

МИНОБРНАУКИ РОССИИ



Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**  
**(ФГАОУ ВО «РГУ»)**

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛЕНИЯ

Кафедра организационного развития

## **ПРОЕКТНЫЕ РЕШЕНИЯ В КАДРОВОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ**

### **Рабочая программа дисциплины**

Направление подготовки: 38.04.02 «Менеджмент»

Направленность: «Управление проектами»

Уровень квалификации выпускника: магистр

Форма обучения: очно-заочная

РПД адаптирована для лиц  
с ограниченными возможностями  
здоровья и инвалидов

Москва 2025

# ПРОЕКТНЫЕ РЕШЕНИЯ В КАДРОВОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ

Рабочая программа дисциплины

Составитель:

канд. экон. наук, доцент *Т.М. Алиева*

УТВЕРЖДЕНО

Протокол заседания кафедры

№5 от 05.12.2024

## ОГЛАВЛЕНИЕ

<a href="#">1. Пояснительная записка</a> .....	4
<a href="#">1.1. Цель и задачи дисциплины</a> .....	4
<a href="#">1.2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с индикаторами достижения компетенций ПК-1.3</a> .....	4
<a href="#">1.3 Место дисциплины в структуре образовательной программы</a> .....	5
<a href="#">2. Структура дисциплины</a> .....	5
<a href="#">3. Содержание дисциплины</a> .....	5
<a href="#">4. Образовательные технологии</a> .....	7
<a href="#">5. Оценка планируемых результатов обучения</a> .....	7
<a href="#">5.1. Система оценивания</a> .....	7
<a href="#">5.2. Критерии выставления оценки по дисциплине</a> .....	9
<a href="#">5.3. Оценочные средства (материалы) для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине</a> .....	10
<a href="#">6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины</a> .....	27
<a href="#">6.1. Список источников и литературы</a> .....	27
<a href="#">7. Материально-техническое обеспечение дисциплины</a> .....	30
<a href="#">8. Обеспечение образовательного процесса для лиц с ограниченными возможностями здоровья</a> .....	30
<a href="#">9. Методические материалы</a> .....	32
<a href="#">9.1. Планы семинарских занятий</a> .....	32
<a href="#">Приложение 1</a> .....	37
<a href="#">Аннотация рабочей программы дисциплины</a> .....	37

# 1. Пояснительная записка

## 1.1. Цель и задачи дисциплины

*Цель дисциплины* – подготовка обучающихся, владеющих современными знаниями в сфере социально-экономического проектирования, построения функциональных и организационных проектных структур управления организацией и ее персоналом, а также имеющих практические навыки использования этих методов.

*Задачи дисциплины:*

- изучение теоретических основ управления проектами;
- овладение знаниями и умениями в области управления командой проекта;
- формирование практических навыков по планированию и оценке эффективности принимаемых проектных решений в области кадрового менеджмента.

*Предметом* курса являются методы разработки эффективных и рациональных решений при управлении проектом и его кадровым составом на всех фазах жизненного цикла проекта.

*Объектами* изучения в дисциплине «Проектные решения в кадровом менеджменте» являются проекты из различной предметной области (технические, организационные, экономические, социальные, смешанные), различного состава, структуры, сложности и длительности. В любых проектах из указанных предметных областей может потребоваться специалист в области проектного менеджмента для формирования и управления командой проекта, для планирования и реализации проектов в различных областях.

## 1.2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с индикаторами достижения компетенций ПК-1.3

Компетенция (код и наименование)	Индикаторы компетенций (код и наименование)	Результаты обучения
ПК-1. Способен реализовать инвестиционный проект	ПК-1.3. <i>Оценивает эффективность использования ресурсов по инвестиционному проекту</i>	Знать Особенности проектов в кадровом менеджменте Уметь Принимать проектные решения в кадровом менеджменте Владеть Технологиями реализации проектов в кадровом менеджменте

### 1.3 Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Проектные решения в кадровом менеджменте» относится к блоку дисциплин по выбору учебного плана подготовки магистров по направлению 38.04.02 – «Менеджмент», направленности «Управление проектами».

Для освоения дисциплины необходимы знания, умения, владения и компетенции, сформированные в ходе изучения следующих дисциплин и прохождения практик: *Управление проектно-ориентированной организацией; Технологии проектного управления; Инвестиционный анализ в управлении проектами, Разработка и принятие управленческих решений; Кадровое обеспечение проекта; Стратегический анализ в управлении проектам; Производственная практика.*

В результате освоения дисциплины формируются знания, умения, владения и компетенции, необходимые для изучения следующих дисциплин и прохождения практик: *Проекты государственно-частного партнерства; Управление проектом в условиях неопределенности и риска; Преддипломная практика; Государственная итоговая аттестация.*

## 2. Структура дисциплины

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

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
1,2	Лекции	8
1,2	Семинары/лабораторные работы	16
Всего:		24

Объем дисциплины в форме самостоятельной работы обучающихся составляет 66 академических часов, контроль – 18 часов.

## 3. Содержание дисциплины

**Раздел 1. Основные понятия в управлении проектами. Особенности проектов в кадровом менеджменте Организационные структуры управления командой проекта.**

Понятие проекта. Обзор стандартов по управлению проектами. Основные участники проекта и их функции. Менеджер проекта и команда проекта и 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 проектами 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.

### **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, 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.

<i>Форма контроля</i>	<i>Срок отчетности</i>	<i>Макс. количество баллов</i>	
		<i>За одну работу</i>	<i>Всего</i>
<i>Текущий контроль: Опрос, оценка работы на</i>		<i>1 балл</i>	<i>12 баллов</i>

<i>семинаре , блиц-контроль Доклад (презентация) на семинаре Решение контрольной «кейс- задачи» (3 контрольные задачи) Кейс по коммуникациям проекта</i>		<i>2 балла</i>	<i>2 балла</i>
<i>Тестирование (4 теста)</i>		<i>10 баллов</i>	<i>10 баллов</i>
		<i>9 баллов</i>	<i>36 баллов</i>
<i>Промежуточная аттестация (зачет)</i>			<i>40 баллов</i>
<i>Итого за семестр (дисциплину)</i>			<i>100 баллов</i>

Полученный совокупный результат (максимум 100 баллов) 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			D
50-55			E
20-49	удовлетворительно	не зачтено	FX
0-19			F
	неудовлетворительно		

### **Методические указания 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 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-ти 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.

**5.2. 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/ A,B	«отлично»/ «зачтено (отлично)»/ «зачтено»	Выставляется обучающемуся, если он глубоко и прочно усвоил теоретический и практический материал, может продемонстрировать это на занятиях и в ходе промежуточной аттестации. 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. Свободно ориентируется в учебной и профессиональной литературе. Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне – «высокий».
82-68/ C	«хорошо»/ «зачтено (хорошо)»/ «зачтено»	Выставляется обучающемуся, если он знает теоретический и практический материал, применяет теоретические положения при решении практических задач проектного менеджмента, владеет необходимыми для этого навыками и приёмами. Достаточно хорошо ориентируется в учебной и профессиональной литературе. Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации. Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне – «хороший».
67-50/ D,E	«удовлетворитель- но»/ «зачтено (удовлетвори- тельно)»/	Выставляется обучающемуся, если он знает на базовом уровне теоретический и практический материал, но допускает отдельные ошибки при его изложении на занятиях и в ходе промежуточной аттестации. Обучающийся испытывает определённые затруднения

Баллы/ Шкала ECTS	Оценка по дисциплине	Критерии оценки результатов обучения по дисциплине
	«зачтено»	<p>при решении практических задач в области проектного менеджмента.</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 и не владеет необходимыми для этого навыками и приёмами.</p> <p>Демонстрирует фрагментарные знания учебной литературы по дисциплине.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляются обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>Компетенции на уровне «достаточный», закреплённые за дисциплиной, не сформированы.</p>

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

Предлагаемые вопросы для блиц-контрольных работ соответствует основным темам лекций.

#### *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 PMBOK, от подхода, на котором основан стандарт ICB? 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.

#### *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

### *Примерные варианты тестовых заданий*

*Выберите один из правильных ответов:*

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

- А) Проект – совокупность документов (чертежей, расчетов и т.п.), необходимых для создания какого-либо объекта (сооружения, транспортного средства, прибора и т.п.).
- Б) Проект – это уникальный комплекс мероприятий, направленных на достижение поставленных целей при ограничении на время и ресурсы.
- В) 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).
- Г) Проект – это предварительный текст какого-либо документа.

По типу отношения к другим проектам различают:

- А) проекты крупные и мелкие
- В) ординарные и неординарные
- В) безрисковые и рисковые
- Г) независимые, альтернативные, комплементарные, проекты замещения.

Основные характеристики проекта это:

- |                            |                            |
|----------------------------|----------------------------|
| А) Четко определенная цель | Б) Новизна                 |
| Время реализации           | Комплексность              |
| Бюджет                     | Юридическая обоснованность |
| Уникальность               | Экономический эффект       |
- В) Экономическая обоснованность
- Срок окупаемости
- Организационная структура
- Риск проекта

Портфель проектов это:

- А) Совокупность проектов, на которые в организации поданы проектные заявки
- Б) Совокупность проектов, отобранных для реализации в организации
- В) Совокупность проектов, объединенных условиями их выполнения
- Г) Совокупность проектов, объединенных общей целью имеющих единый механизм реализации

Инвестиционная программа это:

- А. Совокупность проектов, на которые в организации поданы проектные заявки
- Б Совокупность проектов, отобранных для реализации в организации
- В Совокупность проектов, объединенных условиями их выполнения
- Г Совокупность проектов, объединенных общей целью имеющих единый механизм реализации

На какие фазы подразделяется проект с точки зрения заказчика проекта?

- |              |                       |                 |
|--------------|-----------------------|-----------------|
| А) Концепция | Б) Прединвестиционная | В) Планирование |
| Планирование | Инвестиционная        | Реализация      |
| Реализация   | Эксплуатационная      | Завершение      |
| Завершение   |                       |                 |
| Эксплуатация |                       |                 |
| Ликвидация   |                       |                 |

На какие фазы подразделяется проект с точки зрения инвестора проекта?

- |              |                       |                 |
|--------------|-----------------------|-----------------|
| А) Концепция | Б) Прединвестиционная | В) Планирование |
| Планирование | Инвестиционная        | Реализация      |
| Реализация   | Эксплуатационная      | Завершение      |
| Завершение   |                       |                 |
| Эксплуатация |                       |                 |
| Ликвидация   |                       |                 |

К этапам разработки проектов не относится стадия:

- А) эксплуатационная
- Б) прединвестиционная
- В) строительная
- Г) прекращения финансирования проекта

Кого из перечисленных ниже можно назвать участником проекта?

- А) Менеджер проекта и команда проекта.
- Б) Генеральный подрядчик.
- В) Заказчик.

Г) Всех перечисленных

Что из нижеперечисленного относится к дальнему окружению проекта:

- А) Организационная структура проекта
- Б) Финансовое состояние предприятия, реализующего проект
- В) Экономическое положение региона, в котором реализуется проект

Что из нижеперечисленного относится к ближнему окружению проекта:

- А) Рынок рабочей силы региона, в котором реализуется проект
- Б) Финансовое состояние предприятия, реализующего проект
- В) Экономическое положение региона, в котором реализуется проект

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

- А) Двойное подчинение
- Б) Недостаточные горизонтальные связи между исполнителями
- В) Вероятность того, что некоторые исполнители не смогут вернуться на старое место работы после окончания проекта
- Г) Недостаточное стимулирование работников, выполняющих проект
- Д) Такой тип организационной структуры не используется в проектах

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

- А) Двойное подчинение
- Б) Недостаточные горизонтальные связи между исполнителями
- В) Вероятность того, что некоторые исполнители не смогут вернуться на старое место работы после окончания проекта
- Г) Недостаточное стимулирование работников, выполняющих проект
- Д) Такой тип организационной структуры не используется в проектах

Какие из определений риска наиболее подходят к дисциплине Управление проектами?

1. Риск – это действие на удачу в надежде на счастливый случай
2. 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
3. Событие риска - событие, которое может произойти и нанести определенный ущерб проекту
4. Риск – это среднее квадратичное отклонение от ожидаемого дохода

Чем характеризуется риск?

1. Вероятность; 2. Важность; 3. Ущерб; 4. Всеми тремя характеристиками.

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

1. Чем больше неопределенность, тем больше риск.
2. Чем меньше неопределенность, тем больше риск.
3. Чем больше неопределенность, тем меньше риск.
4. Нет связи между риском и неопределенностью

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

1. Да. 2. Нет

Какие методы используются при идентификации рисков?

1. Метод аналогий
2. Метод анализа документации проекта и его моделей
3. Методы мозгового штурма
4. SWOT анализ
5. Построение дерева рисков
6. Все перечисленные методы

*Примерные варианты контрольных кейс-задач*

Раздел 3. Критерии и методы социально-экономической эффективности проектов

*Задача 1. Вариант №1*

курс \_\_\_\_\_, группа \_\_\_\_\_ студент \_\_\_\_\_

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.

Раздел 4. Методы детального и сетевого проектирования.

*Задача 2. Вариант №1*

курс \_\_\_\_\_, группа \_\_\_\_\_ студент \_\_\_\_\_

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

Раздел 4. Методы управления в фазах реализации и завершения проекта.

Метод освоенного объема.

### Задача 3. Вариант №1

курс \_\_\_\_\_, группа \_\_\_\_\_ студент \_\_\_\_\_

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  $T_{ож}$ , 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?

#### *Примерные теоретические вопросы для обсуждения на семинаре*

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 наращивания 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.

*Пример письменного задания семинара*

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.

*Примеры вариантов заданий для итоговой аттестации.*

Проектные решения в кадровом менеджменте

Итоговая контрольная работа.. Вариант №1

Факультет управления,

курс \_\_\_\_, группа \_\_\_\_ студент \_\_\_\_\_

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.

#### Управление проектами

Итоговая контрольная работа.. Вариант №1

Факультет управления,

курс \_\_\_\_, группа \_\_\_\_ студент \_\_\_\_\_

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.

3. 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.

#### Раздел 4. Управление коммуникациями проекта

#### **Кейс «ДИАГРАММА БАЛАНСА ИНТЕРЕСОВ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН»**

Диаграмма баланса интересов (ДБИ) способствует улучшению наглядности процесса влияния различных сторон деятельности организации и направлена на грубое определение направлений развития.

ДБИ составляется по результатам анализа данных по заинтересованности различных сторон (государства, общества, инвесторов, партнеров, поставщиков, потребителей, конкурентов, менеджеров, сотрудников) в деятельности организации.

Диаграмма позволяет выяснить, имеется ли в наличии баланс интересов всех заинтересованных сторон или нет. Если «да» (ДБИ близка к круговой), то следует переходить к следующему этапу SWOT – анализа.

Если «нет» (ДБИ перекошена), то необходимо провести исследования, интересы какой стороны не соблюдаются, и определить, что нужно сделать, чтобы баланс интересов соблюдался (выполняется в пять шагов).

*Шаг 1.* Оценить показатель А – уровень выполнения требований заинтересованной стороны по 10 – балльной шкале и внести в табл.2.2. Шкала для оценки А приведена в табл.2.3.

*Шаг 2.* Оценить показатель В – отсутствие рисков при невыполнении требований заинтересованной стороны по 10-балльной шкале внести в табл.2.2. Шкала для оценки В приведена в табл.2.4.

*Шаг 3.* Оценить показатель С – возможность невоздействия на заинтересованную сторону вовремя по 10-балльной шкале. в табл.2.2. Шкала для оценки С приведена в табл.2.5.

*Шаг 4.* Вычислить значение рейтинга  $RBI=W \times A \times B \times C$  для каждой из заинтересованных сторон. Рейтинг строится по принципу «Чем больше, тем лучше». Построить «паутинную» диаграмму с помощью Excel.

*Шаг 5.* Анализ результатов. Если ничего не «провалилось» и ДБИ близка к круговой, у компании «сбалансированные «стратегия и тактика. Задачи анализа деятельности организации при этом достаточно просты и сводятся в основном к уточнению факторов, определяющих сильные и слабые стороны организации, ее возможности и угрозы функционированию.

Все гораздо хуже, если диаграмма перекошена. В таком случае необходимо найти оптимальные коэффициенты, при которых ДБИ выравнивается. Поскольку весовые коэффициенты W определяются методом экспертных оценок, то для определения степени согласованности мнений экспертов надо рассчитать **коэффициент конкордации** по формуле:

$$K_k = \frac{12 S}{n^2 (m^3 - m)}$$

где S – сумма квадратов отклонений всех оценок коэффициентов (рангов) каждого объекта экспертизы от среднего значения;  
n – число экспертов;  
m – число объектов экспертизы.

Мнения считаются согласованными, если значение  $K_k \geq 0,55$ , и тем лучше, чем ближе  $K_k$  к единице.

Примерные данные, необходимые для расчета коэффициента конкордации, приведены в таблице 2.1.

Табл. 2.1

**Данные для оценки согласованности мнений пяти экспертов**

№ объекта экспертизы	Оценка эксперта					Сумма рангов	Отклонение от среднего	Квадратное отклонение
	1	2	3	4	5			
1	4	6	4	4	3	21	1	1
2	3	3	2	3	4	15	-5	25
3	2	2	1	2	2	9	11	121
4	6	5	6	5	6	28	8	64
5	1	1	3	1	1	7	-13	169
6	5	4	5	6	5	25	5	25
7	7	7	7	7	7	35	15	225

Табл.2.2.

**Рейтинги сбалансированности интересов сторон**

Заинтересованная сторона	W	A	B	C	RBI
Государство	0,08				
Общество	0,05				
Инвесторы	0,19				
Партнеры	0,12				
Поставщики	0,15				
Потребители	0,15				
Конкуренты	0,06				
Менеджеры	0,16				
Сотрудники	0,04				

При определении весовых коэффициентов W важно, чтобы их сумма равнялась единице.

Таблица 2.3.

**Вероятность выполнения требований**

Уровень выполнения требований	A
Требования выполняются только под давлением заинтересованной стороны	1...2
Требования заинтересованной стороны частично выполнены, но ее реакция не отслеживается	3...4
Требования заинтересованной стороны выполняются, хотя и не в полной мере	5...6
Требования заинтересованной стороны в основном выполняются	7...8
Требования заинтересованной стороны выполняются полностью	9...10

Таблица 2.4.

**Отсутствие рисков при невыполнении требований**

Отсутствие рисков	B
Возможность полного прекращения деятельности организации	1...2
Возможность приостановки деятельности компании или значительные финансовые потери	3...4
Ощутимые финансовые потери	5...6
Ощутимое ухудшение деятельности организации, снижение финансовых результатов	7...8
Некоторое ухудшение деятельности организации	9...10

Таблица 2.5.

**Возможность невосдействия на заинтересованную сторону вовремя**

Возможность невосдействия	C
Практически невозможно принять меры, снижающие опасность	1...2
Меры, в некоторой степени снижающие опасность, требуют	3...4

существенных ресурсов, сравнимых с потерями	
Возможность принять меры, снижающие опасность, но не устраняющие ее	5...6
Есть надежда принять в срок меры, практически устраняющие опасность	7...8
Организация наверняка успеет принять меры в срок, нейтрализующие опасность полностью	9...10

**Задание.** За последние годы существенно ухудшилась конкурентоспособность ООО «Энергостройремонт». На предприятии принято решение выяснить причины ухудшения, чтобы разработать мероприятия по улучшению деятельности.

Для решения поставленных задач в группе создаются подгруппы экспертов (пять человек в подгруппе) и по табл. 2.1 методом экспертных оценок исчисляются весовые коэффициенты  $W_c$  обязательным расчетом коэффициента конкордации, а по табл. 2.2 – 2.5 – значения коэффициентов А, В, С. После этого строится «паутинная» диаграмма (ДБИ), и по ней определяются направления первоочередной деятельности организации.

Далее по определённым направлениям методом мозговой атаки выявляются наиболее вероятные причины несоответствия и возможные корректирующие действия по их устранению.

В конце занятия составляется отчет по форме:

1. Определенный экспертами коэффициент  $W$  и рассчитанный коэффициент конкордации.
2. Построенная ДБИ и выявленные по ней возможные направления деятельности по улучшению.
3. Возможные корректирующие действия по устранению причин несоответствий.

### **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 (CPM). 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).

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

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

#### Основные источники

1. Конституция Российской Федерации: [принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020] // КонсультантПлюс. Версия Проф [Электронный ресурс]. - Электрон.дан. – [М., 2020]. - Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>
2. Гражданский кодекс Российской Федерации. Часть 1. (ред. от 25.02.2022) // КонсультантПлюс. ВерсияПроф [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – [М., 2022]. - Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>.
3. Гражданский кодекс Российской Федерации. Часть 2 (ред. от 01.07.2021) // КонсультантПлюс. ВерсияПроф [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – [М., 2021]. - Режим доступа : <http://www.consultant.ru/>.
4. Гражданский кодекс Российской Федерации. Часть 4 (ред. от 07.10.2022) // КонсультантПлюс. ВерсияПроф [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – [М., 2022]. - Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>.
5. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ: (ред. от 07.10.2022) // КонсультантПлюс. ВерсияПроф [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – [М., 2022]. - Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>.

#### Дополнительные источники

6. Федеральный закон от 25.02.1999 N 39-ФЗ "Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений" (ред. от

14.03.2022) // КонсультантПлюс. ВерсияПроф [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – [М., 2022]. - Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>.

7. Федеральный закон от 09.07.1999 N 160-ФЗ "Об иностранных инвестициях в Российской Федерации": (ред. от 14.07.2022) // КонсультантПлюс. ВерсияПроф [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – [М., 2022]. - Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>.

8. Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов и их отбору для финансирования. Утверждены Минэкономки РФ, Минфином РФ, Госстроем РФ 21 июня 1999г. № ВК 477 // Гарант [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – [М., 2020]. - Режим доступа: <http://www.base.garant.ru/>.

### Литература основная

1. Антонов Г.Д., Иванова О.П., Тумин В.М., Данейкин Ю.В., Кастромин П.П. Проектное управление: учебник. М., ИНФРА-М, 2023. – 294 с. [Электронный ресурс]. Режим доступа URL: <https://znanium.com/catalog/document?id=419345>

2. Антонов, Г. Д. Управление проектами организации : учебник / Г.Д. Антонов, О.П. Иванова, В.М. Тумин. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 244 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/textbook\_5a03fa3bd86424.97179473. - ISBN 978-5-16-013132-0. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1124349>

3. Попов, Ю. И. Управление проектами : учебное пособие / Ю.И. Попов, О.В. Яковенко. — Москва : ИНФРА-М, 2024. — 208 с. — (Учебники для программы MBA). - ISBN 978-5-16-002337-3. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/2117169>

4. Рыжиков, С. Н. Менеджмент: методы управления : учебное пособие / С. Н. Рыжиков. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 202 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/1039875. - ISBN 978-5-16-015539-5. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1960113>

5. *Управление проектами* : учебник / под ред. Н. М. Филимоновой, Н. В. Моргуновой, Н. В. Родионовой. — Москва : ИНФРА-М, 2024. — 349 с. — (Высшее образование). — DOI 10.12737/textbook\_5a2a2b6fa850b2.17424197. - ISBN 978-5-16-018978-9. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/2081756>

6. Солянтэ 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>.

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

#### Литература дополнительная

7. *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>

8. *Кибанов А.Я.* Управление персоналом организации: учебник. – 4-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2021. – 695 с. Режим доступа URL: <https://znanium.com/catalog/product/1372570>.

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>.

10. *Ньютон Р.* Управление проектами от А до Я. 7-е изд. – М.: Альбина Пабли., 2016. – 180 с. [Электронный ресурс]. Режим доступа URL: <https://znanium.com/catalog/product/926069>.

11. *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>.

#### 6.2. 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 разработчик программы "Альт Инвест".

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

Сайт компании ПМСОФТ - программы по управлению проектами.

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

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)

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

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)

### **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 «Управленческие решения» используется материально-техническая база образовательного учреждения: компьютерные классы и научная библиотека РГГУ.

Состав программного обеспечения:

№п/п	Наименование ПО	Производитель	Способ распространения (лицензионное или свободно распространяемое)
1.	Windows 10 Pro	Microsoft	лицензионное
2.	Microsoft Office 2016	Microsoft	лицензионное
3.	Kaspersky Endpoint Security	Kaspersky Lab	лицензионное

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

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**

Комплекс семинарских занятий выполняется в рамках дисциплины «Проектные решения в кадровом менеджменте» и предназначен для обучающихся по образовательной программе магистров по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент», направленность – «Управление проектами».

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.

Семинарские занятия в рамках дисциплины «Проектные решения в кадровом менеджменте» для очно-заочной формы обучения рассчитаны на 24 часа аудиторных занятий ч.

## Содержание семинарских занятий

### Семинар 1. Основные понятия в управлении проектами.

#### Особенности проектов в кадровом менеджменте.

#### Организационные структуры управления командой проекта (2 ч.)

Цель семинара: изучение основных понятий и определений проектного менеджмента, исследование особенностей проектов в кадровом менеджменте, 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 международного проекта.

### 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.

### **Семинар 3. Методы детального и сетевого проектирования. Методы управления в фазах реализации и завершения проекта. Метод освоенного объема (4 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 (CPM). 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).

#### **Семинар 4. Управление коммуникациями проекта (2 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.

#### **Семинар 5. Управление проектными рисками (2 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: блиц-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

Приложение 1  
Аннотация рабочей программы дисциплины

*Цель дисциплины* – подготовка обучающихся, владеющих современными знаниями в сфере социально-экономического проектирования, построения функциональных и организационных проектных структур управления организацией и ее персоналом, а также имеющих практические навыки использования этих методов.

*Задачи дисциплины:*

- изучение теоретических основ управления проектами;
- овладение знаниями и умениями в области управления командой проекта;
- формирование практических навыков по планированию и оценке эффективности принимаемых проектных решений в области кадрового менеджмента.

Предметом курса являются методы разработки эффективных и рациональных решений при управлении проектом и его кадровым составом на всех фазах жизненного цикла проекта.

Объектами изучения в дисциплине «Проектные решения в кадровом менеджменте» являются проекты из различной предметной области (технические, организационные, экономические, социальные, смешанные), различного состава, структуры, сложности и длительности. В любых проектах из указанных предметных областей может потребоваться специалист в области проектного менеджмента для формирования и управления командой проекта, для планирования и реализации проектов в различных областях.

Дисциплина направлена на формирование компетенции - *ПК-1*. Способен реализовать инвестиционный проект.

В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

**Знать:**

Особенности проектов в кадровом менеджменте

**Уметь:**

Принимать проектные решения в кадровом менеджменте

**Владеть**

Технологиями реализации проектов в кадровом менеджменте.