

МИНОБРНАУКИ РОССИИ



Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования

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

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛЕНИЯ

Кафедра организационного развития

## **ПРОЕКТНЫЕ РЕШЕНИЯ В КАДРОВОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ**

### **Рабочая программа дисциплины**

Наименование и код направления подготовки

**38.03.03 «Управление персоналом»**

Наименование направленности

**«Управление персоналом организации»**

Уровень квалификации выпускника

**бакалавр**

Форма обучения: очная, очно-заочная

РПД адаптирована для лиц  
с ограниченными возможностями  
здоровья и инвалидов

Москва 2022

ПРОЕКТНЫЕ РЕШЕНИЯ В КАДРОВОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ

Рабочая программа дисциплины

Составители:

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

Ответственный редактор

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

УТВЕРЖДЕНО

Протокол заседания кафедры  
организационного развития

№ 9 от 6.04.2022

## 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.....	7
3. Содержание дисциплины.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
4. Образовательные технологии.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
5. Оценка планируемых результатов обучения .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
5.1. Система оценивания .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
5.2. Критерии выставления оценки по дисциплине.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
5.3. Оценочные средства (материалы) для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине ....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
6.1. Список источников и литературы .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
6.2. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет».	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
7. Материально-техническое обеспечение дисциплины .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
8. Обеспечение образовательного процесса для лиц с ограниченными возможностями здоровья .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
9. Методические материалы.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
9.1. Планы семинарских занятий.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
9.2. Методические рекомендации по подготовке письменных работ.....	32
9.3. Иные материалы.....	32
Приложение 1. Аннотация дисциплины .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Приложение 2. Лист изменений.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>

# 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 управления персоналом для формирования и управления командой проекта, для планирования и реализации организационных проектов и проектов в области управления персоналом.

## 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           Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений	УК-2.1       Анализирует имеющиеся ресурсы и ограничения, оценивает и выбирает оптимальные способы решения поставленных задач	<i>Знать:</i> особенности проектных решений в кадровом менеджменте; принципы системной организации проекта; методы и критерии оценки эффективности проекта; основные организационные структуры управления проектами; <i>Уметь:</i>

		<p>формировать требования, предъявляемые к организационным проектам; определять условия финансовой реализуемости проектов.</p> <p><i>Владеть:</i></p> <p>современными проектными методами и средствами управления командой проекта; навыками по расчету критериев эффективности проекта; практическими навыками по анализу рисков проекта.</p>
--	--	--

### 1.3 Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Проектные решения в кадровом менеджменте» относится к обязательной части блока дисциплин учебного плана подготовки студентов бакалавриата по направлению 38.03.03 – «Управление персоналом».

Для освоения дисциплины необходимы знания, умения, владения и компетенции, сформированные в ходе изучения следующих дисциплин и прохождения практик: *Теория организации, Основы управления персоналом; Математические модели в управлении, Управление персоналом в условиях изменений, производственная практика* и др.

В результате освоения дисциплины формируются знания, умения, владения и компетенции (ПК-34, ПК-36), необходимые для изучения следующих дисциплин и прохождения практик: *Экономика управления персоналом; Исследование систем управления; Кадровая безопасность; Преддипломная практика.*

## 2. СТРУКТУРА ДИСЦИПЛИНЫ

Общая трудоёмкость дисциплины составляет 4 з.е., 144 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
1	Лекции	26
1	Семинары/лабораторные работы	30
Всего:		56

Объем дисциплины (модуля) в форме самостоятельной работы обучающихся составляет 70 академических часа(ов) и экзамен – 18 часов.

### Структура дисциплины для очно-заочной формы обучения

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

Семестр	Тип учебных занятий	Количество часов
1	Лекции	12
1	Семинары/лабораторные работы	20
Всего:		32

Объем дисциплины (модуля) в форме самостоятельной работы обучающихся составляет 94 академических часа(ов) и экзамен – 18 часов.

### 3. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

№	Наименование раздела дисциплины	Содержание
1	<p><b>Основные понятия в управлении проектами. Особенности проектов в кадровом менеджменте.</b></p>	<p>Понятие проекта. Различные формулировки определения проекта. Отличие традиционного определения проекта от определения, принятого в дисциплине «Управление проектами».</p> <p>Основные характеристики проекта и зависимость между ними. Управление проектами как управление изменениями.</p> <p>Основные участники проекта и их функции. Менеджер проекта и команда проекта и их основные функции.</p> <p>Проект как системный объект. Окружение проекта и его влияние на проект. Факторы дальнего и ближнего окружения проекта, внутренняя среда проекта. Учет окружения проекта при планировании и управлении.</p> <p>Классификация проектов. Основные признаки, по которым классифицируются проекты. Проекты и программы. Проекты в области управления персоналом и их особенности.</p>
2	<p><b>Системная организация проекта: основные структуры и модели проекта.</b></p>	<p>Стратегия проекта. Цели проекта. Критерии успеха и неудач проекта. Основные структуры и модели проекта.</p> <p>Жизненный цикл проекта. Основные фазы жизненного цикла проекта. Жизненный цикл с точки зрения различных участников проекта (заказчика, инвестора, команды проекта).</p> <p>Содержание основных фаз жизненного цикла проекта. Концептуальная фаза проекта и основные этапы этой фазы. Фаза детального планирования проекта и основные этапы этой фазы. Фаза реализации проекта и основные функции по управлению проектом в этой фазе.</p> <p>Фазы завершения, эксплуатации и ликвидации и основные функции по управлению проектами в этих фазах.</p>
3	<p><b>Бизнес-планирование проектов.</b></p>	<p>Определение, основные задачи, назначение и принципы составления бизнес-плана. Содержание основных разделов бизнес-плана.</p> <p>Денежные потоки проекта и их состав. Особенности определения денежных потоков проекта. Шаги расчета, и их выбор,</p>

		<p>притоки, оттоки, сальдо денежных потоков. Денежные потоки проекта от инвестиционной, операционной, и финансовой деятельности и их состав. Финансовый профиль проекта. Определение потребности в величине дополнительного финансирования проекта. Условие финансовой реализуемости проекта.</p>
4	<b>Методические подходы к оценке эффективности проектов.</b>	<p>Анализ эффективности проектов и его назначение. Основные принципы анализа эффективности проектов. Учет фактора времени при анализе эффективности. Инструментарий анализа эффективности проектов. Понятие ценности денег во времени и необходимость учета ценности денег во времени при анализе эффективности проектов. Основные факторы, влияющие на ценность денег во времени. Понятие наращения капитала и его экономический смысл. Определение будущей стоимости денежного потока и аннуитета. Дисконтирование и его экономический смысл. Определение приведенной стоимости денежного потока и аннуитета.</p> <p>Основные принципы определения ставки дисконтирования. Виды эффективности проектов. Особенности определения эффективности проекта в целом, общественной и коммерческой эффективности. Особенности определения эффективности для предприятий – участников проекта, для акционеров, региональной, федеральной и бюджетной эффективности проектов.</p>
5	<b>Организационные структуры управления командой проекта.</b>	<p>.Организационные структуры управления проектами. Организация управления проектами в рамках функциональной структуры. Достоинства и недостатки такой формы управления. Организация управления проектами по принципу независимых команд. Понятие об организации проектного типа. Достоинства и недостатки такой формы управления. Матричные организационные структуры управления проектами. Слабые, сбалансированные и сильные матричные структуры. Достоинства и недостатки матричных организационных структур при</p>

		<p>управлении проектами.          Принципы формирования команды проекта.          Примерный состав команды проекта.          Основные требования к менеджеру проекта.          Формирование команды проекта</p>
6	<p><b>Методы детального планирования проектов. Разработка иерархической структуры работ (WBS).</b></p>	<p>Декомпозиция проектов. Разработка иерархической структуры работ (WBS). Основные принципы WBS. Пакеты работ. Виды ресурсов. Кодирование элементов и уровней WBS. Разработка организационной структуры проекта (OBS). Понятие о сетевом графике типа операции (работы) в узлах. Операции слияния, параллельные операции, дробящиеся операции.</p>
7	<p><b>Сетевые методы планирования и управления проектами.</b></p>	<p>Основные правила построения сетевых графиков. 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. 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. 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)). Понятие о методе PERT расчета вероятных значений времени выполнения проекта.</p>
8	<p><b>Анализ и управление проектными рисками.</b></p>	<p>Основные понятия о риске и управлении рисками. Основные понятия неопределенности и риска. Связь между риском и неопределенностью. Основные этапы работ по минимизации проектных рисков. Классификация рисков. Понятие об управлении рисками. Основные методы управления рисками.          Методы качественного анализа проектных рисков. Метод экспертных оценок. Метод аналогий. SWOT-анализ.          Методы количественного анализа проектных рисков. Понятие об устойчивости проекта. Точка безубыточности, ее определение и влияние</p>

		ее положения на риск и устойчивость проекта. Анализ чувствительности проекта и его сущность, понятие об эластичности показателей эффективности проекта.
9	<b>Методы управления в фазах реализации и завершения проекта. Метод освоенного объема.</b>	<p>Понятие об основных процессах в фазе реализации проекта. Управление предметной областью проекта. Управление временем выполнения работ. Управление бюджетом и ресурсами проекта. Управление качеством. Управление информационными потоками проекта. Управление поставками и контрактами. Управление командой проекта.</p> <p>Метод освоенного объема. Базовый план-график кумулятивных затрат проекта (S-кривая). Методы оперативной оценки (мониторинга) времени и стоимостных показателей в процессе реализации 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).</p> <p>Аудит и завершение работы над проектом. Процесс закрытия проекта. Оценка работы руководителя проекта, команды проекта в целом и отдельных ее членов.</p>

#### 4. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

Образовательные технологии, используемые в процессе обучения, направлены на реализацию компетентностного подхода и основываются на принципе профессиональной направленности обучения. Лекции и семинарские занятия сопровождаются презентацией, практическими заданиями, тестами, отражающими основные положения излагаемого материала и содержащей необходимые для изучения практические примеры.

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

Самостоятельная работа студентов направлена на закрепление полученных навыков и для приобретения новых теоретических и фактических знаний, выполняется в читальном зале библиотеки и в домашних условиях, подкрепляется учебно-методическим и информационным обеспечением (учебники, учебно-методические пособия, конспекты лекций).

При реализации рабочей программы дисциплины используются следующие современные образовательные технологии (указываются по видам занятий).

№ п/п	Наименование раздела	Виды учебных занятий	Образовательные технологии
1	2	3	5
1.	Основные понятия в управлении проектами. Особенности проектов в кадровом менеджменте	Лекция 1. Семинар 1. Самостоятельная работа студентов (СРС)	Лекция-визуализация Дискуссия на семинаре Подготовка к тестированию
2.	Системная организация проекта: основные структуры и модели проекта.	Лекция 2. Семинар 2. СРС	Лекция-визуализация Дискуссия на семинаре Подготовка к тестированию
3.	Бизнес-планирование проектов.	Лекция 3. Семинар 3. СРС	Лекция-визуализация Дискуссия на семинаре Подготовка к тестированию
4.	Методические подходы к оценке эффективности проектов.	Лекции 4, Семинары 4,5 СРС	Лекция-визуализация Коллоквиум Развернутая беседа с обсуждением докладов Рассмотрение реальных примеров Подготовка к контрольной работе: консультирование по электронной почте и проверка контрольных расчетов
5.	Организационные структуры управления командой проекта.	Лекции 5 Семинар 5 СРС	Лекция-визуализация Дискуссия на семинаре Подготовка к тестированию
6.	Методы детального планирования проектов. Разработка иерархической структуры работ (WBS).	Лекция 6 Семинар 6 СРС	Лекция-визуализация Рассмотрение реальных примеров Подготовка к контрольной работе
7.	Сетевые методы планирования и управления проектами.	Лекция 7 Семинар 7 СРС	Лекция-визуализация Дискуссия на семинаре Подготовка к тестированию
8	Анализ и управление	Лекция 8 Семинар 8	Лекция-визуализация

	проектными рисками	СРС	Дискуссия на семинаре Подготовка к тестированию
9.	Методы управления в фазах реализации и завершения проекта. Метод освоенного объема.	Лекция 9. Семинар 9 СРС	Лекция-визуализация Решение задач Дискуссия на семинаре Подготовка к тестированию

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

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

## 5. ОЦЕНКА ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ

### 5.1. Система оценивания

Форма контроля	Мах. количество баллов	
	За 1 работу	Всего
Текущий контроль:		
– опрос, блиц-контрольные работы	5 баллов	10 баллов
– доклад на коллоквиуме	10 баллов	10 баллов
– решение контрольной «кейс-задачи» (тема 4)	20 балла	20 баллов
– тестирование (темы 3,5,8)	10 балла	20 балла
Промежуточная аттестация		
Промежуточная аттестация - экзамен	40 баллов	40 баллов
Итого за семестр	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	А
83 – 94			В

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

Оценка по дисциплине выставляются обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации

Баллы/ Шкала ECTS	Оценка по дисциплине	Критерии оценки результатов обучения по дисциплине
100-83/ А,В	«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/ С	«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 выставляются обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации. Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне – «хороший».
67-50/ D,E	«удовлетворительно»/ «зачтено (удовлетворительно)»/ «зачтено»	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 при решении практических задач в области проектного менеджмента. Демонстрирует достаточный уровень знания учебной литературы по дисциплине. Оценка по дисциплине выставляются обучающемуся с

<b>Баллы/ Шкала ECTS</b>	<b>Оценка по дисциплине</b>	<b>Критерии оценки результатов обучения по дисциплине</b>
		учётом результатов текущей и промежуточной аттестации. Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне – «достаточный».
49-0/ F,FX	«неудовлетворительно»/ не зачтено	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. Обучающийся испытывает серьёзные затруднения в применении теоретических положений при решении практических задач и не владеет необходимыми для этого навыками и приёмами. Демонстрирует фрагментарные знания учебной литературы по дисциплине. Оценка по дисциплине выставляется 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**

#### **Контрольные вопросы по курсу, используемые при формировании экзаменационных билетов**

- 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 Что такое «точка Фишера», как ее определить и как ее положение влияет на принятие решения о выборе более эффективного проекта.
- 35 Понятие об устойчивости проекта. Как определить точку безубыточности проекта, как влияет ее положения на риск и устойчивость проекта?
- 36 Дайте классификацию проектных рисков. Назовите основные методы управления рисками.
- 37 Назовите методы качественного анализа проектных рисков.

- 38 Назовите основные методы количественного анализа проектных рисков.
- 39 Понятие об устойчивости проекта. Как определить точку безубыточности проекта, как влияет ее положения на риск и устойчивость проекта?
- 40 В чем состоит анализ чувствительности проекта, как определяется эластичность показателей эффективности проекта.
- 41 В чем состоит анализ сценариев проекта как метод анализа рисков. Какие Вы знаете вероятностные меры рисков.
- 42 Поясните сущность метода Монте-Карло (метод имитационного моделирования) и его использования для анализа проектных рисков.
- 43 Как оценить риск проекта с помощью построения дерева решений проекта.
- 44 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».
- 45 В чем состоит метод оценки капитальных активов (САРМ) и как используется этот метод для оценки риска проекта. Какое соотношение между доходностью и риском проекта.
- 46 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.
- 47 Какие Вы знаете методы учета инфляции при проектировании.
- 48 Назовите основные источники финансирования проекта. Охарактеризуйте собственные, внешние и привлеченные источники финансирования.
- 49 Понятие о лизинге как источнике финансирования. Понятие о венчурном финансировании проектов.
- 50 Бюджетное финансирование проектов.
- 51 Назовите основные организационные структуры управления проектами. Организация управления проектами в рамках функциональной структуры. Достоинства и недостатки такой формы управления.
- 52 Организация управления проектами по принципу независимых команд. Достоинства и недостатки такой формы управления.
- 53 Понятие об организации проектного типа.
- 54 Матричные организационные структуры управления проектами. Слабые, сбалансированные и сильные матричные структуры. Достоинства и недостатки матричных организационных структур при управлении проектами.

- 55 Каковы основные принципы формирования команды проекта, примерный состав команды проекта, основные требования к менеджеру проекта.
- 56 Как производится декомпозиция проекта (структурное разбиение работ, WBS)? Назовите основные принципы декомпозиции проекта (WBS). Как связаны WBS и разработка организационной структуры проекта (OBS).
- 57 Что такое сетевой график проекта, каково его назначение? Основные правила построения сетевых графиков, основные типы связей между операциями.
- 58 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.
- 59 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)).
- 60 Календарное планирование бюджета и ресурсов проекта с использованием сетевых методов.
- 61 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).
- 62 Понятие о методе освоенного объема при управлении проектом в фазе реализации. Основные показатели, которые рассчитываются этим методом.
- 63 Что представляет собой базовый план-график кумулятивных затрат проекта (S-кривая)?
- 64 Какие Вы знаете методы оперативной оценки (мониторинга) времени и стоимостных показателей работ в процессе реализации проекта?
- 65 Как определяются базовые показатели метода освоенного объема: плановый объем (PV, BCWS), фактический объем (EV, BCWP), освоенный объем (AC, ACWP)?
- 66 Как осуществляется анализ текущего состояния проекта методом освоенного объема? В чем смысл показателей "отклонение по расписанию" (SV), и "отклонение по затратам" (CV).

- 67 Как осуществляется анализ текущего состояния проекта методом освоенного объема?  
В чем смысл показателей "индекс выполнения расписания" (SPI) и "индекс выполнения бюджета" (CPI)?
- 68 Как осуществляется прогноз бюджета проекта методом освоенного объема? Как рассчитать прогнозную стоимость проекта (EAC) и отклонение от бюджетной стоимости проекта при его завершении (VAC).
- 69 Аудит и завершение работы над проектом. Процесс закрытия проекта. Оценка успешности выполнения проекта. Оценка работы руководителя проекта, отдельных членов команды и команды в целом.
- 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).

### **Методические рекомендации**

#### **по проведению устных и письменных блиц-контрольных работ**

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

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

#### **Вопросы для блиц-контрольных работ**

1. Каковы основные характеристики проекта?
2. Как Вы понимаете фразу «Управление проектами - это управление изменениями»?
3. Укажите основных участников проекта и их функции.
4. Каковы основные функции менеджера проекта и команды проекта?
5. По каким признакам можно классифицировать проекты?
6. В чем состоит учет окружения проекта при планировании и управлении?
7. Укажите основные фазы жизненного цикла проекта.
8. Каковы основные задачи и назначение бизнес-плана?
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. Что такое дисконтирование денежного потока и каков экономический смысл операции дисконтирования денежных потоков проекта?
17. Назовите основные критерии эффективности проектов.
18. Как определяется чистый дисконтированный доход проекта (NPV)?
19. Как зависит NPV от ставки дисконтирования? (нарисуйте примерный график).
20. Индекс рентабельности проекта (PI), его определение и экономический смысл.
21. Внутренняя норма доходности проекта (IRR), определение этого критерия, и экономический смысл.
22. Как связаны срок окупаемости проекта (PP) и его риск?
23. Назовите основные этапы работ по минимизации проектных рисков.
24. Дайте классификацию проектных рисков.
25. Назовите основные методы управления рисками.
26. Назовите методы качественного анализа проектных рисков.
27. Назовите основные методы количественного анализа проектных рисков.
28. Как определить точку безубыточности проекта?
29. Как влияет положение точки безубыточности на риск и устойчивость проекта?
30. В чем состоит анализ чувствительности проекта?
31. Как определяется эластичность показателей эффективности проекта?
32. В чем состоит анализ сценариев проекта как метод анализа рисков?
33. Как оценить риск проекта с помощью построения дерева решений проекта?
34. Назовите основные факторы, влияющие на риск проекта и величину «премии за риск».
35. Назовите основные организационные структуры управления проектами.
36. Каковы основные принципы формирования команды проекта.
37. Назовите примерный состав команды проекта
38. Назовите основные принципы декомпозиции проекта (WBS).
39. Что такое сетевой график проекта, каково его назначение?
40. Что такое критический путь проекта?

41. Как рассчитать критический путь проекта?
42. Что такое резерв времени операции?
43. Для чего требуется рассчитывать критический путь проекта?
44. Какие Вы знаете типы программного обеспечения для управления проектами.

### **Методические указания по проведению коллоквиума**

Коллоквиум проводится после изучения первой половины материала дисциплины студентами дневного отделения. Цель коллоквиума – обсуждение вопросов из тех разделов курса, которые вызывают наибольшие трудности в понимании у большинства студентов. Такими разделами являются разделы, связанные с изучением критериев эффективности проектов, основанных на концепции стоимости денег во времени, методов выбора ставки дисконтирования, особенностей составления денежных потоков и методики расчета эффективности для участников проекта. В процессе подготовки к коллоквиуму студент должен изучить по материалам лекций, семинарских занятий и рекомендованной литературе вопросы, предлагаемые для обсуждения на коллоквиуме, и методы расчета критериев эффективности. Кроме того, студент должен уметь на основе значений рассчитанных критериев составить квалифицированное и обоснованное заключение о целесообразности реализации проекта.

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

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

#### Тематика докладов для коллоквиума

1. Виды эффективности проекта
2. Фактор времени при анализе эффективности
3. Понятие о ценности денег во времени и необходимость учета ценности денег во времени при анализе эффективности проектов.
4. Основные факторы, влияющие на ценность денег во времени

5. Понятие наращения капитала и его экономический смысл. Определение будущей стоимости денежного потока и аннуитета.
6. Дисконтирование денежного потока и экономический смысл операции дисконтирования. Определение приведенной стоимости денежного потока и аннуитета
7. Основные критерии эффективности проектов. Их взаимосвязь
8. Чистый дисконтированный доход проекта (NPV), его определение, формулы для расчета, экономический смысл, достоинства и недостатки. Характер зависимости NPV от ставки дисконтирования.
9. Индекс рентабельности проекта (PI), его определение, формулы для расчета, экономический смысл, достоинства и недостатки.
10. Внутренняя норма прибыли проекта (IRR), определение этого критерия, уравнение для его расчета, экономический смысл, достоинства и недостатки.
11. Срок окупаемости проекта (PB), его определение, формула для расчета, экономический смысл, достоинства и недостатки. Дисконтированный срок окупаемости (DPB) и его определение.

### **Пример контрольной «кейс-задачи»**

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.

### **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. Полученная за выполнение итоговой контрольной работы оценка участвует в формировании итоговой экзаменационной оценки по курсу «Проектные решения в кадровом менеджменте».

Ниже приведены примеры вариантов заданий для промежуточной аттестации (экзамена).

### Проектные решения в кадровом менеджменте

Промежуточная 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.

### Проектные решения в кадровом менеджменте.

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.

В процессе промежуточной аттестации учитываются результаты электронного тестирования.

### **Примеры тестовых заданий по дисциплине**

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.

Какой из приведенных проектов содержит объемный кадровый подпроект?

- А. Проект финансового оздоровления предприятия.
- Б. Проект реструктуризации предприятия
- В. Проект продвижения кандидатуры на выборную должность.
- Г. Проект написания книги.

Вы решили создать собственное кадровое агентство. Какой документ необходимо иметь для его создания.

- А. Состав сотрудников, которые будут работать в агентстве.
- Б. Перечень необходимого оборудования.
- В. Бизнес-план кадрового агентства.
- Г. Разрешение на этот вид деятельности.

Какой документ проекта разработки и внедрения автоматизированной системы управления кадрами предприятия необходимо разработать в первую очередь?

- А. Сетевой график проекта.
- Б. Перечень работ, которые необходимо выполнить для реализации проекта.
- В. Расчет потребности в финансовых средствах.
- Г. Структурную декомпозицию работ проекта, СДР (WBS).

## **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] :
2. (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 23.05.2018, 03.08.2018) // КонсультантПлюс. Версия Проф [Электронный ресурс]. - Электрон.дан. – [М., 2018]. - Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>
3. 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/>.
4. 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/>.
5. 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/>.
6. 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/>.

### Дополнительные источники

1. 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/>.
2. 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/>.
3. Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов и их отбору для финансирования. Утверждены Минэкономки РФ, Минфином РФ, Госстроем РФ 21 июня 1999г. № ВК 477. Официальное издание. М.: Изд-во «Экономика», 2000. – 421с.

### **Литература**

#### Основная литература

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

#### Дополнительная литература

1. *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>
2. *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>
3. *Тихомирова О.Г.* Управление проектом: комплексный подход и системный анализ : монография /. — М. : ИНФРА-М, 2018.— 300 с. — (Научная мысль). [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/942737>
4. 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»**

1. Российская Ассоциация Управления проектами "СОВНЕТ". Официальный сайт. Режим доступа: [www.sovnet.ru](http://www.sovnet.ru)
2. Сайт Московского отделения Американского института управления проектами PMI.
3. Официальный сайт. Режим доступа: [www.pmi.ru](http://www.pmi.ru)
4. Фирма разработчик программы Project Expert.
5. Режим доступа : [www.expert-systems.com](http://www.expert-systems.com)
6. Фирма разработчик программы "Альт Инвест".
7. Режим доступа : [www.alt-invest](http://www.alt-invest)
8. Сайт компании ПМСОФТ - программы по управлению проектами.
9. Режим доступа [www.pmssoft.ru](http://www.pmssoft.ru)
10. Фирма "Ланит" - программы по управлению проектами.
11. Режим доступа [www.ProjectManagement.ru](http://www.ProjectManagement.ru)
12. Фирма Spider Technologies Group, разработчик программы Spider.
13. Режим доступа [www.spiderproject](http://www.spiderproject)
14. Журнал «Управление проектами». Архив номеров. Режим доступа: <https://pmmagazine.ru/zhurnale/#/page-archive>
15. Национальная электронная библиотека (НЭБ) [www.rusneb.ru](http://www.rusneb.ru)
16. ELibrary.ru Научная электронная библиотека [www.elibrary.ru](http://www.elibrary.ru)
17. Электронная библиотека Grebennikon.ru [www.grebennikon.ru](http://www.grebennikon.ru)
18. Cambridge University Press

19. ProQuest Dissertation & Theses Global
20. SAGE Journals
21. Taylor and Francis

## **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:

При проведении занятий без специального ПО

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.**

Комплекс семинарских занятий выполняется в рамках курса «Проектные решения в кадровом менеджменте» и предназначен для студентов бакалавриата, обучающихся по направлению 38.03.03 «Управление персоналом». На семинарах обеспечивается эффективное усвоение студентами прослушанного теоретического материала, овладение ими навыками практического использования полученных знаний в конкретных ситуациях управления проектами в области управления персоналом.

Основной целью проведения семинарских занятий является овладение обучающимися, будущими специалистами по управлению персоналом и организаторами управленческого труда, навыками практического использования теоретических основ проектного управления.

Семинарские занятия по курсу предполагают практическое решение задач по методам оценки эффективности проектов и по методам управления реализацией проектов, которые рассмотрены в соответствующих разделах дисциплины.

#### **Содержание семинарских занятий**

### **Тема 1. Основные понятия в управлении проектами. Особенности проектов в кадровом менеджменте**

Цель семинара: изучение студентами основных понятий и определений дисциплины "Управление проектами", особенностей проектных решений в кадровом менеджменте.

#### **Вопросы для обсуждения на семинаре.**

1. Дайте определение проекта. Приведите различные формулировки определения. 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. По каким признакам можно классифицировать проекты? Приведите примеры проектов из различных групп.
6. Сформулируйте особенности проектов по управлению персоналом организации

## **Тема 2. Системная организация проекта: основные структуры и модели проекта.**

Цель семинара: изучение системной организации проектов.

### **Вопросы для обсуждения на семинаре.**

1. Охарактеризуйте факторы дальнего окружения проекта, факторы ближнего окружения проекта, внутреннюю среду проекта.
2. В чем состоит учет окружения проекта при планировании и управлении?
3. Укажите основные фазы жизненного цикла проекта.
4. Как определяется жизненный цикл с точки зрения различных участников проекта (заказчика, инвестора, команды проекта)?
5. Охарактеризуйте концептуальную фазу проекта и приведите основные этапы этой фазы.
6. Охарактеризуйте фазу разработки (планирования) проекта и приведите основные этапы этой фазы.
7. Охарактеризуйте фазу реализации проекта и приведите основные функции по управлению проектом в этой фазе.

## **Тема 3. Бизнес-планирование проектов.**

Цель семинара: освоение методов составления бизнес-плана и денежных потоков проекта.

### **Вопросы для обсуждения на семинаре**

1. Каковы основные задачи, назначение и принципы составления бизнес-плана? Опишите примерную структуру бизнес плана.
2. Каково содержание финансово-экономического раздела бизнес-плана?
3. Укажите примерный состав денежных потоков от инвестиционной, операционной, и финансовой деятельности проекта. Как определяются шаги расчета, сальдо денежных потоков.
4. Нарисуйте типовой финансовый профиль проекта. В чем состоит условие финансовой реализуемости проекта?

#### **Тема 4 Методические подходы к оценке эффективности проектов.**

Цель семинара: освоение студентами основных инструментов, необходимых для расчета критериев эффективности проектов.

##### Вопросы для обсуждения на семинаре.

1. Что такое дисконтирование денежного потока и каков экономический смысл операции дисконтирования? Как определить приведенную стоимость денежного потока и аннуитета?
2. Укажите примерный состав денежных потоков от инвестиционной, операционной, и финансовой деятельности проекта. Как определяются шаги расчета, сальдо денежных потоков.
3. Нарисуйте типовой финансовый профиль проекта. В чем состоит условие финансовой реализуемости проекта?
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.
7. Срок окупаемости проекта (PB), его определение, формула для расчета, экономический смысл, достоинства и недостатки. Дисконтированный срок окупаемости (DPB) и его определение.

#### **Тема 5. Организационные структуры управления командой проекта.**

Цель семинара: освоение основных организационных структур управления проектами, методов формирования команды проекта

##### Вопросы для обсуждения на семинаре.

1. Назовите базовые элементы управления проектами.
2. Принципы формирования команды проекта.
3. Примерный состав команды проекта.
4. Основные требования к менеджеру проекта.
5. Принципы формирования команды проекта;
6. Определите задачи и обязанности менеджера проекта
7. Проанализируйте достоинства и недостатки организационных структур управления проектами;

8. Как выбрать организационную структуру для управления конкретным проектом?
9. Определите заинтересованные стороны в управлении проектом;
10. Выделите субъекты и объекты в проектной деятельности;
11. Ключевые правила подбора участников проекта и членов команды проекта

## **Тема 6. Методы детального планирования проектов. Разработка иерархической структуры работ (WBS).**

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

### **Вопросы для обсуждения на семинаре**

1. Как производится декомпозиция проекта?
2. Назовите основные принципы декомпозиции проекта (WBS).
3. Как связаны WBS и разработка организационной структуры проекта (OBS)?
4. Как формируется матрица ответственности по проекту?

## **Тема 7. Сетевые методы планирования и управления проектами.**

Цель семинара: ознакомление с методами детального планирования проектов. Выработка практических навыков при построении сетевых графиков по проектам в области кадрового менеджмента.

### **Вопросы для обсуждения на семинаре**

1. Что такое сетевой график проекта, каково его назначение? Основные правила построения сетевых графиков, основные типы связей между операциями.
2. Понятие о методе критического пути (СРМ). Расчет критического пути. Прямой и обратный анализ и определение времени выполнения проекта в целом и резервов времени операций.
3. Значимость критического пути и резервов времени операций для планирования и управления. 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)).
4. Календарное планирование бюджета и ресурсов проекта с использованием сетевых методов.

## **Тема 8. Анализ и 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.

Вопросы для обсуждения на семинаре.

1. Понятия неопределенности и риска.
2. Назовите основные этапы работ по минимизации проектных рисков.
3. Дайте классификацию проектных рисков.
4. Назовите основные методы управления рисками.
5. Назовите методы качественного анализа проектных рисков.
6. Назовите основные методы количественного анализа проектных рисков.
7. 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.
8. 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.

**Тема 9. Методы управления в фазах реализации и завершения проекта. Метод освоенного объема**

Цель семинара: 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.

Вопросы для обсуждения на семинаре.

1. Что представляет собой базовый план-график кумулятивных затрат проекта (S-кривая)?
2. Какие Вы знаете методы оперативной оценки (мониторинга) времени и стоимостных показателей работ в процессе реализации проекта?
3. Как определяются базовые показатели метода освоенного объема: плановый объем (PV, BCWS), фактический объем (EV, BCWP), освоенный объем (AC, ACWP)?
4. 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)?

5. Как осуществляется прогноз бюджета проекта методом освоенного объема? Как рассчитать прогнозную стоимость проекта (EAC) и отклонение от бюджетной стоимости проекта при его завершении (VAC).

## 9.2. Методические рекомендации для обучающихся по освоению дисциплины

Вид работы	Содержание (перечень вопросов)	Рекомендации
<b>Раздел 1. Основные понятия в управлении проектами. Особенности проектов в кадровом менеджменте</b>		
Подготовка к семинару 1	Сформулируйте отличия традиционного определения проекта от определения, принятого в дисциплине «Управление проектами» Назовите характерные особенности проектов в области кадрового менеджмента Охарактеризуйте основные фазы жизненного цикла проекта и их особенности.	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>Раздел 2. Системная организация проекта: основные структуры и модели проекта.</b>		
Подготовка к блиц-опросу, коллоквиуму, тестированию 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
<b>Раздел 3. Бизнес-планирование проектов.</b>		
Подготовка к семинару 3	Определение, основные задачи, назначение и принципы составления бизнес-плана. Каковы основные задачи, назначение и принципы составления бизнес-плана? Опишите примерную структуру бизнес плана. Назовите принципы составления денежных потоков проекта и состав основных денежных потоков.	По теме изучаемого материала следует изучить конспекты лекций, обратиться к списку литературы, приведенному в плане семинарского занятия № 3, а также к списку Интернет-ресурсов См. описание семинара 3 в Плане семинарских занятий, а также материалы лекциям 2 и 3
<b>Раздел 4. Методические подходы к оценке эффективности проектов.</b>		
Подготовка к	1. Раскройте понятие	По теме изучаемого материала следует

<p>блиц-опросу и контрольной работе на семинаре 4</p>	<p>ценности денег во времени, дисконтирования и наращения денежного потока.          2.Как определить приведенную стоимость денежного потока?          3.Охарактеризуйте виды эффективности проектов          4.Чистый дисконтированный доход проекта (NPV), его определение, формулы для расчета.          5.Индекс рентабельности проекта (PI), его определение, формулы для расчета, экономический смысл, достоинства и недостатки..</p>	<p>изучить конспекты лекции 4 и обратиться к списку литературы, приведенному в плане семинарского занятия 4, а также к списку Интернет-ресурсов</p>
<p><b>Раздел 5. Организационные структуры управления командой проекта.</b></p>		
<p>Изучение материала лекции 1, 2 и 5.</p>	<p>Основные организационные структуры управления проектами.          Структурная декомпозиция проекта.          Построение сетевых графиков 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>
<p><b>Раздел 6. Методы детального планирования проектов. Разработка иерархической структуры работ (WBS).</b></p>		
<p>Подготовка к опросу на семинаре и тестированию по теме 6</p>	<p>1.Назначение модели СДР (WBS), основные правила ее построения.          2.Как выбрать критерии для декомпозиции проекта?.</p>	<p>Изучение рекомендованных источников и литературы, повторение изученного в ходе лекции 6          Также см. описание семинара № 6 Плана семинарских занятий.</p>
<p><b>Раздел 7. Сетевые методы планирования и управления проектами.</b></p>		
<p>Подготовка к опросу на семинаре 7 и контрольной работе по теме 7</p>	<p>1.Назначение и основные правила построения сетевых графиков.          2.Как рассчитать критический путь проекта?          3 Что показывает график Гантта?          Пример тестового задания:          Критический путь это:          А) Самый короткий путь в сетевом графике;          Б) Самый длинный путь в сетевом графике, на котором операции не содержат резервов времени.</p>	<p>Изучение рекомендованных нормативных правовых актов, и литературы, повторение изученного в ходе лекций 6-7.          Также см. описание семинара № 7 в Плана семинарских занятий.</p>

<b>Раздел 8. Анализ и управление проектными рисками.</b>		
Подготовка к семинару 8, тестированию и контрольной работе	<p>Темы к обсуждению на семинаре:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Основные методы управления рисками.</li> <li>2. Методы качественного анализа проектных рисков. Методы количественного анализа проектных рисков.</li> <li>3. Основные этапы работ по минимизации проектных рисков.</li> </ol> <p>Решение практических заданий</p>	По теме изучаемого материала следует изучить конспекты лекций, обратиться к списку литературы, приведенному в плане семинарского занятия № 8, а также к списку Интернет-ресурсов
<b>Раздел 9. Методы управления в фазах реализации и завершения проекта. Метод освоенного объема.</b>		
Подготовка к семинару 9 и решению задач по методу освоенного объема	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Методы оперативной оценки (мониторинга) времени и стоимостных показателей работ в процессе реализации проекта.</li> <li>2. Сущность метода освоенного объема.</li> <li>3. Основные средства автоматизации бизнес-планирования.</li> </ol>	По теме изучаемого материала следует изучить конспекты лекций, обратиться к списку литературы, приведенному в плане семинарского занятия № 9, а также к списку Интернет-ресурсов См. также описание семинара № 9 в Плане семинарских занятий.
Подготовка к экзамену	.	Примерные вопросы по дисциплине. Повторение материалов изученных в ходе лекций 1-5 и семинаров. Консультации преподавателя

## **АННОТАЦИЯ ДИСЦИПЛИНЫ**

### **«Проектные решения в кадровом менеджменте»**

Дисциплина «Проектные решения в кадровом менеджменте» реализуется на *факультете управления кафедрой организационного развития* Института экономики, управления и права РГГУ.

*Целью дисциплины* является 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 оценке эффективности принимаемых проектных решений в области кадрового менеджмента.

Дисциплина направлена на формирование следующих компетенций в области проектной деятельности:

УК-2 Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений.

УК-2.1 Анализирует имеющиеся ресурсы и ограничения, оценивает и выбирает оптимальные способы решения поставленных задач.

В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

*Знать:*

особенности проектных решений в кадровом менеджменте;  
принципы системной организации проекта;  
методы и критерии оценки эффективности проекта;  
основные организационные структуры управления проектами;

*Уметь:*

формировать требования, предъявляемые к организационным проектам;  
определять условия финансовой реализуемости проектов.

*Владеть:*

современными проектными методами и средствами управления командой проекта;  
навыками по расчету критериев эффективности проекта;  
практическими навыками по анализу рисков проекта.

По дисциплине предусмотрена промежуточная аттестация в форме экзамена.

Общая трудоемкость освоения дисциплины составляет 4 зачетные единицы.

**ЛИСТ ИЗМЕНЕНИЙ**

№ п/п	Текст актуализации или прилагаемый к РПД документ, содержащий изменения	Дата	№ протокола