора, команды проекта).
9. Охарактеризуйте фазу реализации проекта и приведите основные функции по управлению проектом в этой фазе.

### **Семинар 2. Организационные структуры управления проектами**

Цель семинара: освоение основных организационных структур управления проектами, их достоинств и недостатков.

Форма проведения: Блиц-опрос и собеседование на коллоквиуме и тестирование.

#### **Вопросы для обсуждения на коллоквиуме:**

1. Организационные структуры управления проектами.
2. Организация управления проектами в рамках функциональной структуры. Достоинства и недостатки такой формы управления.
3. Организация управления проектами по принципу независимых команд. Понятие об организации проектного типа. Достоинства и недостатки такой формы управления.
4. Матричные организационные структуры управления проектами. Слабые, сбалансированные и сильные матричные структуры. Достоинства и недостатки матричных организационных структур при управлении проектами.
5. Принципы формирования команды проекта. Примерный состав команды проекта. Основные требования к менеджеру проекта.

### **Семинар 3. Оценка социально-экономической эффективности проектов.**

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

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

#### **Вопросы для обсуждения**

1. Укажите примерный состав денежных потоков от инвестиционной, операционной, и финансовой деятельности проекта. Как определяются шаги расчета, сальдо денежных потоков.
2. Нарисуйте типовой финансовый профиль проекта. В чем состоит условие финансовой реализуемости проекта?
3. 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.
4. Каковы основные факторы, влияющие на ценность денег во времени? Понятие наращивания капитала и его экономический смысл. Как определить будущую стоимость денежного потока и аннуитета.

5. Что такое дисконтирование денежного потока и каков экономический смысл операции дисконтирования? Как определить приведенную стоимость денежного потока и аннуитета?
6. Чистый дисконтированный доход проекта (NPV), его определение, формулы для расчета, экономический смысл, достоинства и недостатки. Характер зависимости NPV от ставки дисконтирования.
7. Индекс рентабельности проекта (PI), его определение, формулы для расчета, экономический смысл, достоинства и недостатки.
8. Внутренняя норма прибыли проекта (IRR), определение этого критерия, уравнение для его расчета, экономический смысл, достоинства и недостатки.
9. Срок окупаемости проекта (PB), его определение, формула для расчета, экономический смысл, достоинства и недостатки. Дисконтированный срок окупаемости (DPB) и его определение.
10. Коэффициент эффективности инвестиций проекта (ARR) и его определение.

#### **Семинар 4. Сетевые методы проектирования в управлении персоналом.**

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 кадрового менеджмента.

Форма проведения: опрос, собеседование, тестирование

##### Вопросы для обсуждения на семинаре

1. Как производится декомпозиция проекта? Назовите основные принципы декомпозиции проекта (WBS).
2. Как связаны WBS и разработка организационной структуры проекта (OBS).
3. Что такое сетевой график проекта, каково его назначение? Основные правила построения сетевых графиков, основные типы связей между операциями.
4. Понятие о методе критического пути (CPM). Расчет критического пути. Прямой и обратный анализ и определение времени выполнения проекта в целом и резервов времени операций.
5. Значимость критического пути и резервов времени операций для планирования и управления.
6. Дополнительные возможности построения сетевых графиков (задержки времени между операциями (лаги), типы связей между операциями).
7. Календарное планирование бюджета и ресурсов проекта с использованием сетевых методов.

#### **Семинар 5. Управление проектными рисками**

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

Форма проведения: решение практических задач по определению проектных рисков в кадровом менеджменте, тестирование.

##### Вопросы для обсуждения

1. Понятия неопределенности и риска. Какова связь между риском и неопределенностью.
2. Дайте классификацию проектных рисков. Назовите основные методы управления рисками.
3. Назовите методы качественного анализа проектных рисков. Назовите основные методы количественного анализа проектных рисков.
4. Понятие об устойчивости проекта. Как определить точку безубыточности проекта, как влияет ее положения на риск и устойчивость проекта? В чем состоит анализ



чувствительности проекта, как определяется эластичность показателей эффективности проекта.

5. Вероятностные меры рисков. В чем состоит анализ сценариев проекта как метод анализа рисков. Поясните сущность метода Монте-Карло (метод имитационного моделирования) и его использования для анализа проектных рисков.
6. Методы учета риска, использующие коррекцию ставки дисконтирования (добавку «премии за риск» к ставке дисконтирования).

## 9.2 Методические рекомендации по подготовке письменных работ

### 9.3 Иные материалы

Вид работы	Содержание (перечень вопросов)	Рекомендации
<b>Тема 1 Научные и методологические основы проектного менеджмента</b>		
Подготовка к семинару 1	<p>1. Сформулируйте отличия традиционного определения проекта от определения, принятого в дисциплине «Управление проектами»</p> <p>2. Назовите характерные особенности проектов в области кадрового менеджмента</p> <p>3. Охарактеризуйте основные фазы жизненного цикла проекта и их особенности.</p>	По теме изучаемого материала следует изучить конспекты лекций по теме 1, обратиться к списку литературы, приведенному в плане семинарского занятия 1, а также к списку источников и Интернет-ресурсов Составить тезисы доклада или реферата
<b>Тема 2. Организационные структуры управления проектами</b>		
Подготовка к блиц-опросу коллоквиуме на семинаре 2	Блиц-опрос по темам Изучение видов организационных структур управления проектами, их достоинств и недостатков Основные организационные структуры проектов. Принципы управления командой проекта	По теме изучаемого материала следует изучить конспекты лекций по теме 1 и 2, обратиться к списку литературы, приведенному в плане семинарского занятия 1 и 2, а также к списку источников и Интернет-ресурсов
Подготовка к тестированию по темам 1-2	<p>Примерные вопросы теста:</p> <p>1. Какой из приведенных проектов является кадровым проектом? А. Проект замены оборудования предприятия. Б. Проект обучения сотрудников предприятия. В. Проект расширения производственной площади цеха. Г. Проект ремонта производственных помещений.</p> <p>2. Какой из приведенных проектов содержит объемный кадровый подпроект? А. Проект финансового оздоровления предприятия.</p>	Изучение рекомендованных нормативных правовых актов и литературы, повторение материалов, изученных в ходе лекций и семинаров 1 и 2.

	<p>Б. Проект реструктуризации предприятия</p> <p>В. Проект продвижения кандидатуры на выборную должность.</p> <p>Г. Проект написания книги</p>	
<b>Тема 3. Оценка социально-экономической эффективности проектов</b>		
<p>Подготовка к блиц-опросу на семинаре 3</p>	<p>1. Раскройте понятие ценности денег во времени, дисконтирования и наращивания денежного потока.</p> <p>2. Как определить приведенную стоимость денежного потока?</p> <p>3. Охарактеризуйте виды эффективности проектов</p>	<p>По теме изучаемого материала следует изучить конспекты лекции 3 обратиться к списку литературы, приведенному в плане семинарского занятия 3, а также к списку Интернет-ресурсов</p>
<p>Подготовка к контрольной работе</p>	<p>Примеры кейс-задач:</p> <p>1. Предполагаемый денежный поток проекта: (-1000, 350, 500, 170, 400, 200) Чему равен чистый доход этого проекта?</p> <p>2. Чистый дисконтированный доход проекта при норме дисконта 25% составляет 150 ден.ед, а при норме дисконта 15% составляет 250 ден.ед. Чему равна внутренняя норма доходности этого проекта (IRR)?</p>	<p>См. описание семинара № 3 в Плане семинарских занятий, а также материалы лекции №3</p>
<b>Тема 4. Сетевые методы проектирования в управлении персоналом</b>		
<p>Подготовка к опросу на семинаре и тестированию по теме 4</p>	<p>1. Принципы разработки иерархической структуры работ по проекту.</p> <p>2. Назначение и основные правила построения сетевых графиков.</p> <p>3. Как рассчитать критический путь выполнения проекта.</p> <p>4. Что показывает график Гантта?</p> <p>Тестовое задание:</p> <p>Сетевой график позволяет:</p> <p>А) Составить расписание выполнения работ проекта</p> <p>Б) Составить план по управлению качеством проекта;</p> <p>В) Разработать структурную декомпозицию работ проекта.</p> <p>Критический путь это:</p> <p>А) Самый короткий путь в сетевом графике;</p> <p>Б) Самый длинный путь в сетевом графике, на котором операции не содержат резервов времени.</p> <p>В) Путь, на котором операции содержат резервы времени;</p>	<p>Изучение рекомендованных нормативных правовых актов, и литературы, повторение изученного в ходе лекций 1-4.</p> <p>Также см. описание семинара № 4 в Плане семинарских занятий.</p>

<b>Тема 5. Управление проектными рисками</b>		
Подготовка к семинару 5	<p>Темы к обсуждению на семинаре:</p> <p>Основные методы управления рисками.</p> <p>Методы качественного анализа проектных рисков. Методы количественного анализа проектных рисков.</p> <p>Основные этапы работ по минимизации проектных рисков.</p> <p>Решение практических заданий: по определению точки безубыточности проекта и анализа чувствительности проекта</p>	<p>По теме изучаемого материала следует изучить конспекты лекций, обратиться к списку литературы, приведенному в плане семинарского занятия № 5, а также к списку Интернет-ресурсов</p>
Подготовка к зачету	.	<p>Примерные вопросы по дисциплине.</p> <p>Повторение материалов изученных в ходе лекций 1-5 и семинаров.</p> <p>Консультации преподавателя</p>