

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце: МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
ФИО: Силин Яков Петрович  
Должность: Ректор  
Дата подписания: 11.07.2024 09:09:45  
Уникальный программный ключ:  
24f866be2aca16484036a8bb5c509a7931e6f

**Одобрена**  
на заседании кафедры

04.12.2023 г.  
протокол № 4  
Зав. кафедрой Ткаченко И.Н.

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет»

**Утверждена**  
Советом по учебно-методическим  
вопросам и качеству образования  
13 декабря 2023 г.  
протокол № 4  
Председатель Карх Д.А.  
(подпись)



### РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Наименование дисциплины	Руководство проектной деятельностью
Направление подготовки	38.04.01 Экономика
Профиль	Устойчивость корпоративного бизнеса в мировой и национальной экономике
Форма обучения	очно-заочная
Год набора	2024
Разработана:	
Доцент, к.э.н.	
Савченко Я.В.	
Доцент, к.э.н.	
Раменская Л.А.	

Екатеринбург  
2023 г.

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>ВВЕДЕНИЕ</b>	<b>3</b>
<b>1. ЦЕЛЬ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ</b>	<b>3</b>
<b>2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОПОП</b>	<b>3</b>
<b>3. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ</b>	<b>3</b>
<b>4. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОСВОЕНИЯ ОПОП</b>	<b>3</b>
<b>5. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН</b>	<b>6</b>
<b>6. ФОРМЫ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ШКАЛЫ ОЦЕНИВАНИЯ</b>	<b>7</b>
<b>7. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ</b>	<b>9</b>
<b>8. ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ ДЛЯ ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ</b>	<b>15</b>
<b>9. ПЕРЕЧЕНЬ ОСНОВНОЙ И ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ УЧЕБНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ</b>	<b>15</b>
<b>10. ПЕРЕЧЕНЬ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ, ВКЛЮЧАЯ ПЕРЕЧЕНЬ ЛИЦЕНЗИОННОГО ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ И ИНФОРМАЦИОННЫХ СПРАВОЧНЫХ СИСТЕМ, ОНЛАЙН КУРСОВ, ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ПРИ ОСУЩЕСТВЛЕНИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ</b>	<b>15</b>
<b>11. ОПИСАНИЕ МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЙ БАЗЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ</b>	<b>16</b>

## ВВЕДЕНИЕ

Рабочая программа дисциплины является частью основной профессиональной образовательной программы высшего образования - программы магистратуры, разработанной в соответствии с ФГОС ВО

ФГОС ВО	Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования - магистратура по направлению подготовки 38.04.01 Экономика (приказ Минобрнауки России от 11.08.2020 г. № 939)
ПС	

### 1. ЦЕЛЬ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

формирование компетенций, направленных на развитие основных управленческих знаний, умений и навыков, связанных с возможностью эффективного управления проектной деятельностью компании

### 2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОПОП

Дисциплина относится к вариативной части учебного плана.

### 3. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ

Промежуточная аттестация	Часов					3.е.
	Всего за семестр	Контактная работа (по уч.зан.)			Самостоятельная работа в том числе подготовка контрольных и курсовых	
		Всего	Лекции	Лабораторные		
Семестр 4						
Экзамен	144	24	8	16	93	4

### 4. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОСВОЕНИЯ ОПОП

В результате освоения ОПОП у выпускника должны быть сформированы компетенции, установленные в соответствии ФГОС ВО.

Шифр и наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенций
УК-2 Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла	ИД-1.УК-2 Знать: принципы формирования проектной задачи в рамках обозначенной проблемы; основные требования, предъявляемые к проектной работе и критерии оценки результатов проектной деятельности
	ИД-2.УК-2 Уметь: разрабатывать план реализации проекта с учетом возможных рисков реализации и возможностей их устранения; планировать необходимые ресурсы
	ИД-3.УК-2 Иметь практический опыт: осуществления мониторинга хода реализации проекта; корректировки отклонений; внесения изменений в план реализации проекта

Профессиональные компетенции (ПК)

Шифр и наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенций
аналитический	
ПК-5 Определение направлений развития организации	<p>ИД-1.ПК-5 Знать: Теорию межличностной и групповой коммуникации в деловом взаимодействии; Теорию конфликтов; Методы, техники, процессы и инструменты управления требованиями; Языки визуального моделирования; Теорию управления рисками; Теорию менеджмента; Управление ресурсами; Теорию организационного развития; Теорию систем; Предметную область и специфика деятельности организации в объеме, достаточном для решения задач бизнес-анализа.</p> <p>ИД-2.ПК-5 Уметь: Планировать, организовывать и проводить встречи и обсуждения с заинтересованными сторонами; Выявлять, регистрировать, анализировать и классифицировать риски и разрабатывать комплекс мероприятий по их минимизации; Оформлять результаты бизнес-анализа в соответствии с выбранными подходами; Применять информационные технологии в объеме, необходимом для целей бизнес-анализа</p> <p>ИД-3.ПК-5 Иметь практический опыт: Определение подхода к проведению бизнес-анализа; Определение подхода к работе с информацией бизнес-анализа; Определение подхода к работе с заинтересованными сторонами; Определение подхода к разработке различных типов требований; Определение подхода к работе с изменениями различных типов требований; Определение подхода к оценке эффективности работы по бизнес-анализу</p>
ПК-6 Разработка стратегии управления изменениями в организации	<p>ИД-1.ПК-6 Знать: Теорию заинтересованных сторон; Методику оценки деятельности организации в соответствии с разработанными показателями; Методы сбора, анализа, систематизации, хранения и поддержания в актуальном состоянии информации бизнес-анализа; Предметную область и специфику деятельности организации в объеме, достаточном для решения задач бизнес-анализа</p> <p>ИД-2.ПК-6 Уметь: Планировать, организовывать и проводить встречи и обсуждения с заинтересованными сторонами; Использовать техники эффективных коммуникаций; Выявлять, регистрировать, анализировать и классифицировать риски и разрабатывать комплекс мероприятий по их минимизации; Оформлять результаты бизнес-анализа в соответствии с выбранными подходами; Определять связи и зависимости между элементами информации бизнес-анализа; Представлять информацию бизнес-анализа различными способами и в различных форматах для обсуждения с заинтересованными сторонами; Применять информационные технологии в объеме, необходимом для целей бизнес-анализа; Анализировать внутренние (внешние) факторы и условия, влияющие на деятельность организации; Анализировать требования заинтересованных сторон с точки зрения критериев качества, определяемых выбранными подходами; Разрабатывать бизнес-кейсы; Проводить анализ деятельности организации; Моделировать объем и границы работ</p>

<p>ПК-6 Разработка стратегии управления изменениями в организации</p>	<p>ИД-3.ПК-6 Иметь практический опыт: Определения цели и задач стратегических изменений в организации; Определения основных параметров и ключевых показателей эффективности разрабатываемых стратегических изменений в организации; Определения критериев оценки успеха стратегических изменений в организации; Оценки соответствия изменений стратегическим целям организации; Определения заинтересованных сторон, которые должны быть вовлечены в инициативу по реализации стратегических изменений в организации; Определения основных аспектов организации, которые могут быть затронуты стратегическими изменениями; Выбора стратегии в составе группы экспертов; Определения промежуточных состояний при реализации выбранной стратегии изменений в организации; Разработки планов реализации стратегических изменений в организации; Мониторинга процесса проведения стратегических изменений в организации</p>
<p><b>организационно-управленческий</b></p>	
<p>ПК-4 Методическое обеспечение и координация процесса управления рисками</p>	<p>ИД-1.ПК-4 Знать: Теория управления изменениями; Принципы и методы управления проектами; Базовые концепции теории корпоративных финансов; Результаты современных исследований по проблемам управления рисками в России и мире; Понятия, методы и инструменты количественного и качественного анализа рисков; Элементы методологии управления рисками; Сущность и элементы процесса стратегического и оперативного планирования; Современные информационные технологии и программные продукты для управления рисками; Положения законодательства Российской Федерации, национальных и международных стандартов, руководств и лучших практик по управлению рисками, управлению непрерывностью бизнеса и в чрезвычайных ситуациях; Требования к обеспечению сохранения коммерческой тайны; Нормы профессиональной этики; Нормы корпоративного управления и корпоративной культуры; Современные принципы построения организационной культуры; Международные и национальные стандарты по управлению рисками; Международные и национальные стандарты обеспечения социальной ответственности и регулирования вопросов устойчивого развития; Стратегия организации по управлению рисками; Информационная политика организации; Нормы этики организации</p>

<p>ПК-4 Методическое обеспечение и координация процесса управления рисками</p>	<p>ИД-2.ПК-4 Уметь: Анализировать локальные нормативные акты, информацию о порядке и особенностях выполнения действий по управлению рисками и эффективность выполнения этих действий; Разрабатывать методические материалы, локальные нормативные акты по управлению рисками; Формулировать рекомендации по оптимизации процесса управления рисками; Упорядочивать процесс управления рисками в целостную систему с четко определенными характеристиками и структурой; Формировать непредвзятое мнение в решении конфликтов, связанных с вопросами управления рисками в организации; Обращаться к информации по рискам в области своей профессиональной деятельности и в организации; Разрабатывать локальные нормативные акты и стандарты по корпоративному управлению рисками; Консолидировать и выбирать информацию по интересующим вопросам; Анализировать изменения корпоративной нормативной базы по вопросам управления рисками; Анализировать процесс управления рисками, его динамику, выявлять сильные и слабые стороны; Применять стандарты в области риск-менеджмента и лучшие практики в области публичного представления организации в средствах массовой информации в области риск-менеджмента; Обеспечивать предоставление открытой информации о системе управления рисками</p>
	<p>ИД-3.ПК-4 Иметь практический опыт: Разработки методологических основ и экспертизы методик управления рисками, страховой и иной защиты деятельности организации; Разработки локальных нормативных актов и стандартов по корпоративному управлению рисками; Разработки и экспертизы методик управления в чрезвычайных, кризисных ситуациях и управления непрерывностью бизнеса; Привлечения работников, ответственных за процесс управления рисками, для выработки решений относительно необходимости разработки новых методов управления рисками и их содержания и относительно актуализации существующих методов управления рисками; Руководства группой работников, привлеченных для разработки методических материалов по управлению рисками; Разработки форм отчетной документации по процессу управления рисками; Согласования методологий управления рисками в организации; Внедрения современных методологий управления рисками в повседневную деятельность организации; Контроля методической деятельности по управлению рисками; Проверки соответствия методологии управления рисками общей стратегии развития организации; Реализации специальных проектов по управлению рисками по запросу руководства; Управления изменениями в ходе процесса управления рисками; Определения и ранжирования стейкхолдеров по вопросам управления рисками; Составления "карты стейкхолдеров" по вопросам управления рисками; Выявления и мониторинга рискованных ситуаций; Разработки проектов, направленных на стейкхолдеров и на конструктивное взаимодействие с ними по вопросам управления рисками; Проведения регулярных открытых диалогов и встреч в рамках процесса подготовки нефинансовой отчетности, включающей открытую информацию о системе управления рисками</p>

## 5. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН

Тема	Часов
------	-------

	Наименование темы	Всего часов	Контактная работа (по уч.зан.)			Самост. работа	Контроль самостоятельной работы
			Лекции	Лабораторные	Практические занятия		
Семестр 4		117					
Тема 1.	Объекты, субъекты и процессы управления проектами (УК-2)	11	1			10	
Тема 2.	Управление функциональными областями управления проектами (УК-2, ПК-4, ПК-5, ПК-6))	40	4	10		26	
Тема 3.	Система управления проектной деятельностью (УК-2, ПК-4, ПК-5, ПК-6)	11,5	0,5			11	
Тема 4.	Организационная структура управления инвестиционными проектами в компании (ПК-5, ПК-6)	11,5	0,5	1		10	
Тема 5.	Методология управления инвестиционными проектами в компании (УК-2, ПК-4)	15	1	2		12	
Тема 6.	Офис управления проектами: типология и модели развития (УК-2, ПК-4, ПК-5, ПК-6)	13,5	0,5	1		12	
Тема 7.	Обеспечивающие компоненты корпоративной системы управления проектами (КСУП) (УК-2, ПК-4, ПК-5, ПК-6)	14,5	0,5	2		12	

## 6. ФОРМЫ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ШКАЛЫ ОЦЕНИВАНИЯ

Раздел/Тема	Вид оценочного средства	Описание оценочного средства	Критерии оценивания
Текущий контроль (Приложение 4)			
Темы 1-7	Тест (Приложение 4)	Тест включает 30 закрытых вопросов	30 баллов
Темы 1-6	Кейс (Приложение 4)	Оценивается правильность решения кейсов по данной теме, в том числе: умение выбрать исходные данные для принятия решения, умение применять теоретические положения и методики для решения практических задач, умение интерпретировать результат.	20 баллов
Темы 5-7	Творческое задание (Приложение 4)	Оценивается умение обосновать ответ, умение работать с различными источниками информации, актуальность рассмотренных взглядов на проблему, логичность изложения мыслей, наличие практических примеров.	30 баллов
Промежуточная аттестация (Приложение 5)			
4 семестр (Эк)	Билет к экзамену (Приложение 5)	Билет содержит два теоретических вопроса и одно практико-ориентированное задание	100 баллов

## ОПИСАНИЕ ШКАЛ ОЦЕНИВАНИЯ

Показатель оценки освоения ОПОП формируется на основе объединения текущего контроля и промежуточной аттестации обучающегося.

Показатель рейтинга по каждой дисциплине выражается в процентах, который показывает уровень подготовки студента.

Текущий контроль. Используется 100-балльная система оценивания. Оценка работы студента в течении семестра осуществляется преподавателем в соответствии с разработанной им системой оценки учебных достижений в процессе обучения по данной дисциплине.

В рабочих программах дисциплин и практик закреплены виды текущего контроля, планируемые результаты контрольных мероприятий и критерии оценки учебных достижений.

В течение семестра преподавателем проводится не менее 3-х контрольных мероприятий, по оценке деятельности студента. Если посещения занятий по дисциплине включены в рейтинг, то данный показатель составляет не более 20% от максимального количества баллов по дисциплине.

Промежуточная аттестация. Используется 5-балльная система оценивания. Оценка работы студента по окончанию дисциплины (части дисциплины) осуществляется преподавателем в соответствии с разработанной им системой оценки достижений студента в процессе обучения по данной дисциплине. Промежуточная аттестация также проводится по окончанию формирования компетенций.

Порядок перевода рейтинга, предусмотренных системой оценивания, по дисциплине, в пятибалльную систему.

Высокий уровень – 100% - 70% - отлично, хорошо.

Средний уровень – 69% - 50% - удовлетворительно.



Показатель оценки	По 5-балльной системе	Характеристика показателя
100% - 85%	отлично	обладают теоретическими знаниями в полном объеме, понимают, самостоятельно умеют применять, исследовать, идентифицировать, анализировать, систематизировать, распределять по категориям, рассчитать показатели, классифицировать, разрабатывать модели, алгоритмизировать, управлять, организовать, планировать процессы исследования, осуществлять оценку результатов на высоком уровне
84% - 70%	хорошо	обладают теоретическими знаниями в полном объеме, понимают, самостоятельно умеют применять, исследовать, идентифицировать, анализировать, систематизировать, распределять по категориям, рассчитать показатели, классифицировать, разрабатывать модели, алгоритмизировать, управлять, организовать, планировать процессы исследования, осуществлять оценку результатов.  Могут быть допущены недочеты, исправленные студентом самостоятельно в процессе работы (ответа и т.д.)
69% - 50%	удовлетворительно	обладают общими теоретическими знаниями, умеют применять, исследовать, идентифицировать, анализировать, систематизировать, распределять по категориям, рассчитать показатели, классифицировать, разрабатывать модели, алгоритмизировать, управлять, организовать, планировать процессы исследования, осуществлять оценку результатов на среднем уровне. Допускаются ошибки, которые студент затрудняется исправить самостоятельно.
49 % и менее	неудовлетворительно	обладают не полным объемом общих теоретическими знаниями, не умеют самостоятельно применять, исследовать, идентифицировать, анализировать, систематизировать, распределять по категориям, рассчитать показатели, классифицировать, разрабатывать модели, алгоритмизировать, управлять, организовать, планировать процессы исследования, осуществлять оценку результатов. Не сформированы умения и навыки для решения профессиональных задач
100% - 50%	зачтено	характеристика показателя соответствует «отлично», «хорошо», «удовлетворительно»
49 % и менее	не зачтено	характеристика показателя соответствует «неудовлетворительно»

## 7. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

### 7.1. Содержание лекций

Тема 1. Объекты, субъекты и процессы управления проектами (УК-2)

Понятие проекта. Отличительные особенности проектной деятельности. Особенности построения бизнес-процессов в проектной деятельности. Понятие управления проектом. Понятие проектно-ориентированного управления.

Классификация проектов.

Объекты проектного управления: проекты, программы, портфели проектов, проектно-ориентированные организации, жизненный цикл проекта и его фазы

Субъекты проектного управления: заинтересованные стороны проекта, команда проекта, менеджер проекта.

Процессы управления проектами: инициация, планирование, организации, контроля, завершения.

Современное состояние управления проектами.

Тема 2. Управление функциональными областями управления проектами (УК-2, ПК-4, ПК-5, ПК-6))  
Критерии эффективности (успешности) инвестиционного проекта. Пирамида компромиссов проекта: содержание, сроки, стоимость, качество.

Управление содержанием проекта. Цель, результаты и работы проекта. Устав проекта. Процессы и методы управления содержанием проекта. Структурная декомпозиция работ (СДР). Декомпозиция инвестиционного проекта на стандартные этапы с четко установленными результатами.

Управление сроками инвестиционного проекта. Процессы и методы управления проектом по временным параметрам. Определение операции (работ) для реализации инвестиционного проекта.

Определение последовательности операций (работ) для реализации инвестиционного проекта.

Оценка ресурсов операций инвестиционного проекта. Оценка длительности операций инвестиционного проекта. Определение последовательности (логики) выполнения работ (операций).

Определение потребности работ (операций) проекта в ресурсах. Разработка плана (расписания)

реализации инвестиционного проекта. Определение и анализ графиков потребности проекта в ресурсах.

Оптимизация расписания проекта. Контроль плана реализации инвестиционного проекта.

Разработка рабочего плана-графика контроля исполнения контрактных обязательств по

инвестиционному проекту. Оценка соответствия промежуточных результатов инвестиционного

проекта контрактным обязательствам инвестиционного проекта. Выявление отклонений от плана-

графика исполнения контрактных обязательств по инвестиционному проекту и анализ причин.

Организация корректировки контрактной документации по инвестиционному проекту.

Управление стоимостью и финансированием инвестиционного проекта. Процессы и методы

управления проектом по стоимостным параметрам. Разработка плана управления стоимостью в

проекте. Планирование ресурсов и определение их количества, необходимого для успешного

выполнения проекта. Оценка стоимости проекта. Формирование бюджета проекта. Разработка плана

финансирования. Учет фактических затрат в проекте. Управление издержками инвестиционного

проекта. Формирование отчетности о состоянии стоимости и финансирования проекта. Определение

степени выполнения проекта по стоимостным показателям. Анализ отклонений стоимости

выполненных работ от сметы и бюджета. Подготовка и анализ корректирующих воздействий.

Управление качеством инвестиционного проекта. Основные процессы управления качеством

инвестиционного проекта: планирование, обеспечение и контроль качества в проекте. Содержание

процедур, методов и средств основных процессов управления качеством проекта.

Управление рисками инвестиционного проекта: процессы и методы.

Управление стейкхолдерами проекта: - процессы и методы.

Управление коммуникациями проекта. Понятие и виды коммуникаций между участниками проекта.

Значение управления коммуникациями для эффективной реализации проекта. Коммуникационные

технологии и модели в рамках реализации инвестиционного проекта. Методы коммуникаций и

управления коммуникациями в рамках реализации инвестиционного проекта. Методы определения

информационных потребностей всех участников проекта. Разработка информационных потоков в

проекте. Поиск и подготовка необходимой информации для разработки и реализации

инвестиционного проекта. Системы управления информацией в рамках реализации

инвестиционного проекта. Планирование и контроль коммуникаций в проекте.

Управление персоналом проекта. Процессы и методы управления персоналом при реализации

инвестиционного проекта. Расчет трудовых ресурсов для реализации инвестиционного проекта.

Определение состава участников инвестиционного проекта. Планирование потребности

инвестиционного проекта в трудовых ресурсах. Штатная структура инвестиционного проекта.

Развитие команды инвестиционного проекта. Управление командой инвестиционного проекта.

Тема 3. Система управления проектной деятельностью (УК-2, ПК-4, ПК-5, ПК-6)

Методы и модели управления проектами в рамках реализации инвестиционного проекта.

Особенности организации управления проектами в компании на стратегическом и тактическом уровнях. Отличие управления проектом от организационного управления проектами.

Организационные особенности управления проектом на управления проектами на разных стадиях его жизненного цикла.

Особенности управления программами проектов. Процессы управления программой.

Организационная структура управления программами.

Особенности управления портфелем проектов. Процессы управления портфелем проектов.

Организационная структура управления портфелем проектов.

Сущность корпоративной системы управления проектами (КСУП) в компании. Система менеджмента проектной деятельности. Основные компоненты КСУП: автоматизированная система управления проектами, методология управления проектами, программами и портфелем проектов, офис управления проектами, система мотивации и принципы формирования проектных команд (ролевая структура проектной деятельности, полномочия и ответственность каждого участника (менеджер проекта, куратор, администратор и т.д.)).

Задачи КСУП в зависимости от типов проектов, реализуемых в компании.

Оценка эффективности управления жизненным циклом проекта и его совершенствование.

Тема 4. Организационная структура управления инвестиционными проектами в компании (ПК-5, ПК-6)

Особенности составления штатной структуры инвестиционного проекта. Классификация проектных структур по отношению к структуре организации: выделенная организационная структура (адхократическая), «управление по проектам» (management by project), всеобщее управление проектами, двойственная организационная структура, сложные организационные структуры. Характеристика организационных структур родительской компании: проектная, линейно-функциональная, матричная.

Сущность организационной структуры проекта. Декомпозиция организационной структуры (Organizational Breakdown Structure – OBS). Матрица RACI. Распределение ролей и полномочий между участниками инвестиционного проекта и соответствующие взаимосвязи.

Тема 5. Методология управления инвестиционными проектами в компании (УК-2, ПК-4)

Виды и состав документов, отчетов по инвестиционному проекту. Корпоративный стандарт управления проектами: характеристика основных разделов. Корпоративная база знаний управления проектами. Документальное обеспечение управления проектами на разных стадиях его жизненного цикла. Особенности организации управления различными функциональными областями в проекте. Методическое и документальное обеспечение необходимых функциональных областей управления проектами в организации.

Проектный комитет: сущность и роль.

Необходимость стандартизации проектной деятельности. Модели зрелости управления проектами в компании модель Керцнера, модель IPMA Delta, модель OPM 3.

Характеристика уровня зрелости управления проектами по Керцнеру. Уровень 1 – общая терминология. Уровень 2- общие процессы. Уровень 3 – единая методология. Уровень 4 – бенчмаркинг. Уровень 5 – непрерывное улучшение.

Проблемы организационного развития системы управления проектами в компании.

Тема 6. Офис управления проектами: типология и модели развития (УК-2, ПК-4, ПК-5, ПК-6)

Различие между функционалом руководителя проекта и проектным офисом. Типология проектных офисов в зависимости от степени влияния. Характеристики офиса управления проектами, способные заинтересовать руководство. Офис управления проектами в организационной структуре компании. Стратегический офис проектов. Офис проектов подразделения. Офис управления проектом. Модели организации офиса управления проектами. Роли и обязанности сотрудников офиса управления проектами. Информационные входы и выходы офиса управления проектами.

Тема 7. Обеспечивающие компоненты корпоративной системы управления проектами (КСУП) (УК-2, ПК-4, ПК-5, ПК-6)

Роль обеспечивающих компонентов корпоративной системы управления проектами. Система обеспечения компетентности персонала. Оценка достигнутого уровня компетентности персонала: процессы и инструментарий. Модели компетенций.

Система поддержки и развития проектной деятельности. Задачи руководства и менеджмента в системе поддержки и развития проектной деятельности. Процесс улучшения проектной деятельности.

Информационная система управления проектной деятельностью (ИСУПД). Основные задачи ИСУПД по различным уровням управления.

Особенности ролей участников проектной деятельности. Особенности мотивации и стимулирования участников проектных команд. Виды мотивации в проекте. Способы премирования. Особенности премирования по итогам проекта. Особенности регулярного премирования участников проектных команд. Смешанное премирование. Грейды. Особенности нематериальной мотивации участников проектной деятельности.

Внутренние и внешние демотивирующие факторы проектного персонала. Оценка системы мотивации проектного персонала.

### 7.2 Содержание практических занятий и лабораторных работ

Тема 2. Управление функциональными областями управления проектами (УК-2, ПК-4, ПК-5, ПК-6))

Лабораторные работы

Тема 4. Организационная структура управления инвестиционными проектами в компании (ПК-5, ПК-6)

Решение кейсовой части лабораторных работ

Тема 5. Методология управления инвестиционными проектами в компании (УК-2, ПК-4)

Творческое задание

Тема 6. Офис управления проектами: типология и модели развития (УК-2, ПК-4, ПК-5, ПК-6)

Решение кейсов

Тема 7. Обеспечивающие компоненты корпоративной системы управления проектами (КСУП) (УК-2, ПК-4, ПК-5, ПК-6)

Творческое задание.

### 7.3. Содержание самостоятельной работы

Тема 1. Объекты, субъекты и процессы управления проектами (УК-2)

Изучение основной и дополнительной литературы. Подготовка к текущему контролю.

Тема 2. Управление функциональными областями управления проектами (УК-2, ПК-4, ПК-5, ПК-6))

Изучение основной и дополнительной литературы. Подготовка к практическим занятиям.

Подготовка к текущему контролю.

Тема 3. Система управления проектной деятельностью (УК-2, ПК-4, ПК-5, ПК-6)

Изучение основной и дополнительной литературы. Подготовка к практическим занятиям.

Подготовка к текущему контролю.

Тема 4. Организационная структура управления инвестиционными проектами в компании (ПК-5, ПК-6) Изучение основной и дополнительной литературы. Подготовка к практическим занятиям. Подготовка к текущему контролю.
Тема 5. Методология управления инвестиционными проектами в компании (УК-2, ПК-4) Изучение основной и дополнительной литературы. Подготовка к практическим занятиям. Подготовка к текущему контролю.
Тема 6. Офис управления проектами: типология и модели развития (УК-2, ПК-4, ПК-5, ПК-6) Изучение основной и дополнительной литературы. Подготовка к практическим занятиям. Подготовка к текущему контролю.
Тема 7. Обеспечивающие компоненты корпоративной системы управления проектами (КСУП) (УК-2, ПК-4, ПК-5, ПК-6) Изучение основной и дополнительной литературы. Подготовка к практическим занятиям. Подготовка к текущему контролю.

7.3.1. Примерные вопросы для самостоятельной подготовки к зачету/экзамену  
Приложение 1

7.3.2. Практические задания по дисциплине для самостоятельной подготовки к зачету/экзамену  
Приложение 2

7.3.3. Перечень курсовых работ  
Не предусмотрено

7.4. Электронное портфолио обучающегося  
Размещение работ в электронном портфолио не предусмотрено

7.5. Методические рекомендации по выполнению контрольной работы  
Контрольная работа не предусмотрена.

7.6 Методические рекомендации по выполнению курсовой работы  
Курсовая работа не предусмотрена

## **8. ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ ДЛЯ ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ**

### ***По заявлению студента***

В целях доступности освоения программы для лиц с ограниченными возможностями здоровья при необходимости кафедра обеспечивает следующие условия:

- особый порядок освоения дисциплины, с учетом состояния их здоровья;
- электронные образовательные ресурсы по дисциплине в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья;
- изучение дисциплины по индивидуальному учебному плану (вне зависимости от формы обучения);
- электронное обучение и дистанционные образовательные технологии, которые предусматривают возможности приема-передачи информации в доступных для них формах.
- доступ (удаленный доступ), к современным профессиональным базам данных и информационным справочным системам, состав которых определен РПД.

## **9. ПЕРЕЧЕНЬ ОСНОВНОЙ И ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ УЧЕБНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ**

Сайт библиотеки УрГЭУ

<http://lib.usue.ru/>

### **Основная литература:**

1. Царьков И. Н. Математические модели управления проектами [Электронный ресурс]: Учебник. - Москва: ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2022. - 514 с. – Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/product/1816641>
2. Балашов А. И., Рогова Е. М., Тихонова М. В., Ткаченко Е. А. Управление проектами [Электронный ресурс]: учебник и практикум для вузов. - Москва: Юрайт, 2023. - 383 – Режим доступа: <https://urait.ru/bcode/510590>
3. Фомичев А.Н. Управление проектами [Электронный ресурс]: учебник. - Москва: Издательско-торговая корпорация "Дашков и К", 2023. - 257 – Режим доступа: <https://znanium.ru/catalog/product/1996283>
4. Поташева Г.А. Управление проектами (проектный менеджмент) [Электронный ресурс]: учебное пособие. - Москва: ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2024. - 224 – Режим доступа: <https://znanium.ru/catalog/product/2084497>

### **Дополнительная литература:**

1. Попов Ю.И., Яковенко О.В. Управление проектами [Электронный ресурс]: Учебное пособие. - Москва: ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2021. - 208 с. – Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/product/1153780>
2. Тихомирова О.Г. Управление проектом: комплексный подход и системный анализ [Электронный ресурс]: Монография. - Москва: ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2022. - 300 с. – Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/product/1709593>
3. Ильина О.Н. Методология управления проектами: становление, современное состояние и развитие [Электронный ресурс]: монография. - Москва: Вузовский учебник, 2024. - 208 – Режим доступа: <https://znanium.ru/catalog/product/2110928>

## **10. ПЕРЕЧЕНЬ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ, ВКЛЮЧАЯ ПЕРЕЧЕНЬ ЛИЦЕНЗИОННОГО ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ И ИНФОРМАЦИОННЫХ СПРАВОЧНЫХ СИСТЕМ, ОНЛАЙН КУРСОВ, ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ПРИ ОСУЩЕСТВЛЕНИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

### **Перечень лицензионного программного обеспечения:**

Microsoft Windows 10 .Договор № 52/223-ПО/2020 от 13.04.2020, Акт № Tr000523459 от 14.10.2020. Срок действия лицензии -Без ограничения срока.

Astra Linux Common Edition. Договор № 1 от 13 июня 2018, акт от 17 декабря 2018. Срок действия лицензии - без ограничения срока.

Microsoft Office 2016.Договор № 52/223-ПО/2020 от 13.04.2020, Акт № Tr000523459 от 14.10.2020 Срок действия лицензии -Без ограничения срока.

МойОфис стандартный. Соглашение № СК-281 от 7 июня 2017. Дата заключения - 07.06.2017. Срок действия лицензии - без ограничения срока.

Libre Office. Лицензия GNU LGPL. Срок действия лицензии - без ограничения срока.

### **Перечень информационных справочных систем, ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»:**

Справочно-правовая система Гарант. Договор № 58419 от 22 декабря 2015. Срок действия лицензии -без ограничения срока

Справочно-правовая система Консультант +. Срок действия лицензии до 31.12.2024

## **11. ОПИСАНИЕ МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЙ БАЗЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

Реализация учебной дисциплины осуществляется с использованием материально-технической базы УрГЭУ, обеспечивающей проведение всех видов учебных занятий и научно-исследовательской и самостоятельной работы обучающихся:

Специальные помещения представляют собой учебные аудитории для проведения всех видов занятий, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду УрГЭУ.

Все помещения укомплектованы специализированной мебелью и оснащены мультимедийным оборудованием спецоборудованием (информационно-телекоммуникационным, иным компьютерным), доступом к информационно-поисковым, справочно-правовым системам, электронным библиотечным системам, базам данных действующего законодательства, иным информационным ресурсам служащими для представления учебной информации большой аудитории.

Для проведения занятий лекционного типа презентации и другие учебно-наглядные пособия, обеспечивающие тематические иллюстрации.



### 7.3.1. Примерные вопросы для самостоятельной подготовки к экзамену

1. Понятие проекта.
2. Отличительные особенности проектной деятельности.
3. Особенности построения бизнес-процессов в проектной деятельности.
4. Понятие управления проектом.
5. Понятие проектно-ориентированного управления.
6. Классификация проектов.
7. Объекты проектного управления.
8. Субъекты проектного управления.
9. Критерии эффективности (успешности) инвестиционного проекта.
10. Управление содержанием проекта. Цель, результаты и работы проекта.
11. Устав проекта.
12. Сбор требований к проекту.
13. Процессы и методы управления содержанием проекта.
14. Структурная декомпозиция работ (СДР).
15. Управление сроками инвестиционного проекта. Сущность управления сроками проекта.
16. Процессы и методы управления проектом по временным параметрам.
17. Разработка плана (расписания) реализации инвестиционного проекта.
18. Определение и анализ графиков потребности проекта в ресурсах.
19. Оптимизация расписания проекта.
20. Контроль плана реализации инвестиционного проекта.
21. Разработка рабочего плана-графика контроля исполнения контрактных обязательств по инвестиционному проекту.
22. Организация корректировки контрактной документации по инвестиционному проекту.
23. Управление стоимостью и финансированием инвестиционного проекта.
24. Процессы и методы управления проектом по стоимостным параметрам.
25. Разработка плана управления стоимостью в проекте.
26. Оценка стоимости проекта.
27. Формирование бюджета проекта. Разработка плана финансирования.
28. Формирование отчетности о состоянии стоимости и финансирования проекта. Определение степени выполнения проекта по стоимостным показателям.
29. Анализ отклонений стоимости выполненных работ от сметы и бюджета. Подготовка и анализ корректирующих воздействий.
30. Управление качеством инвестиционного проекта.
31. Основные процессы управления качеством инвестиционного проекта: планирование, обеспечение и контроль качества в проекте.
32. Содержание процедур, методов и средств основных процессов управления качеством проекта.
33. Оценка эффективности инвестиционных проектов: методы и показатели.
34. Управление коммуникациями проекта. Понятие и виды коммуникаций между участниками проекта.
35. Значение управления коммуникациями для эффективной реализации проекта.
36. Коммуникационные технологии и модели в рамках реализации инвестиционного проекта.
37. Методы коммуникаций и управления коммуникациями в рамках реализации инвестиционного проекта.
38. Методы определения информационных потребностей всех участников проекта. Разработка информационных потоков в проекте.

39. Поиск и подготовка необходимой информации для разработки и реализации инвестиционного проекта.
40. Системы управления информацией в рамках реализации инвестиционного проекта. Планирование и контроль коммуникаций в проекте.
41. Процессы и методы управления персоналом при реализации инвестиционного проекта.
42. Расчет трудовых ресурсов для реализации инвестиционного проекта.
43. Определение состава участников инвестиционного проекта.
44. Планирование потребности инвестиционного проекта в трудовых ресурсах.
45. Штатная структура инвестиционного проекта.
46. Развитие команды инвестиционного проекта.
47. Управление командой инвестиционного проекта.
48. Понятие риска и возможностей в проекте. Роль риска в менеджменте организации в рамках реализации инвестиционного проекта.
49. Категории рисков в рамках реализации инвестиционного проекта.
50. Система рисков организации в рамках реализации инвестиционного проекта
51. Аналитические методы выявления рисков в рамках реализации инвестиционного проекта.
52. Реестр и матрица рисков инвестиционного проекта.
53. Принципы и методы управления рисками в рамках реализации инвестиционного проекта.
54. Методы разработки и реализации программы управления рисками в рамках реализации инвестиционного проекта.
55. Разработка рабочего плана-графика контроля исполнения обязательств по проекту. Контроль исполнения обязательств. Мониторинг и управление исполнением обязательств.
56. Методы и модели управления проектами в рамках реализации инвестиционного проекта.
57. Организационные особенности управления проектом на управления проектами на разных стадиях его жизненного цикла.
58. Особенности управления программами проектов. Процессы управления программой. Организационная структура управления программами.
59. Особенности управления портфелем проектов. Процессы управления портфелем проектов. Организационная структура управления портфелем проектов.
60. Сущность корпоративной системы управления проектами (КСУП) в компании.
61. Основные компоненты КСУП: автоматизированная система управления проектами, методология управления проектами, программами и портфелем проектов, офис управления проектами, система мотивации и принципы формирования проектных команд
62. Задачи КСУП в зависимости от типов проектов, реализуемых в компании.
63. Оценка эффективности управления жизненным циклом проекта и его совершенствование.
64. Особенности составления штатной структуры инвестиционного проекта.
65. Классификация проектных структур по отношению к структуре организации: выделенная организационная структура (адхократическая), «управление по проектам» (management by project), всеобщее управление проектами, двойственная организационная структура, сложные организационные структуры.
66. Характеристика организационных структур родительской компании: проектная, линейно-функциональная, матричная.
67. Сущность организационной структуры проекта.
68. Распределение ролей и полномочий между участниками инвестиционного проекта и соответствующие взаимосвязи.
69. Виды и состав документов, отчетов по инвестиционному проекту.
70. Корпоративный стандарт управления проектами: характеристика основных разделов.
71. Корпоративная база знаний управления проектами.

72. Документальное обеспечение управления проектами на разных стадиях его жизненного цикла.
73. Особенности организации управления различными функциональными областями в проекте. Методическое и документальное обеспечение необходимых функциональных областей управления проектами в организации.
74. Модели зрелости управления проектами в компании модель Керцнера, модель IPMA Delta, модель ОРМ 3.
75. Типология проектных офисов в зависимости от степени влияния.
76. Офис управления проектами в организационной структуре компании. Стратегический офис проектов. Офис проектов подразделения. Офис управления проектом.
77. Модели организации офиса управления проектами.
78. Роли и обязанности сотрудников офиса управления проектами.
79. Роль обеспечивающих компонентов корпоративной системы управления проектами.
80. Система обеспечения компетентности персонала. Модели компетенций.
81. Система поддержки и развития проектной деятельности.
82. Информационная система управления проектной деятельностью (ИСУПД).
83. Особенности мотивации и стимулирования участников проектных команд.
84. Виды мотивации в проекте. Способы премирования.
85. Особенности нематериальной мотивации участников проектной деятельности.

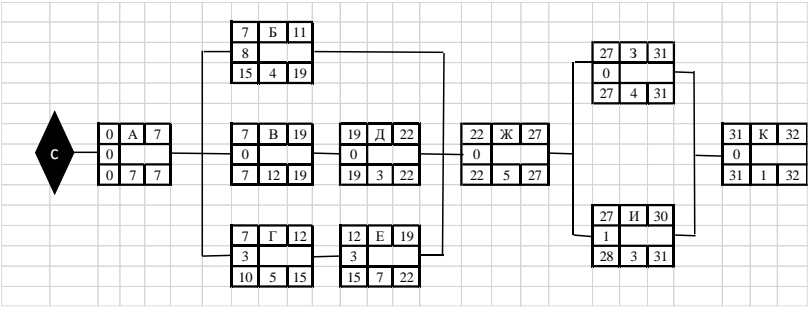


**7.3.2. Практические задания по дисциплине для самостоятельной подготовки к экзамену**


Примеры закрытых заданий:

№ задания	Содержание задания	Компетенция
1	В связи с высокой неопределенностью и рисками Руководитель проекта предложил разделить проект на большое число фаз? Верно ли поступил Руководитель? Почему? 1. да, т.к. большое число фаз позволит своевременно принимать решения о целесообразности дальнейшей реализации проекта; 2. нет, т.к. большое число фаз неоправданно повышает управленческую нагрузку на команду управления проектом; 3. да, т.к. появилась возможность сформировать детальный план проекта еще на ранних фазах.	УК-2 ПК-4 ПК-5 ПК-6
2	Какие исходные данные необходимы для планирования управления рисками в проекте? 1. Стандарты организации 2. Смета проекта 3. Устав проекта 4. Уровень толерантности и/или риск-аппетит 5. План управления проектом 6. Описание содержания проекта (результаты и работы)	УК-2 ПК-4 ПК-5 ПК-6
3	К количественным методам управления рисками относятся: 1. Анализ чувствительности 2. Сценарный анализ 3. метод Дельфи 4. Мозговой штурм 5. Метод Монте-Карло	УК-2 ПК-4 ПК-5 ПК-6
4	Какие из нижеперечисленных стейкхолдеров относятся к первичным стейкхолдерам проекта: 1. Представители власти 2. Инвесторы 3. Команда проекта 4. СМИ	УК-2 ПК-4 ПК-5 ПК-6
5	Какое из приведенных описаний наиболее соответствует роли "Заказчик проекта"? 1. лицо, отвечающее за осуществление административной, финансовой и иной поддержки проекта; 2. лицо, определяющее цель проекта и являющееся владельцем результата проекта; 3. лицо, принимающее решение в том случае, если Руководитель проекта не обладает достаточными полномочиями; 4. лицо, отвечающее за координацию действий всех участников проекта	УК-2 ПК-5 ПК-6
6	Критерии успешности проекта: 1. Проект завершен в установленные сроки 2. Проект прибыльный 3. Проект завершен в рамках выделенного бюджета 4. Потребитель доволен 5. Заказчик удовлетворен 6. Проект окупился	УК-2 ПК-4

Примеры открытых заданий:

1	Уточните чем проект отличается от процессной деятельности ...	УК-2
2	Правильная последовательность использования методов при планировании сроков реализации проекта: 1. сетевой график 2. метод критической цепи 3. диаграмма Ганта 4. метод критического пути	УК-2

3	<p>Ниже представлена сетевая модель проекта, необходимо определить критический путь.</p> 	УК-2
4	<p>Определите подход, использованный при формировании структурной декомпозиции работ в проекте</p> 	УК-2 ПК-4 ПК-5
5	<p>Проектно-технологический документ, устанавливающий полный перечень работ проекта, их последовательность и взаимосвязь, сроки выполнения и продолжительности, а также исполнителей и ресурсы, необходимые для выполнения работ проекта – это...</p>	УК-2 ПК-4 ПК-5
6	<p>Руководителю проекта необходимо определить степень выполнения проекта на основе анализа плановых и фактических затрат выполненных работ</p>	УК-2 ПК-4 ПК-5 ПК-6
7	<p>В каком документе отражена сметная стоимость проекта, распределенная по временным периодам (год, квартал, месяц) в течение всего времени осуществления проекта.</p>	УК-2 ПК-4 ПК-5 ПК-6
8	<p>Определите подход, использованный при формировании структурной декомпозиции работ в проекте</p> 	УК-2 ПК-4
9	<p>Определите подход, использованный при формировании структурной декомпозиции работ в проекте</p>	УК-2 ПК-4

																										
10	Какой документ проекта содержит список затрат проекта, полученных на основе объемов работ проекта, требуемых ресурсов и цен, структурированный по статьям.	УК-2 ПК-5 ПК-6																								
11	Чем отличается смета проекта от бюджета проекта?	УК-2 ПК-6																								
12	Какая информация нужна менеджеру проекта для составления бюджета проекта	УК-2 ПК-6																								
13	<p>На основе сетевой модели определите длительность реализации проекта по следующим данным.</p> <table border="1" data-bbox="368 853 1121 1108"> <thead> <tr> <th>Операция</th> <th>Предшественник</th> <th>Длительность</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>А</td> <td>-</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>Б</td> <td>А</td> <td>19</td> </tr> <tr> <td>В</td> <td>А</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>Г</td> <td>Б,В</td> <td>8</td> </tr> <tr> <td>Д</td> <td>Г</td> <td>7</td> </tr> <tr> <td>Е</td> <td>Г</td> <td>10</td> </tr> <tr> <td>Ж</td> <td>Д,Е</td> <td>1</td> </tr> </tbody> </table>	Операция	Предшественник	Длительность	А	-	4	Б	А	19	В	А	5	Г	Б,В	8	Д	Г	7	Е	Г	10	Ж	Д,Е	1	УК-2
Операция	Предшественник	Длительность																								
А	-	4																								
Б	А	19																								
В	А	5																								
Г	Б,В	8																								
Д	Г	7																								
Е	Г	10																								
Ж	Д,Е	1																								
14	<p>По результатам проведения самооценки в проектной команде «Х» была проведена идентификация и оценка кадровых рисков. Результаты самооценки приведены в матрице «Оценка кадровых рисков организации «Х»:</p> <p style="text-align: center;">Оценка кадровых рисков проектной команды «Х»</p> <p>Вероятность риска</p> <table border="1" data-bbox="347 1346 994 1899"> <tr> <td rowspan="2">Высокая</td> <td></td> <td></td> <td>Нехватка персонала нужной квалификации на рынке труда</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Чрезмерная зависимость от ключевых сотрудников</td> <td>Текущая укомплектованность персонала не соответствует потребностям организации</td> </tr> <tr> <td>Низкая</td> <td>Внутренние программы обучения не соответствуют текущим нуждам организации</td> <td></td> <td>Низкий уровень мотивированности персонала</td> </tr> </table> <p style="text-align: center;">Низкое                      Среднее                      Высокое                      <b>Воздействие риска</b></p> <p>Сформулируйте меры реагирования на риск «Внутренние программы обучения не соответствуют текущим нуждам проектной команды».</p>	Высокая			Нехватка персонала нужной квалификации на рынке труда		Чрезмерная зависимость от ключевых сотрудников	Текущая укомплектованность персонала не соответствует потребностям организации	Низкая	Внутренние программы обучения не соответствуют текущим нуждам организации		Низкий уровень мотивированности персонала	УК-2 ПК-4 ПК-5 ПК-6													
Высокая				Нехватка персонала нужной квалификации на рынке труда																						
		Чрезмерная зависимость от ключевых сотрудников	Текущая укомплектованность персонала не соответствует потребностям организации																							
Низкая	Внутренние программы обучения не соответствуют текущим нуждам организации		Низкий уровень мотивированности персонала																							

15	По прошествии 3 месяцев из 6, проект имеет следующие показатели: Плановый объем – 125 д.е., освоенный объем – 108 д.е., фактические затраты – 156 д.е., общий бюджет проекта 300 д.е. Что можно сказать о выполнении расписания в проекте на основании этих данных?	УК-2
----	---	------