

Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение  
высшего образования  
«ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»  
(Финансовый университет)

Департамент менеджмента

Полевой С.А.

**МЕТОДОЛОГИЯ, ПРОЦЕССЫ И ИНСТРУМЕНТЫ  
УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ**

**Рабочая программа дисциплины**

для студентов, обучающихся по направлению подготовки  
38.04.02 «Менеджмент»  
направленность программы магистратуры  
«Проектный менеджмент»

Москва 2022

Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение  
высшего образования  
«ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»  
(Финансовый университет)

Департамент менеджмента и инноваций

**СОГЛАСОВАНО**

Технический директор  
Группа компаний Sawatzky

\_\_\_\_\_  
О.С. Сетдеков  
«17» мая 2022 г.

**УТВЕРЖДАЮ**

Проректор по учебной и  
методической работе

\_\_\_\_\_  
Е.А. Каменева  
«24» мая 2022 г.

Полевой С.А.

**МЕТОДОЛОГИЯ, ПРОЦЕССЫ И ИНСТРУМЕНТЫ  
УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ**

**Рабочая программа дисциплины**

для студентов, обучающихся по направлению подготовки  
38.04.02 «Менеджмент»  
направленность программы магистратуры  
«Проектный менеджмент»

*Рекомендовано Ученым советом Факультета Высшая школа управления  
(протокол № 19 от 17.05.2022г.)  
Одобрено Советом учебно-научного Департамента менеджмента и инноваций  
(протокол №10 от 27.04.2022 г.)*

Москва 2022

**УДК 338.2 (073)**  
**ББК 65.050**  
**П49**

Рецензент: д.э.н., доцент, руководитель Департамента менеджмента и инноваций  
Н.В. Линдер

**Полевой С.А. Методология, процессы и инструменты управления проектами** – рабочая программа дисциплины предназначена для студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент» направленность программы магистратуры «Проектный менеджмент» (очная форма обучения) – М.: Финансовый университет, Департамент менеджмента и инноваций, 2022. – 65 с.

Настоящая рабочая программа дисциплины «Методология, процессы и инструменты управления проектами» предназначена для эффективной организации учебного процесса и включает содержание дисциплины, учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины, фонд оценочных средств для промежуточной аттестации, методические указания по освоению дисциплины, описание материально-технической базы.

*Учебное издание*

**Сергей Анатольевич Полевой**

## **МЕТОДОЛОГИЯ, ПРОЦЕССЫ И ИНСТРУМЕНТЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ**

Рабочая программа дисциплины

Компьютерный набор, верстка: *Полевой С.А.*

Формат 60x90/16. Гарнитура *Times New Roman*

Усл. п.л. 4.4. Изд. № - ..... Тираж \_\_ экз.

Заказ \_\_\_\_\_

Отпечатано в Финансовом университете

© Полевой С.А., 2022  
© Финансовый университет, 2022

## СОДЕРЖАНИЕ

1.	Наименование дисциплины	5
2.	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами обучения по образовательной программе	5
3.	Место дисциплины в структуре образовательной программы	9
4.	Объем дисциплины в зачетных единицах и в академических часах с выделением объема аудиторной и самостоятельной работы обучающихся в семестре	10
5.	Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием их объемов (в академических часах) и видов учебных занятий	10
6.	Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине	24
7.	Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине	36
8.	Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины	49
9.	Перечень ресурсов информационно–телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины	50
10.	Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины	52
11.	Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем	62
12.	Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине	62

## 1. Наименование дисциплины

Методология, процессы и инструменты управления проектами

## 2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами обучения по образовательной программе

Код компетенции	Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции <sup>1</sup>	Результаты обучения (владения <sup>2</sup> , умения и знания), соотнесенные с компетенциями/индикаторами достижения компетенции
ПК-1	Способность руководить процессами проекта и проектом в целом в различных областях, в том числе в условиях изменений и неопределённости	1. Осуществляет руководство малым и средним проектом в целом, в том числе в условиях изменений и неопределённости.  2. Осуществляет руководство процессами крупного проекта, в том числе в условиях изменений и неопределённости.	<b>Знать:</b> порядок управления малым и средним проектом в целом. <b>Уметь:</b> реализовать процесс планирования проекта, в том числе в условиях изменений и неопределённости и приступить к его выполнению.  <b>Знать:</b> особенности реализации крупных проектов в условиях изменений и неопределённости; порядок учета факторов неопределённости при планировании проекта; правила и алгоритмы построения организационно-технологических моделей крупных проектов в различных условиях, в том числе в условиях изменений и неопределённости. <b>Уметь:</b> осуществлять планирование крупных проекта в различных условиях, в том числе в условиях изменений и неопределённости.
ПК-2	Способность управлять работой проектной	1. Организует работу команды проекта.	<b>Знать:</b> методы организации управления командой проекта;

<sup>1</sup> Заполняется при реализации актуализированных ОС ВО ФУ и ФГОС ВО3++

<sup>2</sup> Владения формулируются только при реализации ОС ВО ФУ первого поколения и ФГОС ВО 3+

	организации (планирование, организация работ и жизнедеятельности, управление командой проекта)	2. Осуществляет планирование, организацию работ и жизнедеятельности проектно-ориентированной организации.	<p>порядок обеспечения безопасности при осуществлении проектов.</p> <p><b>Уметь:</b></p> <p>управлять командой проекта различных условиях, с учетом обеспечения безопасности при реализации проектов.</p> <p><b>Знать:</b></p> <p>порядок организации и проведения планирования деятельности проектной организации; особенности её организационной структуры и жизнедеятельности.</p> <p><b>Уметь:</b></p> <p>формировать планы работы, развития и жизнедеятельности организации; организовывать функционирование проектной организации в ходе её деятельности; строить организационно-технологические модели при решении задач управления проектами в организации.</p>
ПК-3	Способность управлять отдельными процессами и их совокупностью при управлении портфелями и программами проектов	<p>1. Осуществляет управление отдельными процессами и их совокупностью при управлении портфелями проектов.</p> <p>2. Осуществляет управление отдельными процессами и их</p>	<p><b>Знать:</b></p> <p>отдельные процессы проектного менеджмента при управлении портфелями проектов, порядок их реализации; информационные средства поддержки управления отдельными процессами и их совокупностью при управлении портфелями проектов; порядок и условия их применения.</p> <p><b>Уметь:</b></p> <p>реализовать процесс планирования процессов проектного менеджмента при управлении портфелями проектов; применять программно-информационные средства поддержки управления отдельными процессами и их совокупностью при управлении портфелями проектов.</p> <p><b>Знать:</b></p>

		совокупностью при управлении программами проектов.	отдельные процессы проектного менеджмента при управлении программами проектов, порядок их реализации; информационные средства поддержки управления отдельными процессами и их совокупностью при управлении программами проектов; порядок и условия их применения. <b>Уметь:</b> реализовать процесс планирования процессов проектного менеджмента при управлении программами проектов; применять программно-информационные средства поддержки управления отдельными процессами и их совокупностью при управлении программами проектов.
ПКН-4	Способность руководить проектной и процессной деятельностью в организации, а также выявлять, оценивать и реализовывать новые рыночные возможности, управлять материальными и финансовыми потоками, а также всеми видами рисков деятельности экономических систем	<p>1. Использует методы проектного менеджмента для организации управления проектами различного характера и управления портфелем проектов.</p> <p>2. Демонстрирует владение методами управления бизнес-процессами и их реинжиниринга.</p> <p>3. Реализует способность управления материальными и финансовыми потоками-</p>	<p><b>Знать:</b> структуру и содержание методов организации управления проектами различного характера и управления портфелем проектов. <b>Уметь:</b> управлять проектами различного характера и управлять портфелем проектов.</p> <p><b>Знать:</b> методами управления бизнес-процессами и их реинжиниринга. <b>Уметь:</b> применять при руководстве проектами различные методы управления бизнес-процессами и их реинжиниринга</p> <p><b>Знать:</b> структуру и содержание материальных, информационных и финансовых видов потоков в проекте. <b>Уметь:</b> управлять материальными, информационными и финансовыми потоками в проекте.</p>

		4. Выявляет риски, существующие в деятельности организации, и управляет ими	<p><b>Знать:</b> Порядок идентификации, анализа, оценки и управления риском в проекте</p> <p><b>Уметь:</b> Идентифицировать риск, провести его анализ и оценку и провести мероприятия по управлению им.</p>
УК-6	Способность управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла	<p>1. Применяет основные инструменты планирования проекта, в частности, формирует иерархическую структуру работ, расписание проекта, необходимые ресурсы, стоимость и бюджет, планирует закупки, коммуникации, качество и управление рисками проекта и др.</p> <p>2. Осуществляет руководство исполнителями проекта, применяет инструменты контроля содержания и управления изменениями в проекте, реализует мероприятия по обеспечению ресурсами, распределению информации, подготовке отчетов, мониторингу и управлению сроками, стоимостью, качеством и рисками проекта.</p>	<p><b>Знать:</b> методы и технологии управления проектом, алгоритмы планирования проекта, основные инструменты управления проектом.</p> <p><b>Уметь:</b> реализовывать порядок управления проектом на практике; применять основные инструменты управления проектами на всех этапах его жизненного цикла.</p> <p><b>Знать:</b> основные показатели эффективности проекта и пути их достижения; методы эффективного управления командой проекта.</p> <p><b>Уметь:</b> организовывать управление проектом с учетом достижения требуемых показателей эффективности; рассчитывать показатели эффективности проекта в целом и команды проекта в частности, управлять рисками проекта.</p>



### 3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Методология, процессы и инструменты управления проектами» относится к модулю дисциплин направленности программы магистратуры «Проектный менеджмент», направление 38.04.02 «Менеджмент».

### 4. Объем дисциплины в зачетных единицах и в академических часах с выделением объема аудиторной и самостоятельной работы обучающихся в семестре

Вид учебной работы по дисциплине	Часы/з.е. (всего)	Часы/з.е. (всего)	
		Модуль 1	Модуль 2
Общая трудоемкость дисциплины	216 / 6 з.е.	72 / 2 з.е.	144 / 4 з.е.
<i>Контактная работа - Аудиторные занятия</i>	92	32	60
<i>Лекции</i>	28	8	20
<i>Семинары, практические занятия</i>	64	24	40
<i>Самостоятельная работа</i>	124	40	84
Вид текущего контроля	ДТЗ, Проектная работа	ДТЗ	Проектная работа
Вид промежуточной аттестации	зачёт, экзамен	зачёт	экзамен

### 5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием их объемов (в академических часах) и видов учебных занятий

#### 5.1. Содержание дисциплины

#### Раздел 1. Контекст управления проектами

#### Тема 1. Проектная деятельность: стратегии, ценности, структуры

История и основы управления проектами. История и тенденции развития методологии управления проектами. Место и роль проектного управления в

системе менеджмента организаций. Связь проектного менеджмента со стратегическими целями организации. Базовые понятия дисциплины. Основные подходы к управлению проектами. Участники проекта. Методы управления проектами. История формирования методологии управления проектом. Организационные структуры управления проектами. Техника управления проектом. Особенности эффективной реализации проекта. Контур обратной связи. Отличие проектного управления от традиционного управления. Современные тенденции развития теории управления проектами.

## **Тема 2. Стандарты управления проектами**

Стандартизация и сертификация в проектном менеджменте. Основные понятия и стандарты управления проектами. Структура стандартов. Ключевые понятия стандартов. Современные тенденции развития методологии управления проектами. Управление проектом по модели ГОСТ РФ. Особенности управления проектами по компетентностной модели управления проектами «СОВНЕТ». Особенности управления проектами по модели PMI. Особенности управления проектами по модели P2M. Особенности управления проектами по модели PRINC2. Система сертификации проектных менеджеров и организаций. Особенности сертификации по стандартам ГОСТ РФ.

## **Тема 3. Жизненный цикл и процессы управления проектами**

Проектно-ориентированное управление. Внедрение проектного управления. Фазы и жизненный цикл проекта. Модель жизненного цикла проекта. Окружение проекта и деловая активность организации. Процессы управления проектами. Процесс инициации проекта. Процесс планирования проекта. Процесс организации исполнения проекта. Процесс контроля исполнения проекта. Процесс завершения проекта.

## **Тема 4. Программные продукты для управления проектами**

Программные продукты для управления проектами. Назначение и функционал программ по управлению проектами. Классификация и различные типы программ по управлению проектами. ПО Адванта и работа в

ней. Microsoft Project 2016 и работа в нём. Jira, Битрикс 24, Trello, Spider project и другие программы по управлению проектами.

Искусственный интеллект в управлении проектами.

## **Раздел 2. Люди в управлении проектами**

### **Тема 5. Управление человеческими ресурсами в проекте**

Родительская организация. Команда проекта. Основные характеристики команды проекта. Эффективность команды проекта. Управление человеческими ресурсами в проекте. Разработка плана управления человеческими ресурсами в проекте. Формирование и развитие команды проекта. Организационная культура команды проекта. Организация совместной деятельности команды проекта. Организация командной работы. Модели ролей в проекте. Модели жизненного цикла команды.

### **Тема 6. Лидерство**

Лидерство в команде проекта. Модели лидерства. Коучинг. Способы принятия решений. Самоосознанность и самоорганизация. Техники анализа и самооценки. Темп работы. Сไตล์ работы. Делегирование задач. Тайм-менеджмент в проектной деятельности. Личностная целостность и надёжность. Этика в проекте. Отношения и влечение. Теории мотивации. Мотивация и стимулирование команды проекта. Творческий подход. Методы креативности. Техники проведения интервью. Техники абстрагирования.

### **Тема 7. Конфликты и кризисы в проекте**

Конфликты в проекте и их классификация. Модели конфликтов. Техники улаживания конфликтов и кризисов. План выхода из кризиса. Техники модерирования. Ценность конфликтов для сплочения команды.

### **Тема 8. Переговоры в проекте**

Межличностные коммуникации. Каналы и стили коммуникации. Язык тела. Типы переговоров. Теории переговоров. Техники ведения переговоров. Тактика ведения переговоров. Этапы переговоров. Анализ культурных особенностей и тактик.

### **Раздел 3. Практики управления проектами**

#### **Тема 9. Управление содержанием проекта**

Требования к проекту. Целеполагание в проекте. Критерии успешности проекта. Организационная структура проекта. Планирование управления предметной областью. Разработка WBS. Разработка матрицы ответственности.

Концепция управления взаимодействиями в проекте. Связующие события проекта. Пять этапов управления взаимодействием. Информационный обмен, мониторинг и контроль с помощью связующих событий. Модели коммуникаций. Управление коммуникациями в проекте. Разработка плана управления коммуникациями в проекте.

#### **Тема 10. Управление планированием и сроками проекта**

Основные понятия и определения планирования проекта. Процессы планирования. Основные методы планирования проекта. Разработка и документирование планов проекта. Система планов проекта. Основные принципы и вехи разработки плана управления проектом. Порядок разработки, уточнения, согласования и использования документов при планировании проекта. Основные уровни планирования. Планирование целей и содержания проекта. Определение работ проекта. Планирование ресурсов. Планирование затрат и финансирование проекта. Создание плана проекта. Оценка эффективности проекта.

Планирование управления проектом по временным параметрам. Построение организационно-технологической модели проекта. Определение понятия «управление продолжительностью проекта». Метод СРМ. Основные идеи, преимущества и недостатки, способы построения, дополнительные возможности, «узкие места». Сетевое планирование. Сетевые модели и правила их построения. Методы расчёта сетевых графиков. Календарные планы и правила их построения. Построение календарного плана и его оптимизация. Составление календарных планов и их корректировка. Построение диаграммы Ганта. Составление расписаний проекта.

## **Тема 11. Управление финансами проекта**

Финансирование, смета и бюджет проекта. Источники и организационные формы финансирования проектов. Организация финансирования проектов. Управление стоимостью проекта. Основные принципы управления стоимостью проекта. Методы контроля стоимости проекта. Основы оценки эффективности проектов.

Планирование управления стоимостью и финансированием проекта. Расчёт экономических показателей проекта. Составление плана финансирования проекта. Разработка бюджета проекта. Оценка стоимости проекта. Виды оценок стоимости и их цели. Структура стоимости проекта. Метод освоенного объема. Прогнозные показатели освоения бюджета проекта. Техника оценки и виды затрат. Контроль показателей эффективности проекта в ходе и по итогам его реализации.

## **Тема 12. Управление заинтересованными сторонами проекта**

Понятие работы с заинтересованными сторонами проекта. «Дорожная карта» анализа стейкхолдеров. Методы предварительного анализа и первичной классификации стейкхолдеров. Методы классификации стейкхолдеров и определения стратегий взаимодействия с ними. Определение фокуса особого внимания при работе со стейкхолдерами.

Предварительный анализ и классификация стейкхолдеров. Три фактора модели Митчелла: власть, законность, срочность требований. Классификация заинтересованных сторон по Менделоу. Определение стратегии взаимодействия и фокуса особого внимания при работе со стейкхолдерами «сложных» проектов. Типология Джонсона. Модель Гарднера. Определение стратегии взаимодействия и фокуса особого внимания при работе со стейкхолдерами «сверхсложных» проектов. Типологии Фрумана и Митроффа. Составление реестра стейкхолдеров. Основы разрешения конфликтных ситуаций при работе со стейкхолдерами. Диагностика проблемных ситуаций. Типология разрешения конфликтов со стейкхолдерами.

Современные тенденции развития теории заинтересованных сторон. Определение понятия «внешние заинтересованные стороны». Определение понятия «внутренние заинтересованные стороны». Формирование перечня заинтересованных сторон и определение порядка работы с каждой стороной, вовлеченной в проект. Типовая модель стейкхолдеров. Матрица «поддержка — сила влияния». Матрица «власть — динамика». Типовые проблемы, возникающие при анализе заинтересованных сторон. Визуальная картина взаимосвязей заинтересованных сторон и возможности влияния на них лидера проекта. Выявление требований заинтересованных сторон проекта.

### **Тема 13. Управление рисками и возможностями проекта**

Окружение проекта. Риски проекта и методы их снижения. Основные понятия и структура управления рисками. Методы анализа проектных рисков. Методы снижения рисков. Организация работ по управлению рисками. Анализ риска и прогноз его последствий. Разработка плана управления рисками. Неопределенность и риск. Измерение рисков. Экономические результаты рисков. Сущность управления рисками. Анализ проектных рисков. Сущность анализа рисков проекта. Алгоритм анализа рисков. Количественный и качественный анализ проектных рисков. Планирование управления рисками. Идентификация рисков. Планирование реагирования на риски.

Формирование концептуальной позиции отношения к возможностям в проекте. Выявление возможностей в проекте. Принятие решения о реализации выявленных возможностей проекта и их согласование. Управление реализацией выявленных возможностей проекта. Контроль и мониторинг реализации выявленных возможностей проекта. Документирование опыта реализации возможностей проекта. Организация выявления возможностей в проекте. Расчёт эффективности выявленных возможностей в проекте.

### **Тема 14. Управление закупками и ресурсами в проекте**

Материально-техническое обеспечение проекта. Определение понятия «ресурс». Виды ресурсов проекта. Планирование ресурсов проекта. Управление закупками и поставками ресурсов проекта. Управление запасами ресурсов

проекта. Управление закупками и контрактами в проекте. Порядок разработки и оформления документации для осуществления закупок и поставок. Разработка плана закупок и поставок в проекте.

### **Тема 15. Управление качеством в проекте**

Цели и содержание контроля проекта. Система контроля проекта. Мониторинг работ по проекту. Менеджмент качества проекта. Основные принципы менеджмента качества проекта. Методы менеджмента качества проекта. Применение международных стандартов в системах менеджмента качества проекта.

Требования к системе контроля. Принципы построения эффективной системы контроля. Отслеживание хода выполнения проекта. Отчеты о выполнении проекта. Планирование управления качеством. Инструменты управления и контроля качества. Аудиты качества. Обеспечение качества. Контроль качества. Разработка плана управления качеством проекта.

### **Тема 16. Управление изменениями и преобразованиями в проекте**

Общее понятие изменений. Терминология и общие положения изменений. Теории изменений. Модели изменений. Понятие изменений в проекте. Общие положения изменений в проекте. Роль и значение изменений в проекте. Типизации изменений в проекте. Основные понятия управления изменениями в проекте. Место и роль изменений в управлении проектами. Структура управления изменениями в проектах. Основные процессы управления изменениями в проектах.

Мониторинг окружения проекта и возможных источников изменений. Сбор запросов и предложений на внесение изменений. Организация анализа произошедших изменений. Анализ и регулирование изменений. Сбор запросов и предложений на внесение изменений. Оценка изменений по методу освоенного объёма.

Управление порядком согласования и внесения изменений в проекте. Принятие решения на внесение изменений в проекте. Согласование внесения изменений в проекте. Управление внесением изменений в проекте.

Управление сопровождением изменений в проекте. Организация сопровождения изменений в проекте. Распределение ролей и ответственности персонала, вовлеченного в управление изменениями и формирование соответствующей организационной структуры. Контроль и отчётность вносимых изменений. Сопровождение изменений в проекте.

Закрытие управления изменениями в проекте. Процессы закрытия управления изменениями в проекте. Организация закрытия управления изменениями в проекте. Управление закрытием управления изменениями в проекте. Формирование архива и извлечение уроков из прошедших изменений.

### **Тема 17. Система управления проектами**

Понятие системы управления проектами в организации. Составляющие системы управления проектами. Понятие методологии управления проектами для организации. Понятие информационной системы управления проектами (ИСУП). Понятие проектного офиса.

Система управления проектами в организации. Цель внедрения методологии управления проектами. Определение общих принципов и шаблонов методологии. Функции и задачи ИСУП. Функции, цели и задачи проектного офиса. Особенности системы управления проектами в консалтинговых компаниях. Рекомендованные разделы методологии по управлению проектами в консалтинговых компаниях. Ключевые определения и потребность в ИСУП. Положение и подчинённость проектного офиса в организационной структуре консалтинговых компаниях.

Рекомендуемые этапы внедрения в организации системы управления проектами. Оценка эффекта от внедрения системы управления проектами в организации. Риски при внедрении системы управления проектами в компании.

### **Тема 18. Программа и портфель проектов организации**

Понятие программы проектов. Роли в программе проектов. Портфель проектов. Понятие портфеля проектов в организации. Руководство портфелем проектов в организации. Роли в портфеле проектов организации. Приоритезация



проектов в рамках портфеля проектов. Программные комплексы для управления портфелями и программами проектов.

### Тема 19. Заккрытие проекта

Основные процессы эксплуатационной фазы и завершения проекта. Цели и содержание контроля проекта. Система контроля проекта. Мониторинг работ по проекту. Организация сдачи, приемки в эксплуатацию законченных объектов проекта. Завершение проекта. Заккрытие контрактов. Административное закрытие проекта. Заключительное собрание. Подведение итогов. Архивация знаний проекта. Управление проектом на стадиях завершения проекта. Расчёт финансово-экономических показателей и оценка успешности проекта.

### 5.2. Учебно-тематический план

«Проектный менеджмент» 1, 2 модуль обучения, (очная форма обучения).

№ п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Трудоемкость в часах					
		Всего	Аудиторная работа				Формы текущего контроля успеваемости
			Общая	Лекции	Семинары , практические занятия	Самос- тоятельная работа	
1	2	3	4	5	6	7	8
<b>Раздел 1. Контекст управления проектами</b>							
1.	Тема 1. Проектная деятельность: стратегии, ценности, структуры	12	6	2	4	6	Дискуссия
2.	Тема 2. Стандарты управления проектами	4	2	2		2	Дискуссия, тесты, кейсы
3.	Тема 3. Жизненный цикл и процессы управления проектами	12	6	2	4	6	Дискуссия, разбор кейса
4.	Тема 4. Программные продукты для управления проектами	8	4		4	4	Тестирование, дискуссия, разбор кейса

Раздел 2. Люди в управлении проектами							
5.	Тема 5. Управление человеческими ресурсами в проекте	10	4	2	2	6	Тестирование, дискуссия, разбор кейса
6.	Тема 6. Лидерство	6	2	-	2	4	Тестирование, дискуссия, разбор кейса
7.	Тема 7. Конфликты и кризисы в проекте	10	4	-	4	6	Дискуссия, разбор кейса
8.	Тема 8. Переговоры в проекте	10	4	-	4	6	Дискуссия, разбор кейса, разбор
	<b>Итого за 1 модуль</b>	<b>72</b>	<b>32</b>	<b>8</b>	<b>24</b>	<b>40</b>	Согласно учебному плану: ДТЗ
Раздел 3. Практики управления проектами							
9.	Тема 9. Управление содержанием проекта	14	6	2	4	8	Дискуссия, разбор кейса, выдача задания на проектную работу
10.	Тема 10. Управление планированием и сроками проекта	24	12	4	8	12	Тестирование, дискуссия, разбор кейса
11.	Тема 11. Управление финансами проекта	12	6	2	4	6	Тестирование, дискуссия, разбор кейса
12.	Тема 12. Управление заинтересованными сторонами проекта	16	6	2	4	10	Тестирование, дискуссия, разбор кейса
13.	Тема 13. Управление рисками и возможностями проекта	16	6	2	4	10	Тестирование, дискуссия, разбор кейса
14.	Тема 14. Управление закупками и ресурсами в проекте	14	6	2	4	8	Тестирование, дискуссия, разбор кейса

15.	Тема 15 Управление качеством в проекте	10	4	2	2	6	Тестирование, дискуссия, разбор кейса
16.	Тема 16. Управление изменениями и преобразованиями в проекте	16	6	2	4	10	Тестирование, дискуссия, разбор кейса
17.	Тема 17. Система управления проектами	4	2	2	-	2	Тестирование, дискуссия, разбор кейса
18.	Тема 18. Программа и портфель проектов организации	6	2	-	2	4	Тестирование, дискуссия
19.	Тема 19. Закрытие проекта	12	4	-	4	8	Тестирование,
	<b>Итого за 2 модуль</b>	<b>144</b>	<b>60</b>	<b>20</b>	<b>40</b>	<b>84</b>	Согласно учебному плану: защита проектной работы
	<b>В целом по дисциплине</b>	<b>216</b>	<b>92</b>	<b>28</b>	<b>64</b>	<b>124</b>	
	<b>Итого в %</b>	<b>100</b>	<b>43</b>	<b>30</b>	<b>70</b>	<b>57</b>	

### 5.3. Содержание практических и семинарских занятий

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов для обсуждения на семинарских, практических занятиях, рекомендуемые источники из разделов 8,9 (указывается раздел и порядковый номер источника)	Формы проведения занятий
Тема 1. Проектная деятельность: стратегии, ценности, структуры	1. Основные этапы развития области человеческой деятельности управление проектами 2. Основные понятия проектной деятельности 3. Оргструктуры управления проектами 4. Структуры организаций и их влияние на проект 5. Тестирование <b>Рекомендуемые источники: Раздел 8 (1,2,5,6), Раздел 9.</b>	Устный опрос, кейсы, дискуссия, тесты. Выдача ДТЗ
Тема 2. Стандарты управления проектами	1. Системы сертификации специалистов в области управления проектами 2. Сертификация специалистов в области управления проектами «СОВНЕТ» 3. Подготовка и прохождение сертификации специалистов в области управления проектами «СОВНЕТ»	Устный опрос, кейсы, дискуссия, тесты

	<p>4. «Мир» управления проектами, его проблемы и задачи</p> <p>5. Стандарты управления проектами</p> <p><b>Рекомендуемые источники: Раздел 8 (1,2,5,6), Раздел 9.</b></p>	
<p>Тема 3.</p> <p>Жизненный цикл и процессы управления проектами</p>	<p>1. Модели жизненного цикла проекта</p> <p>2. Окружение проекта и деловая активность организации</p> <p>3. Организация и контроль выполнения проекта (сквозной кейс)</p> <p>4. Анализ и регулирование выполнения проекта (сквозной кейс)</p> <p>5. Анализ проекта (сквозной кейс)</p> <p>6. Оценка успешности проекта</p> <p>7. Стадии процесса управления проектами</p> <p>8. Закрытие проекта</p> <p><b>Рекомендуемые источники: Раздел 8 (1,2,3,5,6), Раздел 9.</b></p>	<p>Устный опрос, кейсы, дискуссия, тесты</p>
<p>Тема 4.</p> <p>Программные продукты для управления проектами</p>	<p>1. Основные программные средства по управлению проектами</p> <p>2. Работа в ПО Адванта</p> <p>3. Решение тестовых задач по открытию проекта и его настройке в ПО Адванта</p> <p><b>Рекомендуемые источники: Раздел 8 (1,5), Раздел 9.</b></p>	<p>Устный опрос, работа на компьютерах</p>
<p>Тема 5.</p> <p>Управление человеческими ресурсами в проекте</p>	<p>1. Разработка плана управления человеческими ресурсами проекта (сквозной кейс)</p> <p>2. Формирование команды проекта (сквозной кейс)</p> <p>3. Формирование матрицы ролей и ответственности</p> <p>4. Организация работы команды проекта</p> <p><b>Рекомендуемые источники: Раздел 8 (1,2,5,6), Раздел 9.</b></p>	<p>Устный опрос, кейсы, дискуссия, тесты</p>
<p>Тема 6. Лидерство</p>	<p>1. Этика в проекте.</p> <p>2. Отношения и влечение.</p> <p>3. Теории мотивации.</p> <p>4. Мотивация и стимулирование команды проекта.</p> <p><b>Рекомендуемые источники: Раздел 8 (1,2,5,6), Раздел 9.</b></p>	<p>Устный опрос, кейсы, дискуссия, тесты</p>
<p>Тема 7.</p> <p>Конфликты и кризисы в проектах</p>	<p>1. Конфликты в проекте и их классификация.</p> <p>2. Модели конфликтов.</p> <p>3. Техники улаживания конфликтов и кризисов.</p> <p>4. План выхода из кризиса.</p> <p>5. Ценность конфликтов для сплочения команды</p> <p><b>Рекомендуемые источники: Раздел 8 (1,2,5,6), Раздел 9.</b></p>	<p>Устный опрос, кейсы, дискуссия, тесты</p>
<p>Тема 8.</p> <p>Переговоры в проекте</p>	<p>1. Межличностные коммуникации.</p> <p>2. Каналы и стили коммуникации.</p> <p>3. Типы переговоров.</p> <p>4. Техники ведения переговоров.</p> <p>5. Тактика ведения переговоров.</p> <p><b>Рекомендуемые источники: Раздел 8 (1,2,5,6), Раздел 9.</b></p>	<p>Устный опрос, кейсы, дискуссия, тесты, сдача ДТЗ</p>
<p>Тема 9.</p> <p>Управление содержанием проекта</p>	<p>1. Требования, цели и стратегия проекта (сквозной кейс)</p> <p>2. Критерии успешности проектов (сквозной кейс)</p> <p>3. Разработка WBS проекта (сквозной кейс)</p> <p>4. Разработка матрицы ролей и ответственности (сквозной кейс)</p> <p>5. Определение содержания проекта)</p> <p><b>Рекомендуемые источники: Раздел 8 (1,2,3,5,6), Раздел 9.</b></p>	<p>Устный опрос, кейсы, дискуссия, тесты, выдача задания на проектную работу.</p>

Тема 10. Управление планированием и сроками проекта	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Основные правила построения сетевых моделей</li> <li>2. Расчётные зависимости для сетевых моделей AoN</li> <li>3. Расчётные зависимости для сетевых моделей AoA</li> <li>4. Расчёты по методу PERT</li> <li>5. Управление проектом с использованием метода критической цепи</li> <li>6. Разработка организационно-технологической модели проекта (сквозной кейс)</li> <li>7. Разработка календарного плана проекта и его оптимизация (сквозной кейс)</li> </ol> <p><b>Рекомендуемые источники: Раздел 8 (1,2,3,5,6), Раздел 9.</b></p>	Устный опрос, кейсы, дискуссия, тесты
Тема 11. Управление финансами проекта	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Определение стоимости работ проекта (разработка смет) (сквозной кейс)</li> <li>2. Разработка плана финансирования проекта (сквозной кейс)</li> <li>3. Разработка бюджета проекта (сквозной кейс)</li> <li>4. Финансовая оценка эффективности проекта</li> </ol> <p><b>Рекомендуемые источники: Раздел 8 (1,2,3,5,6,9), Раздел 9.</b></p>	Устный опрос, кейсы, дискуссия, тесты.
Тема 12. Управление заинтересованным и сторонами проекта	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Алгоритм анализа стейкхолдеров. Определение стейкхолдеров проекта (сквозной кейс)</li> <li>2. Модель Митчелла</li> <li>3. Модель Менделоу</li> <li>4. Формирование реестра стейкхолдеров</li> </ol> <p><b>Рекомендуемые источники: Раздел 8 (1,2,3,4,5,6,9), Раздел 9.</b></p>	Устный опрос, кейсы, дискуссия, тесты
Тема 13. Управление рисками и возможностями в проекте	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Разработка плана управления рисками проекта (сквозной кейс)</li> <li>2. Идентификация рисков проекта</li> <li>3. Анализ риска проекта и прогноз его последствий</li> <li>4. Разработка плана реагирования на риски.</li> </ol> <p><b>Рекомендуемые источники: Раздел 8 (1,2,3,4,5,6,9), Раздел 9.</b></p>	Устный опрос, кейсы, дискуссия, тесты
Тема 14. Управление закупками и ресурсами в проекте	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Типы ресурсов в проекте</li> <li>2. Подготовка контрактов в проекте</li> <li>3. Разработка плана закупок и поставок в проекте</li> </ol> <p><b>Рекомендуемые источники: Раздел 8 (1,2,3,5,6), Раздел 9.</b></p>	Устный опрос, кейсы, дискуссия, тесты.
Тема 15. Управление качеством в проекте	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Подходы к управлению качеством</li> <li>2. Инструменты управления качеством проекта</li> <li>3. Разработка плана управления качеством проекта (сквозной кейс)</li> </ol> <p><b>Рекомендуемые источники: Раздел 8 (1,2,3,5,6), Раздел 9.</b></p>	Устный опрос, кейсы, дискуссия, тесты.
Тема 16. Управление изменениями и преобразованиями в проекте	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Общее управление изменениями</li> <li>2. План управления изменениями проекта (сквозной кейс)</li> <li>3. Метод освоенного объёма</li> </ol> <p><b>Рекомендуемые источники: Раздел 8 (1,2,3,4,5,6,9), Раздел 9.</b></p>	Устный опрос, кейсы, дискуссия, тесты.
Тема 18. Программа и портфель проектов в организации	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Программа проектов</li> <li>2. Роли в программе проектов</li> <li>3. Портфель проектов</li> <li>4. Приоритезация портфеля проектов</li> </ol> <p><b>Рекомендуемые источники: Раздел 8 (1,5,7,8), Раздел 9.</b></p>	Устный опрос, кейсы, дискуссия, тесты.

Тема 19. Закрытие проекта	1. Формирование системы контроля проекта. 2. Организация мониторинга работ по проекту. 3. Административное закрытие проекта. 4. Заключительное собрание. <b>Рекомендуемые источники: Раздел 8 (1,2,3,5,6), Раздел 9.</b>	Устный опрос, кейсы, дискуссия, тесты, защита проектной работы
---------------------------	--	--

## 6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

### 6.1. Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины, формы внеаудиторной самостоятельной работы

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение	Формы внеаудиторной самостоятельной работы
Тема 1. Проектная деятельность: стратегии, ценности, структуры	1. Основные подходы к управлению проектами. 2. Участники проекта. 3. Методы управления проектами. 4. История формирования методологии управления проектом. 5. Организационные структуры управления проектами. 6. Модель жизненного цикла проекта. 7. Техника управления проектом. 8. Особенности эффективной реализации проекта. 9. Контур обратной связи. 10. Отличие проектного управления от традиционного управления. 11. Современные тенденции развития теории управления проектами. <b>Рекомендуемые источники: Раздел 8 (1,2,5,6), Раздел 9.</b>	Работа с учебной и справочной литературой, использование Интернет-ресурсов для ответов на семинарских занятиях, к разбору кейсов
Тема 2. Стандарты управления проектами	1. Стандарты проектного управления. 2. Структура стандартов. 3. Особенности сертификации по стандартам ГОСТ РФ. <b>Рекомендуемые источники: Раздел 8 (1,2,5,6), Раздел 9.</b>	Работа с учебной и справочной литературой, использование Интернет-ресурсов для ответов на семинарских занятиях, к разбору кейсов. Выполнение ДТЗ
Тема 3. Жизненный цикл и процессы управления проектами	1. Фазы и жизненный цикл проекта. 2. Окружение проекта и деловая активность организации 3. Внедрение проектного управления. 4. Инициация проекта. 5. Планирование проекта. 6. Закрытие проекта. <b>Рекомендуемые источники: Раздел 8 (1,2,3,5,6), Раздел 9.</b>	Работа с учебной и справочной литературой, использование Интернет-ресурсов для ответов на семинарских занятиях, к

		разбору кейсов. Выполнение ДТЗ
Тема 4. Программные продукты для управления проектами	1. Классификация и различные типы программ по управлению проектами. 2. Искусственный интеллект в управлении проектами. 3. Программные комплексы для управления портфелями проектов. 4. Программные комплексы для управления программами проектов. <b>Рекомендуемые источники: Раздел 8 (1,5), Раздел 9.</b>	Работа с учебной и справочной литературой, использование Интернет-ресурсов для ответов на семинарских занятиях, к разбору кейсов. Выполнение ДТЗ
Тема 5. Управление человеческими ресурсами в проекте	1. Организация и контроль выполнения управления человеческими ресурсами проекта. 2. Анализ и регулирование управления человеческими ресурсами проекта. 3. Закрытие управления человеческими ресурсами проекта. 4. Основные характеристики команды проекта. 5. Эффективность команды проекта. 6. Организация совместной деятельности команды проекта. 7. Формирование и развитие команды проекта. 8. Организационная культура команды проекта. 9. Мотивация и стимулирование команды проекта. <b>Рекомендуемые источники: Раздел 8 (1,2,5,6), Раздел 9.</b>	Работа с учебной и справочной литературой, использование Интернет-ресурсов для ответов на семинарских занятиях, к разбору кейсов. Выполнение ДТЗ
Тема 6. Лидерство	1. Модели лидерства. 2. Коучинг. 3. Способы принятия решений. 4. Самоосознанность и самоорганизация. 5. Техники анализа и самооценки. 6. Методы креативности. 7. Техники проведения интервью. 8. Техники абстрагирования. <b>Рекомендуемые источники: Раздел 8 (1,2,5,6), Раздел 9.</b>	Работа с учебной и справочной литературой, использование Интернет-ресурсов для ответов на семинарских занятиях, к разбору кейсов. Выполнение ДТЗ
Тема 7. Конфликты и кризисы в проекте	1. Модели конфликтов. 2. Техники улаживания конфликтов и кризисов. 3. План выхода из кризиса. 4. Техники модерирования. 5. Ценность конфликтов для сплочения команды. <b>Рекомендуемые источники: Раздел 8 (1,2,5,6), Раздел 9.</b>	Работа с учебной и справочной литературой, использование Интернет-ресурсов для ответов на семинарских занятиях, к разбору кейсов. Выполнение ДТЗ
Тема 8. Переговоры в проекте	1. Межличностные коммуникации. 2. Техники ведения переговоров. 3. Тактика ведения переговоров. 4. Этапы переговоров. 5. Анализ культурных особенностей и тактик. <b>Рекомендуемые источники: Раздел 8 (1,2,5,6), Раздел 9.</b>	Работа с учебной и справочной литературой, использование Интернет-ресурсов для ответов на

		семинарских занятиях, к разбору кейсов.
Тема 9. Управление содержанием проекта	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Требования к проекту.</li> <li>2. Целеполагание в проекте.</li> <li>3. Критерии успешности проекта.</li> <li>4. Организационная структура проекта.</li> <li>5. Планирование управления предметной областью.</li> <li>6. Разработка WBS.</li> <li>7. Разработка матрицы ответственности.</li> <li>8. Концепция управления взаимодействиями в проекте.</li> <li>9. Связующие события проекта.</li> <li>10. Пять этапов управления взаимодействием.</li> <li>11. Информационный обмен, мониторинг и контроль с помощью связующих событий.</li> <li>12. Модели коммуникаций.</li> </ol> <p><b>Рекомендуемые источники: Раздел 8 (1,2,3,5,6), Раздел 9.</b></p>	Работа с учебной и справочной литературой, использование Интернет-ресурсов для ответов на семинарских занятиях, к разбору кейсов. Выполнение задания по проектной работе
Тема 10. Управление планированием и сроками проекта	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Основные понятия и определения планирования проекта.</li> <li>2. Процессы планирования.</li> <li>3. Основные методы планирования проекта.</li> <li>4. Разработка и документирование планов проекта.</li> <li>5. Система планов проекта.</li> <li>6. Основные принципы и вехи разработки плана управления проектом.</li> <li>7. Определение понятия «управление продолжительностью проекта».</li> <li>8. Метод СРМ.</li> <li>9. Основные идеи, преимущества и недостатки, способы построения, дополнительные возможности, «узкие места».</li> <li>10. Сетевое планирование.</li> <li>11. Сетевые модели и правила их построения.</li> <li>12. Методы расчёта сетевых графиков.</li> <li>13. Календарные планы и правила их построения.</li> </ol> <p><b>Рекомендуемые источники: Раздел 8 (1,2,3,5,6), Раздел 9.</b></p>	Работа с учебной и справочной литературой, использование Интернет-ресурсов для ответов на семинарских занятиях, к разбору кейсов. Выполнение задания по проектной работе
Тема 11. Управление финансами проекта	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Финансирование, смета и бюджет проекта.</li> <li>2. Источники и организационные формы финансирования проектов.</li> <li>3. Организация финансирования проектов.</li> <li>4. Управление стоимостью проекта.</li> <li>5. Основные принципы управления стоимостью проекта.</li> <li>6. Методы контроля стоимости проекта.</li> <li>7. Основы оценки эффективности проектов.</li> <li>8. Оценка стоимости проекта.</li> <li>9. Виды оценок стоимости и их цели.</li> <li>10. Структура стоимости проекта.</li> <li>11. Прогнозные показатели освоения бюджета проекта.</li> <li>12. Техника оценки и виды затрат.</li> <li>13. Контроль показателей эффективности проекта в ходе и по итогам его реализации.</li> </ol> <p><b>Рекомендуемые источники: Раздел 8 (1,2,3,5,6,9), Раздел 9.</b></p>	Работа с учебной и справочной литературой, использование Интернет-ресурсов для ответов на семинарских занятиях, к разбору кейсов. Выполнение задания по проектной работе



Тема 12. Управление заинтересованными сторонами проекта	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Определение стратегии взаимодействия и фокуса особого внимания при работе со стейкхолдерами «сложных» проектов.</li> <li>2. Типология Джонсона.</li> <li>3. Модель Гарднера.</li> <li>4. Определение стратегии взаимодействия и фокуса особого внимания при работе со стейкхолдерами «сверхсложных» проектов.</li> <li>5. Типологии Фрумана и Митроффа.</li> <li>6. Составление реестра стейкхолдеров.</li> <li>7. Основы разрешения конфликтных ситуаций при работе со стейкхолдерами.</li> </ol> <p><b>Рекомендуемые источники: Раздел 8 (1,2,3,4,5,6,9), Раздел 9.</b></p>	Работа с учебной и справочной литературой, использование Интернет-ресурсов для ответов на семинарских занятиях, к разбору кейсов. Выполнение задания по проектной работе
Тема 13. Управление рисками и возможностями проекта	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Неопределенность и риск.</li> <li>2. Измерение рисков.</li> <li>3. Экономические результаты рисков.</li> <li>4. Сущность управления рисками.</li> <li>5. Анализ проектных рисков.</li> <li>6. Сущность анализа рисков проекта.</li> <li>7. Алгоритм анализа рисков.</li> <li>8. Количественный и качественный анализ проектных рисков.</li> <li>9. Планирование управления рисками.</li> <li>10. Идентификация рисков.</li> <li>11. Планирование реагирования на риски.</li> <li>12. Формирование концептуальной позиции отношения к возможностям в проекте.</li> <li>13. Выявление возможностей в проекте.</li> <li>14. Принятие решения о реализации выявленных возможностей проекта и их согласование.</li> <li>15. Управление реализацией выявленных возможностей проекта.</li> <li>16. Контроль и мониторинг реализации выявленных возможностей проекта.</li> <li>17. Документирование опыта реализации возможностей проекта.</li> <li>18. Организация выявления возможностей в проекте.</li> </ol> <p><b>Рекомендуемые источники: Раздел 8 (1,2,3,4,5,6,9), Раздел 9.</b></p>	Работа с учебной и справочной литературой, использование Интернет-ресурсов для ответов на семинарских занятиях, к разбору кейсов. Выполнение задания по проектной работе
Тема 14. Управление закупками и ресурсами в проекте	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Материально-техническое обеспечение проекта.</li> <li>2. Определение понятия «ресурс».</li> <li>3. Виды ресурсов проекта.</li> <li>4. Планирование ресурсов проекта.</li> <li>5. Управление закупками и поставками ресурсов проекта.</li> <li>6. Управление запасами ресурсов проекта.</li> </ol> <p><b>Рекомендуемые источники: Раздел 8 (1,2,3,5,6), Раздел 9.</b></p>	Работа с учебной и справочной литературой, использование Интернет-ресурсов для ответов на семинарских занятиях, к разбору кейсов. Выполнение задания по проектной работе
Тема 15. Управление качеством в проекте	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Требования к системе контроля.</li> <li>2. Принципы построения эффективной системы контроля.</li> <li>3. Отслеживание хода выполнения проекта.</li> </ol>	Работа с учебной и справочной литературой, использование

	<p>4.Отчеты о выполнении проекта. 5.Планирование управления качеством.</p> <p>6.Инструменты управления и контроля качества.</p> <p>7.Аудиты качества.</p> <p>8.Обеспечение качества.</p> <p>9.Контроль качества.</p> <p><b>Рекомендуемые источники: Раздел 8 (1,2,3,5,6), Раздел 9.</b></p>	<p>Интернет-ресурсов для ответов на семинарских занятиях, к разбору кейсов.</p> <p>Выполнение задания по проектной работе</p>
Тема 16. Управление изменениями и преобразованиями в проекте	<p>1.Управление сопровождением изменений в проекте.</p> <p>2.Организация сопровождения изменений в проекте.</p> <p>3.Распределение ролей и ответственности персонала, вовлеченного в управление изменениями и формирование соответствующей организационной структуры.</p> <p>4.Контроль и отчётность вносимых изменений.</p> <p>5.Сопровождение изменений в проекте.</p> <p>6.Закрытие управления изменениями в проекте.</p> <p>7.Процессы закрытия управления изменениями в проекте.</p> <p>8.Организация закрытия управления изменениями в проекте.</p> <p>9.Управление закрытием управления изменениями в проекте. 10.Формирование архива и извлечение уроков из прошедших изменений.</p> <p><b>Рекомендуемые источники: Раздел 8 (1,2,3,4,5,6,9), Раздел 9.</b></p>	<p>Работа с учебной и справочной литературой, использование Интернет-ресурсов для ответов на семинарских занятиях, к разбору кейсов.</p> <p>Выполнение задания по проектной работе</p>
Тема 17. Система управления проектами в организации	<p>1.Система управления проектами в организации.</p> <p>2.Цель внедрения методологии управления проектами.</p> <p>3.Определение общих принципов и шаблонов методологии.</p> <p>4.Функции и задачи ИСУП.</p> <p>5.Функции, цели и задачи проектного офиса.</p> <p>6.Рекомендованные разделы методологии по управлению проектами.</p> <p>7.Ключевые определения и потребность в ИСУП.</p> <p>8.Положение и подчинённость проектного офиса в организационной структуре компаний.</p> <p>9.Рекомендуемые этапы внедрения в организации системы управления проектами.</p> <p>10.Оценка эффекта от внедрения системы управления проектами в организации.</p> <p>11.Риски при внедрении системы управления проектами в компании.</p> <p><b>Рекомендуемые источники: Раздел 8 (1,5,7,8), Раздел 9.</b></p>	<p>Работа с учебной и справочной литературой.</p>
Тема 18. Программные продукты для управления проектами	<p>1.Руководство портфелем проектов в организации.</p> <p>2.Роли в портфеле проектов организации.</p> <p>3.Программные комплексы для управления портфелями и программами проектов</p> <p><b>Рекомендуемые источники: Раздел 8 (1,5,7,8), Раздел 9.</b></p>	<p>Работа с учебной и справочной литературой, использование Интернет-ресурсов для ответов на семинарских</p>

		занятиях, к разбору кейсов.
Тема 19. Закрытие проекта	1. Организация сдачи, приемки в эксплуатацию законченных объектов проекта. 2. Закрытие контрактов. 3. Архивация знаний проекта. 4. Управление проектом на стадиях закрытия проекта. 5. Расчёт финансово-экономических показателей и оценка успешности проекта. <b>Рекомендуемые источники: Раздел 8 (1,2,3,5,6), Раздел 9.</b>	Работа с учебной и справочной литературой, использование Интернет-ресурсов для ответов на семинарских занятиях, к разбору кейсов.

## 6.2. Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю

### Темы домашних творческих заданий

1. Практические подходы к развитию поведенческих компетенций руководителя проекта.
2. Практические подходы к развитию поведенческих компетенций участника проекта.
3. Практические подходы к развитию поведенческих компетенций куратора проекта.
4. Анализ и сопоставление функциональных областей управления проектами и ключевых компетенций в управлении проектами.
5. Применение на практике инструментов оценки ключевых компетенций управления проектами для участника проекта.
6. Применение на практике инструментов оценки ключевых компетенций управления проектами для руководителя проекта.
7. Применение на практике инструментов оценки ключевых компетенций управления проектами для куратора проекта.
8. Применение на практике инструментов формирования ключевых компетенций управления проектами для участника проекта
9. Применение на практике инструментов формирования ключевых компетенций управления проектами для руководителя проекта

10. Применение на практике инструментов формирования ключевых компетенций управления проектами для куратора проекта.

### **Темы проектов в ходе проектной работы студентов**

1. Проект салона красоты в г.Раменское.
2. Проект развёртывания производства экологических сумок.
3. Проект по развёртыванию магазина в сфере e-commerce.
4. Проект в сфере digital marketing.
5. Проект открытия магазина косметики.
6. Проект открытия предприятия по поставке из Франции косметики.
7. Проект по организации первенства района Измайлово по гиревому спорту.
8. Проект по развитию у студентов «мягких» навыков.
9. Проект по открытию «экспресс-кафе» в стиле «РЭП».
10. Проект по созданию электронного приложения в сфере туризма.

### **Вопросы для устного опроса**

1. Различия между гибкими и традиционными технологиями управления проектами.
2. Проблемы набора эффективной команды проекта.
3. Основные компетентности руководителя проекта в сфере ритейла.
4. Влияние продукта проекта на проектного менеджера.
5. Проблемы внедрения гибких методологий управления проектами в государственном секторе.
6. Аутсорсинг в проектах: благо или опасность?
7. Цель проекта, сформулированная не по методике SMART: опасность неуспеха или незначущая мелочь?
8. Проблемы оценки команды проекта в ходе его реализации.
9. Тройственное ограничение: незыблемая скала или есть варианты?
10. Триггеры рисков в организационном проекте.

### Тестовые задания:

Выберите единственно верный вариант ответа из нескольких предложенных:

1. Руководитель проекта (согласно стандарта ISO 21500) должен нести ответственность за:
  - A. организацию финансирования проекта
  - B. достижение результатов проекта
  - C. соответствие профессиональной подготовки членов команды проекта выполняемым функциям
  - D. мотивацию членов команды проекта
2. Дерево стоимости – это
  - A. декомпозиция требуемых для выполнения проекта ресурсов
  - B. декомпозиция стоимостных показателей на основе WBS, дерева ресурсов и данных о стоимости элементом проекта
  - C. структурная декомпозиция контрактов по элементам проекта;
  - D. сетевая модель проекта
3. Управление требованиями подразумевает?
  - A. идентификацию ожидания стейкхолдеров в листе требований
  - B. идентификацию, определение и согласование проекта с стейкхолдерами
  - C. идентификацию рисков и возможностей
  - D. идентификацию и определение видения менеджера проекта
4. Руководитель проекта (согласно стандарта ГОСТ Р ИСО 10006-2005) должен процессы, связанные со временем. О каком процессе идет речь: «взаимозависимости действий проекта должны быть идентифицированы и изучены для определения последовательности выполнения этих действий»:
  - A. планирование зависимых действий;
  - B. оценка продолжительности;
  - C. разработка графика;
  - D. контроль выполнения графика.

5.Руководитель проекта (согласно стандарта ГОСТ Р ИСО 10006-2005) должен процессы, связанные со временем. О каком процессе идет речь: «взаимозависимости действий проекта должны быть идентифицированы и изучены для определения последовательности выполнения этих действий»:

- A. планирование зависимых действий;
- B. оценка продолжительности;
- C. разработка графика;
- D. контроль выполнения графика.

6. При выборе поставщиков руководитель ориентируется на:

- A. администрацию проекта
- B. указание заказчика
- C. предыдущий проект
- D. критериальную оценку

7. Изменения плана проекта нужно обсуждать:

- A. в конце каждой стадии разработки продукта
- B. при появлении нового члена команды
- C. при назначении нового менеджера
- D. при обнаружении несоответствия требованиям качества

8.Планирование проекта включает в себя следующие задачи.

- A. Определить заинтересованные стороны и участников проекта.
- B. Планирование проекта по временным параметрам.
- C. Планирование проекта по стоимостным параметрам.
- D. Применение управления, ориентированного на программы в рамках

организации.

9. Что из ниже представленного является элементами Организационно-технологической моделью:

A. Определение потребности работ проекта в ресурсах: расчетные методы, экспертные оценки, аналоговые методы;

B. Разработка плана финансирования, который должен соответствовать сформированному бюджету проекта;

С. Согласование и получение разрешения на внесение необходимых изменений в планы работ проекта ;

Д. Всё вышеперечисленное.

10. Какие процессы не являются контролем прогресса и выполнения работ проекта.

А. Планирование предметной области.

В. Планирование мер реагирования на рискованные ситуации в проекте.

С. Определение набора методов, средств и инструментов управления проектом.

Д. Контроль сроков выполнения (расписание) работ проекта.

### **Практико-ориентированные задания**

#### **Практико-ориентированное задание.**

*Условие:*

Планирование проекта разработки магазина по торговле автозапчастями через Интернет.

*Задание:*

- Составьте одностороннее описание проекта.
- Напишите СДР (WBS) проекта.
- Назначьте исполнителей на каждую работу.
- С учетом возможной заработной платы каждого из исполнителей и необходимого оборудования и расходных материалов составьте примерную смету проекта.

#### **Практико-ориентированное задание.**

*Условие:*

Планирование проекта разработки платформы по продаже билетов на спортивные мероприятия через Интернет.

*Задание:*

- Составьте одностороннее описание проекта.

- Напишите СДР (WBS) проекта.
- Назначьте исполнителей на каждую работу.
- С учетом возможной заработной платы каждого из исполнителей и необходимого оборудования и расходных материалов составьте примерную смету проекта.

### **Практико-ориентированное задание.**

*Условие:*

Имеется исходная информация по проекту: плановый объем работ составляет 2200 денежных единиц, освоенный объем — 2000 денежных единиц, фактическая стоимость выполненных работ составляет 2500 выполненных единиц, бюджет по завершению проекта — 10 000 денежных единиц.

*Задание:*

1. Чему равен индекс выполнения стоимости (CPI) для данного проекта и что он говорит о состоянии проекта на данный момент?
2. Определите отклонение по стоимости CV этого проекта?
3. Определите отклонение по стоимости SV и статус проекта (отстает либо опережает график работ)?
4. Определите прогноз стоимости по завершению EAC при условии, что текущие отклонения считаются типичными?

### **Практико-ориентированное задание.**

*Условие:*

Туннель под Ламаншем

Возможно, самым цитируемым примером применения стратегии «Новый старт» является строительство туннеля под Ла-Маншем (также известного под именем «Евротуннель»). Этот случай интересен и тем, что у каждого кризиса были свои причины. Первые идеи строительства туннеля как способа захвата Англии возникли в начале XIX в. и были предложены



Наполеону. Однако в то время не существовало необходимых технологий для воплощения этого замысла в реальность. К 1880-м гг. многое изменилось. Ученые, такие как Изамбард Кингдом Брунель, развивали технологии строительства туннелей, велись геологоразведочные работы под Ла-Маншем. Ко всему прочему Англия и Франция уже давно не были в состоянии войны. В 1881 г. французы и англичане начали строить туннель (используя установки, подобные тем, что используются в наши дни), двигаясь навстречу друг другу. Несколько лет все шло хорошо, однако потом в дело вмешалась политика; британцы заподозрили угрозу вторжения, исходящую от французов, и все работы остановились. Во время Первой мировой войны военные жаловались на недостаточное снабжение фронта из Англии. Так или иначе, власть не питала доверия к своим континентальным соседям, поэтому вплоть до 1970-х гг. работы не возобновлялись. Затем проект вновь начал набирать обороты, но на этот раз его подкосили экономические кризисы. Последняя и действительно успешная попытка его реализации была сделана в 1987 г.: были построены железнодорожные туннели. Время покажет, насколько успешным оказался данный проект как с финансовой, так и с технической точки зрения

*Задание:*

1. Назовите главные причины кризиса проектов. Какой класс причин был ответственен за кризис проекта «Евротуннель»?
2. Охарактеризуйте «дальнее» окружение проекта. Как факторы дальнего окружения могли влиять на реализацию проекта

Критерии балльной оценки различных форм текущего контроля успеваемости содержатся в соответствующих методических рекомендациях департамента.

## 7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине

Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения по дисциплине содержится в разделе 2 «Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения по дисциплине».

Наименование компетенции	Наименование индикаторов достижения компетенции	Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции	Типовые контрольные задания
ПК-1 Способность руководить процессами проекта и проектом в целом в различных областях, в том числе в условиях изменений и неопределённости	<p>1. Осуществляет руководство малым и средним проектом в целом, в том числе в условиях изменений и неопределённости.</p> <p>2. Осуществляет руководство процессами крупного проекта, в том числе в условиях изменений и неопределённости.</p>	<p><b>Знать:</b> порядок управления малым и средним проектом в целом.</p> <p><b>Уметь:</b> реализовать процесс планирования проекта, в том числе в условиях изменений и неопределённости и приступить к его выполнению.</p> <p><b>Знать:</b> особенности реализации крупных проектов в условиях изменений и неопределённости; порядок учета факторов неопределённости при планировании проекта; правила и алгоритмы построения организационно-технологических моделей крупных проектов в различных условиях,</p>	<p>1. Ваша компания занимается производством мелких кухонных принадлежностей. Она разрабатывает проект производства новой линейки принадлежностей, оформленных в оригинальной цветовой гамме и предназначенных для кухонь малых площадей. Постоянные продажи начнутся с выходом весеннего каталога. Что вам необходимо выполнить для определения характеристик и особенностей новой линейки продукции? Разработайте устав проекта</p> <p>2. Вам поручили возглавить проект по внедрению электронного документооборота на региональной кондитерской фабрике. Проводимые Вами мероприятия должны повысить эффективность бизнес-процессов компании и сократить издержки фабрики. Составьте иерархическую структуру рисков проекта.</p> <p><i>3. Условие:</i> В проекте «Разработки системы автоматизации бухгалтерского учета завода по производству электрооборудования» возникли</p>

		<p>в том числе в условиях изменений и неопределённости.</p> <p><b>Уметь:</b></p> <p>осуществлять планирование крупных проекта в различных условиях, в том числе в условиях изменений и неопределённости.</p>	<p>серьезные проблемы. На стадии кодирования выяснилось, что подобранные Вами исполнители не в состоянии завершить работу в запланированный срок. Кроме того, заказчик продолжает формулировать новые требования, которые не были учтены в исходном проекте архитектуры системы. Каждое из этих требований не меняет существенным образом архитектуру, но их совокупность существенно «утяжеляет» проект.</p> <p><i>Задание:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Предложите, какие меры имеет смысл предпринимать в этом случае.</li> <li>2. Сформулируйте предложения по устранению возможных проблем и согласуйте их с заказчиком. Предполагается, что заказчик не готов увеличивать бюджет проекта или существенно растягивать сроки его завершения.</li> <li>3. Запротоколируйте (и пошлите заказчику) сформулированные договоренности.</li> <li>4. Проведите совещание с командой разработчиков, доведите до их сведения принятые решения и расставьте приоритеты. Оформите протокол совещания.</li> </ol>
<p>ПК-2</p> <p>Способность управлять работой проектной организации (планирование, организация работ и жизнедеятельности, управление командой проекта)</p>	<p>1.Организует работу команды проекта.</p>	<p><b>Знать:</b></p> <p>методы организации управления командой проекта; порядок обеспечения безопасности при осуществлении проектов.</p> <p><b>Уметь:</b></p> <p>управлять командой проекта различных условиях, с учетом обеспечения безопасности при реализации проектов.</p>	<p>1.Вы участвуете в организации праздничного концерта к 100-летию Финансового университета в Кремлёвском дворце. Составьте иерархическую структуру рисков проекта.</p> <p>2.<i>Условие:</i></p> <p>Представьте, что вам достался проект-долгострой с таким наследством: Бюджет превышен на 50%. Сроки сдачи проекта сгорают через месяц, а оставшийся объем работы – на все полгода. Продюсер, который был до вас, отключил телефон и уехал в другую страну.</p>

	<p>2. Осуществляет планирование, организацию работ и жизнедеятельности проектно-ориентированной организации.</p>	<p><b>Знать:</b> порядок организации и проведения планирования деятельности проектной организации; особенности её организационной структуры и жизнедеятельности.</p> <p><b>Уметь:</b> формировать планы работы, развития и жизнедеятельности организации; организовывать функционирование проектной организации в ходе её деятельности; строить организационно-технологические модели при решении задач управления проектами в организации.</p>	<p>Вы не можете отказаться от выполнения проекта. Профессиональная деятельность заказчика вам не известна.</p> <p><i>Задание:</i> Таким образом, существует полностью проваленный проект и необходимо составить план сдачи данного проекта (просрочены сроки, превышен бюджет, предметная область не известна): Вам нужно представить ответ, в котором будет отражен ваш success-план.</p> <p>3. Вы работаете в компании, занимающейся строительством метрополитена. Компания выиграла тендер на строительство станции в районе «Матвеевское» (ветка – ответвление Арбатско-Покровской). Вы – руководитель проекта. Составьте реестр рисков программы.</p> <p><i>4. Условие:</i> Компания ОАО «Стройинвест» занимается строительством коттеджных посёлков. Одновременно у компании происходит реализация только 2 и не более проектов строительства посёлков. На данный момент компания занимается строительством двух таких посёлков и обычно если предлагают строительство ещё 3-го то его как правило, откладывают на более поздний срок. Но в данном случае компании выпал шанс отличиться, так как заказ поступил от правительства города на постройку большого коттеджного комплекса. Данный проект гораздо больше всех остальных по объёму работ, бюджету и главное прибыли. Строительная компания в силах обеспечить проект всем необходимым, но при условии, что бросит остальные проекты и в плотную займётся данным заданием.</p>
--	--	---	--

			<p><i>Задание:</i></p> <p>1. Какое решение необходима принять руководству строительной компании в данной ситуации и почему?</p> <p>2. Как по-Вашему, необходимо ли бросать уже начатые проекты ради одного крупного? (ответ обосновать).</p> <p>3. Какие варианты решения проблемы Вы можете предложить если компания заинтересована в реализации всех проектов одновременно? (ответ обосновать).</p>
<p>ПК-3</p> <p>Способность управлять отдельными процессами и их совокупностью при управлении портфелями и программам и проектов</p>	<p>1. Осуществляет управление отдельными процессами и их совокупностью при управлении портфелями проектов.</p>	<p><b>Знать:</b></p> <p>отдельные процессы проектного менеджмента при управлении портфелями проектов, порядок их реализации; информационные средства поддержки управления отдельными процессами и их совокупностью при управлении портфелями проектов; порядок и условия их применения.</p> <p><b>Уметь:</b></p> <p>реализовать процесс планирования процессов проектного менеджмента при управлении портфелями проектов; применять программно-информационные средства поддержки управления отдельными процессами и их совокупностью при управлении</p>	<p>1. Департамент Культуры Правительства Москвы реализует программу по благоустройству парков и приведение их в соответствие с требованиями горожан. Вас назначили руководителем одной из проектных групп и поручили разработать план реконструкции парка в одном из спальных районов (выберите сами). Составьте реестр рисков проекта.</p> <p>2. «Совершенствование процесса управления инновационными проектами в компании»</p> <p>Некоторая коммерческая компания среднего размера «Т», которая работает в сегменте B2B разрабатывает, производит и продает различное оборудование и компоненты для отечественных и международных станций мобильной связи с 1999 года была основным двигателем роста в данной сфере.</p> <p>Как и любая компания в сфере информационных технологий для поддержания конкурентоспособности компания «Т» пыталась осуществить много инновационных проектов, но управление слишком большим количеством проектов вызвало много проблем для процесса разработки каждого из них. Случаи прекращения проектов или неудач развития продолжали увеличиваться. Даже после</p>

	<p>2. Осуществляет управление отдельными процессами и их совокупностью при управлении программами проектов.</p>	<p>портфелями проектов.</p> <p><b>Знать:</b> отдельные процессы проектного менеджмента при управлении программами проектов, порядок их реализации; информационные средства поддержки управления отдельными процессами и их совокупностью при управлении программами проектов; порядок и условия их применения.</p> <p><b>Уметь:</b> реализовать процесс планирования процессов проектного менеджмента при управлении программами проектов; применять программно-информационные средства поддержки управления отдельными процессами и их совокупностью при управлении программами проектов.</p>	<p>завершения разработки продукта показатели продаж, чаще всего, не принесли значительного увеличения. Чрезмерная нагрузка на проекты развития привела к тому, что были упущены из виду основные контрольные точки для конкурентоспособности, прибыльности и технологической осуществимости, а в некоторых крайних случаях продукты даже не были выпущены на рынок после завершения разработки. В компании «Т» нет адекватного процесса создания нового продукта. Фазы исследования и апробации отсутствовали, но внутренние оценки развития были проведены. Поэтому большинство проектов перешли на следующую стадию разработки без надлежащего контроля и исследования.</p> <p>Этап разработки маркетинговой стратегии не включали никакого глубокого исследования. В действительности единственной оценкой, которая была проведена, был анализ основной информации о продукте. В большинстве случаев никаких конкретных целевых задач, кроме развития, не было. Конечно, было понимание целевых рынков, но анализ конкуренции и анализ внешней среды не проводились.</p> <p>Сформулируйте процесс создания нового продукта для компании «Т», как формализованное планирование от начальной стадии идеи до запуска на рынок и опишите каждый этап. Минимум 5 этапов.</p> <p>3. Что можно сказать о программе прокладки сети, если через месяц после начала было потрачено 100 000 рублей, а заложено в бюджете было 120 000?</p> <p>а. Недостаточно информации для того, чтобы сделать выводы</p> <p>б. Программа идет с отставанием от графика</p> <p>с. Программа идет с опережением графика</p>
--	---	--	--

			<p>d. Программа идет в соответствие с графиком</p> <p>4. Что можно сказать о показателях программы, если <math>ИВСП &gt; 1</math>, <math>ОСР &gt; 0</math></p> <p>a. Такое сочетание показателей невозможно</p> <p>b. Экономия бюджета и опережение графика</p> <p>c. Перерасход бюджета и отставание от графика</p> <p>d. Перерасход бюджета и опережение графика</p> <p>e. Экономия бюджета и отставание от графика</p> <p>5. Опишите стратегию внедрения корпоративной системы управления проектами в спортивной отрасли. Назовите основные этапы, которые необходимо будет пройти организации. Опишите 10 основных рисков, которые необходимо учитывать организации.</p> <p>6. Вы утверждаете понесенные расходы и предполагаете, что последующие работы (ЕТС) будут выполняться по забюджетированным ставкам. Если <math>ВАС = 800</math>, <math>ЕТС = 275</math>, <math>PV = 300</math>, <math>АС = 200</math>, <math>EV = 250</math>, совокупный <math>CPI = 1,25</math>, то чему равен <math>EAC</math>? А. 640. Б. 750. В. 600. Г. 550.</p> <p>7. Расскажите о типе программного обеспечения, которое больше всего подходит как ИСУП организациям, проводящим спортивные мероприятия. В чём состоят её основные преимущества? Определите основные проблемы, с которыми может столкнуться такая организация при внедрении.</p>
ПКН-4 Способность руководить проектной и процессной деятельностью	1. Использует методы проектного менеджмента для организации	<b>Знать:</b> структуру и содержание методов организации управления проектами	<p>1. Задание: На основе перечня ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины (раздел 9),</p>

<p>бую в организации, а также выявлять, оценивать и реализовывать новые рыночные возможности, управлять материальными и финансовыми потоками, а также всеми видами рисков деятельности и экономических систем</p>	<p>управления проектами различного характера и управления портфелем проектов.</p>	<p>различного характера и управления портфелем проектов. <b>Уметь:</b> управлять проектами различного характера и управлять портфелем проектов.</p>	<p>изучите современные подходы к стратегическому анализу финансово-экономического положения компании.</p>
	<p>2. Демонстрирует владение методами управления бизнес-процессами и их реинжиниринга.</p>	<p><b>Знать:</b> методами управления бизнес-процессами и их реинжиниринга. <b>Уметь:</b> применять при руководстве проектами различные методы управления бизнес-процессами и их реинжиниринга</p>	<p>2. <b>Задание:</b> Найдите в сети Интернет кейс по реструктуризации бизнеса компании. Проведите стратегический анализ ее положения, определите основные направления реструктуризации.</p>
	<p>3. Реализует способность управления материальными и финансовыми потоками:</p>	<p><b>Знать:</b> структуру и содержание материальных, информационных и финансовых видов потоков в проекте. <b>Уметь:</b> управлять материальными, информационными и финансовыми потоками в проекте.</p>	<p>3. <b>Задание:</b> В матричной организации, скорее всего, будут сложности с лояльностью команды проекта. Что из перечисленного ниже применительно к процессу управления командой проекта не соответствует данной ситуации? Объясните свою точку зрения. А). Управление взаимоотношениями в команде проекта осуществляет только функциональный руководитель Б). В такой структуре члены команды проекта подотчетны как функциональному руководителю, так и менеджеру проекта. Оба руководителя должны оценивать работу сотрудников в проекте. В). Обычно менеджер проекта отвечает за межличностные взаимоотношения в команде проекта. Г). Эффективное управление отношениями подчиненности часто бывает критическим фактором успеха проекта. Д). Ваш вариант ответа.</p>
	<p>4. Выявляет риски, существующие в деятельности организации, и управляет ими</p>	<p><b>Знать:</b> Порядок идентификации, анализа, оценки и управления риском в проекте <b>Уметь:</b> Идентифицировать риск, провести его анализ и оценку и провести мероприятия по управлению им.</p>	<p>4. <b>Задание:</b> Проведите первое гипотетическое совещание с подобранной Вами командой исполнителей для проекта разработки системы автоматизации документооборота компании по торговле автозапчастями. Опишите цели проекта, особенности работы команды, режим рабочего времени</p>



			каждого из участников, правила коммуникации в команде. Оформите протокол совещания.
УК-6 Способность управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла	<p>1. Применяет основные инструменты планирования проекта, в частности, формирует иерархическую структуру работ, расписание проекта, необходимые ресурсы, стоимость и бюджет, планирует закупки, коммуникации, качество и управление рисками проекта и др.</p> <p>2. Осуществляет руководство исполнителям и проекта, применяет инструменты контроля содержания и управления изменениями в проекте, реализует мероприятия по обеспечению ресурсами, распределению информации, подготовке отчетов, мониторингу и управлению сроками,</p>	<p><b>Знать:</b> методы и технологии управления проектом, алгоритмы планирования проекта, основные инструменты управления проектом.</p> <p><b>Уметь:</b> реализовывать порядок управления проектом на практике; применять основные инструменты управления проектами на всех этапах его жизненного цикла.</p> <p><b>Знать:</b> основные показатели эффективности проекта и пути их достижения; методы эффективного управления командой проекта.</p> <p><b>Уметь:</b> организовывать управление проектом с учетом достижения требуемых показателей эффективности; рассчитывать показатели эффективности проекта в целом и команды проекта в частности, управлять рисками проекта.</p>	<p>1. <i>Условие:</i> Планирование проекта разработки магазина по торговле автозапчастями через Интернет.</p> <p><i>Задание:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Составьте одностраничное описание проекта.</li> <li>• Напишите СДР (WBS) проекта.</li> <li>• Назначьте исполнителей на каждую работу.</li> <li>• С учетом возможной заработной платы каждого из исполнителей и необходимого оборудования и расходных материалов составьте примерную смету проекта.</li> </ul> <p>2. Какие виды контроля качества применяются в управлении проектами? Разработайте схему: «Процессы управления проектами»</p> <p>3. Ваш проект направлен на исследование и разработку новой пищевой добавки. Вы уже готовы передать готовый продукт заказчику, но вдруг обнаруживаете, что в определенных условиях добавка вызывает незначительные побочные эффекты у небольшой группы потребителей. Что вы должны сделать как грамотный менеджер проекта?</p> <p>4. Вы — менеджер сверхсекретного проекта по разработке ПО для правительственной организации. Вы обязаны выполнить проект только с привлечением внутренних ресурсов. Ваши программисты уже закончили 80% работ и приступили к тестированию, как в вашем агентстве меняется исполнительный директор. Ваших программистов отзывают для работы в срочном проекте исполнительного директора. Что в этом случае соответствует цели</p>

	стоимостью, качеством и рисками проекта.		<p>процесса подтверждения содержания?</p> <p>А. При подтверждении содержания определяются правильность и завершенность всей работы.</p> <p>Б. При подтверждении содержания документируются уровень и степень завершенности.</p> <p>В. При подтверждении содержания определяется соответствие результатов проекта стандартам качества.</p> <p>Г. При подтверждении содержания документируется правильность работ согласно ожиданиям заинтересованных сторон.</p>
--	--	--	---

### **Примерный перечень контрольных вопросов к зачёту**

1. История управления проектами, как части менеджмента.
2. Классификация проектов с конкретными примерами.
3. Суть основных международных стандартов управления проектами.
4. Основные виды деятельности в ходе управления проектом.
5. Охарактеризуйте участников и заинтересованных сторон проекта.
6. Определите в чём заключаются интересы заинтересованных сторон проекта
7. Охарактеризуйте критерии целеполагания проекта.
8. В чем смысл и суть системы управления проектами.
9. Методология распределения обязанностей в составе проектной команды.
10. Управление талантами (Project Management Talent) важнейшее направление деятельности для проектных компаний.
11. Корпоративная система управления проектами (КСУП) и ее элементы

### **Примерный перечень контрольных вопросов к экзамену**

1. Система планов проекта. Основные принципы и вехи разработки плана управления проектом.
2. . Основные уровни планирования. Планирование целей и содержания проекта.
3. Инициация управления проектом по временным параметрам. Планирование управления проектом по временным параметрам.
4. Построение календарного плана и его оптимизация.
5. Организация и контроль выполнения управления проектом по временным параметрам.
6. Финансирование, смета и бюджет проекта.
7. Управление стоимостью проекта. Основные принципы управления стоимостью проекта.
8. Методы контроля стоимости проекта. Основы оценки эффективности проектов.
9. Организация и контроль выполнения управления стоимостью и финансированием проекта.
10. Менеджмент качества проекта. Основные принципы менеджмента качества проекта.
11. Приведите методы менеджмента качества проекта.
12. Планирование управления качеством. Инструменты управления и контроля качества.
13. Риски проекта и методы их снижения. Основные понятия и структура управления рисками.
14. Измерение рисков. Экономические результаты рисков.
15. Планирование управления рисками. Идентификация рисков.
16. Планирование реагирования на риски.
17. Принятие решения о реализации выявленных возможностей проекта и их согласование.
18. Организация выявления возможностей в проекте.
19. Инициация управления человеческими ресурсами проекта.

20. Формирование и развитие команды проекта.
21. Мотивация и стимулирование команды проекта.
22. Планирование управления коммуникациями проекта.
23. Анализ и регулирование управления коммуникациями проекта.
24. Материально-техническое обеспечение проекта.
25. Порядок разработки и оформления документации для осуществления закупок и поставок.
26. Модели изменений. Понятие изменений в проекте.
27. Анализ и регулирование изменений. Сбор запросов и предложений на внесение изменений.
28. Управление сопровождением изменений в проекте.

**Пример экзаменационного билета по дисциплине «Методология, процессы и инструменты управления проектами»**

Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение  
высшего образования

**«ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

**Департамент управления бизнесом**

**Билет №\_\_**

**Наименование дисциплины «Методология, процессы и инструменты  
управления проектами»**

**1. Теоретический вопрос(15 баллов)**

Раскройте подходы к развитию поведенческих компетенций управления проектами.

**2. Тесты (15 баллов)**

Выберите правильный ответ.

1. На стадии инициации когда отсутствует необходимая информация и неопределенность нужно?

- А. Провести правильный подбор персонала, команды проекта.
- В. Провести разработку проекта/программы.
- С. Выработать стратегию управления проектом.

D. Определить роли и ответственность членов команды.

2. Что из ниже представленного является элементами Организационно-технологической моделью:

A. Определение потребности работ проекта в ресурсах: расчетные методы, экспертные оценки, аналоговые методы; ;

B. Разработка плана финансирования, который должен соответствовать сформированному бюджету проекта;

C. Согласование и получение разрешения на внесение необходимых изменений в планы работ проекта ;

D. Всё вышеперечисленное.

3. Какие процессы не являются контролем прогресса и выполнения работ проекта.

A. Планирование предметной области.

B. Планирование мер реагирования на рискованные ситуации в проекте.

C. Определение набора методов, средств и инструментов управления проектом.

D. Контроль сроков выполнения (расписание) работ проекта.

4. Разработка укрупненного календарного плана (согласно стандарта НТК) осуществления проекта является частью:

A. Концепции (инициации) управления проектом по стоимостным параметрам;

B. Концепции (инициации) управления рисками проекта;

C. Концепции (инициации) управления проектом по временным параметрам;

D. Концепции (инициации) управления человеческими ресурсами в проекте .

5. Деятельность по организации выполнения проекта основывается на?

A. Обучение членов команды проекта.

B. Стадии инициации и планирования.

C. Выдаче плановых заданий.

D. Разработка системы подготовки и выдача заданий на работы исполнителям.

### **3. Практико-ориентированное задание (30 баллов)**

*Условие:*

В проекте «Разработки системы автоматизации бухгалтерского учета завода по производству электрооборудования» возникли серьезные проблемы. На стадии кодирования выяснилось, что подобранные Вами исполнители не в состоянии завершить работу в запланированный срок. Кроме того, заказчик продолжает формулировать новые требования, которые не были учтены в исходном проекте архитектуры системы. Каждое из этих требований не меняет существенным образом архитектуру, но их совокупность существенно «утяжеляет» проект.

*Задание:*

1. Предложите, какие меры имеет смысл предпринимать в этом случае.
2. Сформулируйте предложения по устранению возможных проблем и согласуйте их с заказчиком. Предполагается, что заказчик не готов увеличивать бюджет проекта или существенно растягивать сроки его завершения.
3. Запротоколируйте (и пошлите заказчику) сформулированные договоренности.
4. Проведите совещание с командой разработчиков, доведите до их сведения принятые решения и расставьте приоритеты. Оформите протокол совещания.

Подготовил: \_\_\_\_\_

Утверждаю:

Зам. руководителя

Департамента управления бизнесом,

к.э.н., доцент \_\_\_\_\_

Дата \_\_\_\_ 2022 г.

## **8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины**

### **Основная литература**

1. Управление проектом: основы проектного управления : учебник / Т.М. Бронникова, А.М. Лялин, С.А. Титов [и др.] ; под ред. М.Л. Разу. — Москва : КноРус, 2022. — 755 с. — ЭБС BOOK.ru. — URL:<https://book.ru/book/943151> (дата обращения: 05.05.2022). — Текст : электронный.

2. Управление проектами : учебник и практикум для вузов / А. И. Балашов, Е. М. Рогова, М. В. Тихонова, Е. А. Ткаченко ; под общей редакцией Е. М. Роговой. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 383 с. — (Высшее образование). — Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/468486> (дата обращения: 05.05.2022). — Текст : электронный.

3. Поляков, Н. А. Управление инновационными проектами : учебник и практикум для вузов / Н. А. Поляков, О. В. Мотовилов, Н. В. Лукашов. —

Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 330 с. — (Высшее образование). — Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/489513> (дата обращения: 05.05.2022). — Текст : электронный.

### **Дополнительная литература**

4. Шкурко, В. Е. Управление рисками проекта : учебное пособие для вузов / В. Е. Шкурко ; под научной редакцией А. В. Гребенкина. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 182 с. — (Высшее образование). — Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/493673> (дата обращения: 05.05.2022). — Текст : электронный.

5. Основы управления проектами: учебник / А.В. Аверин, В.В. Жидиков, И.В. Корнеева [и др.]; Финуниверситет ; под ред. С.А.. Полевого. - Москва: Кнорус, 2020. - 258 с. - (Бакалавриат и специалитет). - Текст: непосредственный. - То же. - ЭБС BOOK.ru. - URL: <https://book.ru/book/934187> (дата обращения: 05.05.2022). — Текст : электронный.

6. Зуб, А. Т. Управление проектами : учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 422 с. — (Высшее образование). — Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/489197> (дата обращения: 05.05.2022). — Текст : электронный.

7. Борщевский, Г. А. Управление государственными программами и проектами : практическое пособие для вузов / Г. А. Борщевский. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 363 с. — (Высшее образование). — Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/481974> (дата обращения: 05.05.2022). — Текст : электронный.

8. Проектное управление в органах власти : учебник для вузов / Г. М. Кадырова, С. Г. Еремин, А. И. Галкин ; под редакцией С. Е. Прокофьева. —

Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 263 с. — (Высшее образование). — Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/497722> (дата обращения: 05.05.2022). — Текст : электронный.

9. Управление рисками инновационно-инвестиционных проектов : монография / Я.В. Вайтенков, П.А. Тебекин, Г.Л. Толкаченко, А.В. Тебекин. — Москва : Русайнс, 2020. — 234 с. — ISBN 978-5-4365-2101-5. — URL:<https://book.ru/book/934892> (дата обращения: 05.05.2022). — Текст : электронный.

## **9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины**

1. Электронная библиотека Финансового университета (ЭБ) <http://elib.fa.ru/>
2. Электронно-библиотечная система BOOK.RU <http://www.book.ru>
3. Электронно-библиотечная система «Университетская библиотека ОНЛАЙН» <http://biblioclub.ru/>
4. Электронно-библиотечная система Znanium <http://www.znanium.com>
5. Электронно-библиотечная система издательства «ЮРАЙТ» <https://www.biblio-online.ru/>
6. Деловая онлайн-библиотека Alpina Digital <http://lib.alpinadigital.ru/>
7. Научная электронная библиотека eLibrary.ru <http://elibrary.ru>
8. Электронная библиотека <http://grebennikon.ru>
9. Национальная электронная библиотека <http://нэб.рф/>
10. Электронная библиотека диссертаций Российской государственной библиотеки <https://dvs.rsl.ru/>
11. Финансовая справочная система «Финансовый директор» <http://www.1fd.ru/>



12. Информационный ресурс, содержащий информацию о зарегистрированных юридических лицах и индивидуальных предпринимателях («СПАРК»)

13. Электронная коллекция книг издательства Springer: Springer eBooks  
<http://link.springer.com/>

14. База данных электронной структурированной информации по частным и публичным компаниям России, Украины, Казахстана RUSLANA  
<https://ruslana.bvdep.com/>

15. База данных электронной структурированной информации по банкам Orbis Bank Focus <https://orbisbanks.bvdinfo.com/>

16. Пакет баз данных компании EBSCO Publishing, крупнейшего агрегатора научных ресурсов ведущих издательств мира  
<http://search.ebscohost.com>

17. Электронные продукты издательства Elsevier. Коллекции: Business, management and Accounting; Economics, Econometrics and Finance  
<http://www.sciencedirect.com>

18. Базы данных научных журналов издательства Emerald (Accounting, Finance & Economics Collection; Business, Management & Strategy Collection)  
<http://www.emeraldgrouppublishing.com/products/collections/>

19. Видеотека учебных фильмов «Решение» (тематические коллекции «Менеджмент», «Маркетинг. Коммерция. Логистика», «Юриспруденция»  
<http://eduvideo.online/>

20. База данных Business Ebook Subscription на платформе Ebook Central компании ProQuest

21. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/faru/home.action>

22. JSTOR Arts & Sciences I Collection <http://jstor.org>

23. Коллекция научных журналов Oxford University Press  
<https://academic.oup.com/journals/>

## 10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Целью методических рекомендаций для студентов является обеспечение оптимальной организации процесса изучения дисциплины и выполнения различных форм самостоятельной работы.

В основу разработки балльно-рейтинговой системы положены принципы, в соответствии с которыми формирование рейтинга студента осуществляется постоянно в процессе его обучения в университете. Настоящая система оценки успеваемости студентов основана на использовании совокупности контрольных точек, оптимально расположенных на всем временном интервале изучения дисциплины. При этом предполагается разделение всего курса на ряд более или менее самостоятельных, логически завершенных блоков и модулей и проведение по ним промежуточного контроля.

Формой итогового контроля знаний студентов является зачёт, в ходе которого оценивается уровень теоретических знаний и навыки решения управленческих задач в рамках вопросов, изучаемых данной дисциплиной.

Наименование методических материалов для обучающихся	Год утверждения	Местонахождение материала (ссылка на ИОП, информационный стенд департамента/кафедры/филиала, др.)
Методические указания к лекциям	2017	<a href="https://portal.fa.ru/Files/Data/34de24a0-c29a-4be3-b574-e5c14b7818b3/Слайды%20лекций.pdf">https://portal.fa.ru/Files/Data/34de24a0-c29a-4be3-b574-e5c14b7818b3/Слайды%20лекций.pdf</a>
Методические указания к практическим занятиям	2017	<a href="https://portal.fa.ru/Files/Data/33191027-c29a-4cde-809c-e545b28d5919/Sovsana_umk_magMen.pdf">https://portal.fa.ru/Files/Data/33191027-c29a-4cde-809c-e545b28d5919/Sovsana_umk_magMen.pdf</a>
Методические указания самостоятельной работе	2017	<a href="https://portal.fa.ru/Files/Data/33191027-c29a-4cde-809c-e545b28d5919/Sovsana_umk_magMen.pdf">https://portal.fa.ru/Files/Data/33191027-c29a-4cde-809c-e545b28d5919/Sovsana_umk_magMen.pdf</a>

## **Методические рекомендации по изучению дисциплины**

Изучение дисциплины «Методология, процессы и инструменты управления проектами» необходимо начинать с предварительного ознакомления с рабочей программой по дисциплине. Необходимо ознакомиться с содержанием рабочей программы дисциплины, с целями и задачами, сформулированными в данной дисциплине, ее связями с другими дисциплинами образовательной программы, списком литературы и методическими разработками по данной дисциплине, имеющимися на образовательном портале университета и сайте департамента «Менеджмент».

Обучение по данной дисциплине проходит в форме лекционных, и семинарских занятий. Во время лекционных занятий преподаватель, как правило, дает основной теоретический материал изучаемой дисциплины в объеме, необходимом для последующей семинарской проработки. Формат семинарских занятий в рамках данной дисциплины играет особую роль, поэтому для эффективного закрепления теоретического материала и способности студентов применить его на практике в условиях моделирования реальной ситуации при подготовке проектов и программ предлагается использовать в учебном плане и рабочей программе по изучаемой дисциплине занятия, проводимые в форме кейсов. Содержание практических задач подготовлено преподавателем как на основе реальных примеров из практики, так и на основе информации из открытых источников в отношении успешных и неудачных проектов и программ.

Студентам, пропустившим занятия (независимо от причин), и не подготовившимся к семинарскому занятию, рекомендуется не позже чем в 2-недельный срок явиться на консультацию к преподавателю и отчитаться по теме, рассматриваемой на занятии.

Самостоятельная работа студентов включает в себя выполнение по каждой теме учебной дисциплины предложенных преподавателем заданий, которые ориентированы на более глубокое усвоение материала изучаемой дисциплины. К выполнению заданий для самостоятельной работы

предъявляются следующие требования: задания должны выполняться самостоятельно и представляться в установленный срок, а также соответствовать установленным требованиям по оформлению.

### **Рекомендации по подготовке к лекционным занятиям (теоретический курс)**

Темы курса следует изучать в той последовательности, в какой они приведены в рабочей программе. При изучении отдельной темы следует:

- внимательно прочитать текст лекции;
- разобрать приведенные в лекции примеры решения задач;
- ответить на контрольные вопросы теоретического характера;
- решить практические задания, добиваясь совпадения с приведенными ответами.

Конспектирование лекций ведется в специально отведенной для этого тетради, каждый лист которой должен иметь поля для дополнительных записей, пометок из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений. Необходимо записывать тему и план лекций, рекомендуемую литературу к теме. В конспекте дословно записываются определения понятий, термины, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных положений и процессов, нормативно-правовые выводы и практические рекомендации преподавателя. Перед очередной лекцией необходимо просмотреть конспект предыдущей лекции, поскольку изучение последующих тем курса «Методология, процессы и инструменты управления проектами» опирается на знания, полученные по ранее рассмотренным темам. При затруднениях в восприятии материала следует обратиться к основной литературе по данной дисциплине или непосредственно к нормативным документам, которые указываются преподавателем по изучаемой теме. Если изучение изложенного материала самостоятельно вызывает затруднения, то следует обратиться к преподавателю (по графику его консультаций) или к

преподавателю на практических занятиях с уточняющими вопросами с целью уяснения теоретических положений, разрешения спорных ситуаций.

### **Рекомендации по подготовке к семинарским занятиям**

В ходе подготовки к семинарским занятиям изучить основную литературу, ознакомиться с дополнительной литературой, новыми публикациями в периодических изданиях: журналах, газетах и т.д. При этом учесть рекомендации преподавателя и требования учебной программы. Необходимо помнить, что на лекции обычно рассматривается не весь материал, а только его часть. Остальная его часть восполняется в процессе самостоятельной работы. В связи с этим работа с рекомендованной литературой обязательна. Особое внимание при этом необходимо обратить на содержание основных положений и выводов, объяснение явлений и фактов, уяснение практического приложения рассматриваемых теоретических вопросов. В процессе этой работы студент должен стремиться понять и запомнить основные положения рассматриваемого материала, примеры, поясняющие его, а также разобраться в иллюстративном материале.

При подготовке к семинарским занятиям студентам следует:

- подобрать рекомендованную преподавателем литературу к конкретному занятию;
- до очередного семинарского занятия по рекомендованным литературным источникам проработать лекционный материал, соответствующей темы занятия;
- при подготовке к семинарским занятиям следует обязательно использовать не только лекции, учебную литературу, но и нормативно-правовые акты;
- теоретический материал следует соотносить с правовыми нормами, так как в них могут быть внесены изменения, дополнения, которые не всегда бывают отражены в учебной литературе;

- в начале занятия задать преподавателю вопросы по материалу, вызвавшему затруднения в его понимании и освоении при решении задач, заданных для самостоятельного решения;
- на занятии доводить каждую задачу до окончательного решения, демонстрировать понимание проведенных расчетов (анализов, ситуаций), в случае затруднений обращаться к преподавателю;
- в ходе семинара давать конкретные, четкие ответы по существу вопросов.

### **Методические рекомендации по проектной работе**

Проектное задание заключается в закреплении, углублении и систематизации теоретических знаний и практических навыков, полученных студентами в ходе изучения дисциплины «Методология, процессы и инструменты управления проектами».

Цель выполнения Проекта - дает возможность максимального раскрыть свой творческий потенциал. Эта деятельность, позволит проявить себя индивидуально или в группе, попробовать свои силы, приложить свои знания, принести пользу, показать публично достигнутый результат. Это деятельность, направленная на решение интересной проблемы, сформулированной зачастую самими студентами в виде задачи, когда результат этой деятельности — найденный способ решения проблемы — носит практический характер, имеет важное прикладное значение и, что весьма важно, интересен и значим для самих открывателей.

Проектное задание должно содержать: четкое изложение сути поставленной проблемы, включать самостоятельно проведенный анализ этой проблемы с использованием концепций и аналитического инструментария, рассматриваемого в рамках дисциплины, выводы, обобщающие авторскую позицию по поставленной проблеме.

Основные элементы проектной работы:

- Титульный лист;
- Оглавление;

- Введение;
- Основная часть;
- Заключение;
- Список использованной литературы;
- Приложения (при необходимости).

Во введении (ориентировочно 1 страница) должны быть отражены следующие основные моменты: актуальность выбранной темы Проекта; цель и задачи Проекта; краткое описание используемого инструментария, этапов и структуры работы; краткая характеристика использованных при подготовке работы источников информации; краткая характеристика полученных результатов и ответ на сформулированный исследовательский вопрос.

В заключении необходимо четко сформулировать основные выводы, к которым пришел автор в результате проведенной работы и разработать мероприятия, которые позволят укрепить положение изучаемой компании на рынке.

Структура такого проекта может быть обозначена следующим образом:

- Цель проекта и его актуальность.
- Источники информации и их обработка (анализ, обобщение, сопоставление с известными фактами, аргументированные выводы).
- Результат (статья, реферат, доклад, видео и пр.).
- Презентация (публикация в сети, обсуждение в конференции и пр.).

Результатом работы над проектом является:

1. Презентация проекта внутри группы.
2. Презентация проекта на научно – практической конференции курса.
3. Презентация лучших проектов на научно – практической конференции.

4. Презентация лучших проектов на городских, региональных и федеральных научно – практических конференциях.

### **Методические рекомендации по подготовке к дискуссии**

Цель дискуссии как интерактивного метода обучения состоит в создании комфортных условий обучения, при которых студент или слушатель чувствует свою интеллектуальную состоятельность, свою успешность. Именно это делает продуктивным сам процесс обучения, дает знания и навыки, создает базу для работы по решению проблем после того, как обучение закончится. Дискуссия, как один из методов интерактива, представляет собой целенаправленное обсуждение определенного конкретного вопроса, которое сопровождается обменом идеями, мнениями, мыслями между студентами группы.

Принципы работы на интерактивном занятии в форме дискуссии:

- каждый участник дискуссии по любому вопросу имеет право на собственное мнение;
- отсутствие прямой критики личности, критике может подвергнуться только идея;
- все, что обсуждается и говорится во время дискуссии – не руководство к действию, а информация к размышлению.

### **Методические рекомендации по подготовке к анализу кейсов**

Анализ кейсов является самостоятельным методом обучения, но его основа – поиск обучающимися решения конкретной ситуации, поэтому относится к поисково-исследовательским технологиям. Метод основан на анализе конкретных случаев. Ситуации (случаи) для анализа собираются и описываются специальным образом. Метод предназначен для совершенствования навыков и получения опыта в следующих областях: выявление, отбор и решение проблем; работа с информацией, осмысление значения деталей, описанных в ситуации; анализ и синтез информации и аргументов; работа с предположениями и заключениями; оценка альтернатив; принятие решений; умение работать в группе. Цель метода – проанализировать ситуацию и выработать практическое решение



совместными усилиями группы учащихся. Ситуация должна быть взята из практики.

Решение кейса рекомендуется проводить в пять этапов:

1. Ознакомление с ситуацией, ее особенностями;
2. Выделение основной проблемы (основных проблем); выделение фактов и персоналий, которые могут реально воздействовать;
3. Предложение концепций или идей для «мозгового штурма»;
4. Анализ последствий принятия того или иного решения;
5. Решение кейса – предложение одного или нескольких вариантов (последовательности действий), указание на возможное возникновение проблем, механизмы их предотвращения и решения.

Представление результатов может быть в письменной или устной форме, индивидуально или в группе. Максимальная польза из работы над кейсами будет извлечена в том случае, если студенты при предварительном знакомстве с ними будут придерживаться систематического подхода к их анализу. Для этого:

1. Выпишите из соответствующей литературы ключевые идеи, для того, чтобы освежить в памяти теоретические представления, концепции и подходы, которые вам предстоит использовать при анализе кейса;
2. Бегло прочтите кейс, чтобы составить о нем общее представление;
3. Внимательно прочтите вопросы к кейсу и убедитесь в том, что Вы хорошо поняли, что от Вас требуется;
4. Вновь прочтите текст кейса, внимательно фиксируя все факты и проблемы, имеющие отношение к поставленным вопросам;
5. Подумайте, какие идеи и концепции соотносятся с проблемами, которые Вам предлагается рассмотреть при работе с кейсом.

## **Методические рекомендации по выполнению различных форм самостоятельной работы студентов**

К самостоятельной работе студентов относится конспектирование первоисточников и другой учебной литературы, подготовка докладов, проработка учебного материала при работе с литературой.

### **Конспект первоисточников**

Конспект первоисточников - это творческая, индивидуальная работа. Каждый делает эту работу в меру своей подготовки, памяти и других личных качеств. Являясь творческим делом, конспектирование в известной мере отражает особенности того, кто им занимается. Таким образом, какого-то общего, одного обязательного правила конспектирования нет. Однако на практике чаще всего применяется три основных вида конспекта: текстуальный, свободный и сводный. Студент выбирает один из возможных вариантов конспекта.

Текстуальный конспект – выписки в тетрадь. При этом способе конспектирования делаются записи с незначительными отклонениями от текста оригинала. Студент сохраняет без изменения авторский текст и последовательность изложения. Главное, что здесь требуется от конспектирующего – правильно определять основные смысловые, наиболее существенные изложения, высказанные автором. Выписки в текстуальном конспекте носят предельно выборочный характер.

Свободный конспект – в этом случае текст первоисточника перерабатывается по-своему, может перегруппироваться и излагаться собственными словами. Данный вид конспекта – показатель более творческого подхода и понимания содержания произведения.

Сводный конспект – готовится по разным источникам, статьям, документам, учебникам с целью раскрыть заданные вопросы, проблемы, например, по планам семинарского занятия. В свободном конспекте обобщается содержание ряда близких по тематике и смыслу источников в определенной последовательности. За основу при этом конспектировании

берется тот источник, в котором с наибольшей полнотой раскрывается нужный вам вопрос, проблема.

#### Подготовка доклада

Планом ряда семинарских занятий по дисциплине «Методология, процессы и инструменты управления проектами» предусмотрены проблемные доклады по отдельно сформулированным темам. К докладу, как правило, готовится также презентация, отражающая основные положения доклада. В презентацию могут быть, например, включены блок-схемы, графики, диаграммы, небольшие по объему таблицы, которые наглядно иллюстрируют логику рассуждений, подтверждают выводы автора. Все надписи, цифры должны быть хорошо читаемыми. Основные формулировки проблем, предложений автора также целесообразно отразить в презентации, поскольку так будет легче обсудить их в группе.

На представление доклада в плане занятий по дисциплине «Методология, процессы и инструменты управления проектами», как правило, отводится до 10 минут. При этом вопросы уточняющего характера и проблемное обсуждение проводится после полного изложения автором доклада своих позиций. Для участия в обсуждении проблем, затронутых в докладе, все студенты должны изучить данную тему при подготовке к семинару и быть способными как задавать вопросы, так и отвечать на них. При этом докладчик представляет проблему наиболее глубоко и в развернутом виде. Задача докладчика – построить свое выступление таким образом, чтобы оно стало основой для последующей дискуссии.

#### Рекомендации по работе с литературой

Особое место среди видов самостоятельной работы занимает работа с литературой, являющаяся основным методом самостоятельного овладения знаниями. Перечень и объем литературы, необходимой для изучения дисциплины «Методология, процессы и инструменты управления проектами», определяется программой курса и другими методическими рекомендациями. Всю литературу можно разделить на учебники и учебные пособия,

нормативно-правовую базу, научные монографические источники, научные публикации в периодической печати. Из них можно выделить литературу основную (рекомендуемую), дополнительную и литературу для углубленного изучения дисциплины. Изучение дисциплины следует начинать с учебника или с основной литературы, поскольку учебник – это книга, в которой изложены основы научных знаний по определенному предмету в соответствии с целями и задачами обучения, установленными программой. При работе с литературой следует учитывать, что имеются различные виды чтения, и каждый из них используется на определенных этапах освоения материала.

Рекомендации студенту при работе с литературой:

- выбранную монографию или статью целесообразно внимательно просмотреть. В книгах следует ознакомиться с оглавлением и научно-справочным аппаратом, прочитать аннотацию и предисловие. Целесообразно ее пролистать, рассмотреть иллюстрации, таблицы, диаграммы, приложения. Такое поверхностное ознакомление позволит узнать, какие главы следует читать внимательно, а какие – прочитать быстро;

- в книге или журнале, принадлежащие самому студенту, ключевые позиции можно выделять маркером или делать пометки на полях. При работе с Интернет - источником целесообразно также выделять важную информацию;

- если книга или журнал не являются собственностью студента, то целесообразно записывать номера страниц, которые привлекли внимание. Позже следует возвратиться к ним, перечитать или переписать нужную.

### **Методические рекомендации по подготовке к зачёту и экзамену**

Обязательным условием допуска студента к зачёту является посещение лекций, систематическая работа на семинарских занятиях, выполнение, представление в срок преподавателю и успешная защита домашнего творческого задания на положительную оценку. Обязательным условием допуска студента к экзамену является посещение лекций, систематическая работа на семинарских занятиях, выполнение, представление в срок

преподавателю и успешная защита контрольной работы на положительную оценку. Активная работа студента в семестре будет способствовать успешной сдаче зачёта (экзамена).

Желательно готовиться к итоговому контролю по курсу в группе (2– 3 чел.) по следующему плану:

1. Внимательно прочтите вопросы по курсу.
2. Распределите темы подготовки по блокам и дням.
3. Не надо зазубривать материал, достаточно выделить ключевые моменты и уловить смысл и логику материала.
4. Составьте план ответа на каждый вопрос.
5. Изучив несколько вопросов, обсудите их с однокурсниками, проговорите основные положения ответа вслух.

Положительная оценка при ответе на теоретический вопрос складывается из умения оперировать понятиями, из знания конкретного материала и знания контекста вопроса. Ответ должен быть развернутым и аргументированным.

Для подготовки к решению задач желательно объединяться в коллективы и разбирать типовые или полученные на практических занятиях задачи.

## **11. Перечень информационных технологий, используемых для осуществления образовательного процесса по дисциплине и необходимого программного обеспечения и информационно – справочных систем**

11.1. Комплект лицензионного программного обеспечения:

- Windows Microsoft office
- Антивирус Kaspersky

11.2. Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы:

1. Информационно-правовая система «Гарант»

2. Информационно-правовая система «Консультант Плюс»
3. Электронная энциклопедия: <http://ru.wikipedia.org/wiki/Wiki>
4. Система комплексного раскрытия информации «СКРИН» - <http://www.skrin.ru/>

11.3 Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации – не предусмотрено

## **12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине**

Для осуществления образовательного процесса в рамках дисциплины необходимо наличие специальных помещений.

Специальные помещения представляют собой учебные аудитории для проведения лекций, семинарских и практических занятий, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, а также помещения для самостоятельной работы и помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования.

Специальные помещения должны быть укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации большой аудитории.

Проведение лекций и семинаров в рамках дисциплины осуществляется в помещениях:

- оснащенных демонстрационным оборудованием;
- оснащенных компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет»;
- обеспечивающих доступ в электронную информационно-образовательную среду университета.