

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

Уфимский филиал Финуниверситета

Кафедра «Экономика, менеджмент и маркетинг»

УТВЕРЖДАЮ

Директор Уфимского филиала



Р.М. Сафуанов

« 01 » 09 2021 г.

СТАНДАРТЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ

Рабочая программа дисциплины

для студентов, обучающихся по направлению подготовки

38.04.02 Менеджмент,

направленность программы магистратуры: Проектный менеджмент

Рекомендовано Ученым советом филиала
(протокол № 39 от 31.08 2021 г.)

Одобрено кафедрой «Экономика, менеджмент и маркетинг»
(протокол № 1 от 29 08 2021 г.)

Уфа 2021

Составитель: профессор кафедры ЭМиМ Х.А. Фасхиев

Содержание

1. Наименование дисциплины	4
2. Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения по дисциплине	4
3. Место дисциплины в структуре образовательной программы	6
4. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах и в академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы обучающихся	6
5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием их объемов (в академических часах) и видов учебных занятий	7
5.1. Содержание дисциплины	7
5.2. Учебно-тематический план	12
5.3. Содержание семинаров, практических занятий	13
6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине	17
6.1. Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины, формы внеаудиторной самостоятельной работы	17
6.2. Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю (согласно таблице 2)	19
7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине	20
8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины	32
9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины	33
10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины	33
11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем	34
12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине	34

1. Наименование дисциплины

Стандарты управления проектами

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

Код компетенции	Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции ¹	Результаты обучения (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 неопределенности	<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>Знать: основные стандарты и их особенности гибкого управления в условиях изменений и неопределенности для руководства проектами малыми и средними.</p> <p>Уметь: использовать стандарты в области проектного управления для руководства малыми и средними проектами, применяя гибкие подходы в условиях неопределенности.</p> <p>Знать: основные стандарты и их особенности гибкого управления в условиях изменений и неопределенности для руководства крупными проектами.</p> <p>Уметь: использовать стандарты в области проектного управления, применяя гибкие подходы в условиях неопределенности для руководства крупными проектами.</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</p>	<p>Знать: основные процессы и их сочетание или объединение в процессе управления портфелями проектов.</p> <p>Уметь: использовать, объединять основные процессы и применять в управлении портфелями проектов.</p> <p>Знать: основные процессы и их сочетание или объединение в процессе управления программами</p>

¹ Заполняется при реализации актуализированных ОС ВО ФУ и ФГОС ВО 3++

² Владения формулируются только при реализации ОС ВО ФУ первого поколения и ФГОС ВО 3+

		отдельными процессами и их совокупностью при управлении программами проектов.	проектов. Уметь: использовать, объединять основные процессы и применять в управлении программами проектов.
ПKN-3	Способность осуществлять оценку эффективности и результативности деятельности организации в целом и отдельных проектов, разрабатывать для этого методики оценки необходимые показатели с учетом факторов риска и в условиях неопределенности	<p>1. Проводит расчеты эффективности и обосновывает управленческие решения, связанные с осуществлением реальных и финансовых инвестиций, с учетом факторов риска и в условиях неопределенности.</p> <p>2. Применяет инструменты количественного и качественного анализа субъектов управления в целях разработки мероприятий по совершенствованию их деятельности.</p> <p>3. Разрабатывает систему диагностики и выявления негативных факторов развития бизнеса организации.</p> <p>4. Реализует способность принятия и реализации управленческих решений, направленных на снижение вероятности возникновения неблагоприятного</p>	<p>Знать: основные расчеты эффективности деятельности организации, аргументировать принятие управленческих решений по вложению инвестиций, с учетом факторов риска и неопределенности.</p> <p>Уметь: осуществлять расчеты по эффективности и результативности деятельности организации, принимать управленческие решения с учетом факторов риска и неопределенности по вложению инвестиций.</p> <p>Знать: количественные и качественные инструменты анализа для разработки мероприятий по улучшению деятельности субъектов управления.</p> <p>Уметь: использовать инструменты количественного и качественного анализа для мероприятий по улучшению деятельности субъектов управления.</p> <p>Знать: основные требования и особенности системе диагностики для предотвращения негативных ситуаций при построении и развитии бизнеса.</p> <p>Уметь: использовать знания о системе диагностики для предотвращения негативных ситуаций при построении и развитии бизнеса.</p> <p>Знать: основные требования при принятии управленческих решений в условиях возникновения неблагоприятного результата и минимизации возможных потерь проекта.</p> <p>Уметь: использовать знания в результате принятия управленческих решений, направленных на минимизацию возникновения неблагоприятного результата и</p>

		<p>результата и минимизацию возможных потерь проекта, вызванных его реализацией.</p> <p>5. Разрабатывает методы анализа эффективности реализации экономических проектов, а также методики их оценки.</p>	<p>возможных потерь проекта.</p> <p>Знать: основные методы анализа и оценки эффективной реализации проектов.</p> <p>Уметь: применять при реализации экономических проектов основные методы анализа и оценки их эффективной детальности.</p>
ПKN-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 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>4. Выявляет риски, существующие в деятельности организации, и управляет ими.</p>	<p>Знать: основные методы проектного менеджмента для управления портфелем проектов, которые включают проекты различных видов.</p> <p>Уметь: применять методы проектного менеджмента для управления портфелем проектов, которые включают проекты различных видов.</p> <p>Знать: основные правила представления методов управления бизнес-процессами и их реинжиниринга.</p> <p>Уметь: использовать методы управления бизнес-процессами, происходящими при реализации проектов и их реинжиниринга.</p> <p>Знать: основные правила и предъявляемые требования к управлению материальными и финансовыми потоками.</p> <p>Уметь: использовать правила и применять их к управлению материальными и финансовыми потоками.</p> <p>Знать: особенности при наступлении рисков, управление и снижение их в результате деятельности организации.</p> <p>Уметь: раскрывать возможность наступления рисков, с целью их снижения для результативной деятельности организации.</p>

3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Стандарты управления проектами» относится к дисциплинам модуля направленности программы магистратуры части, формируемой участниками образовательных отношений, программы магистратуры: Проектный менеджмент по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент.

4. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах и в академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы обучающихся

Таблица 1

Вид учебной работы по дисциплине	Всего (в з/е и часах)	Модуль 7 (в часах)
Общая трудоемкость дисциплины	3 з.е./108	108
Контактная работа - Аудиторные занятия	16	16
<i>Лекции</i>	<i>4</i>	<i>4</i>
<i>Семинары, практические занятия</i>	<i>12</i>	<i>12</i>
Самостоятельная работа	92	92
Вид текущего контроля	<i>Контрольная работа</i>	<i>Контрольная работа</i>
Вид промежуточной аттестации	<i>Экзамен</i>	<i>Экзамен</i>

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

5.1. Содержание дисциплины

Тема 1. Уровни зрелости управления проектами: компетентность организации на международном уровне

Система измерения уровня зрелости управления. Универсальные модели оценки уровня зрелости управления. CMMI – Capability Maturity Model Integration – набор моделей (методологий) совершенствования процессов в организациях разных размеров и видов деятельности.

В сфере информационных технологий: CMM – Capability Maturity Model – модель зрелости возможностей создания программного обеспечения. В сфере управления проектами: P3M3 – Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model – Модель зрелости управления портфелями, программами и проектами. OPM3 – Organizational Project Management Maturity Model – Модель зрелости организационного управления проектами

IPMA Delta® - COBHET – модель оценки зрелости компании проектного управления с учетом международной практики. Обобщенный опыт международной практики и методический подход в модели IPMA Delta® - COBHET . Общая характеристика уровней зрелости организации: уровни зрелости и их характеристика.

Модель уровня зрелости управления проектами для стандарта PRINCE2 в сертификации специалистов на владение методологией: PRINCE2 2017 Foundation — подтверждает знание и понимание метода PRINCE2, достаточные для участия в команде управления проектом; PRINCE2 2017 Practitioner — подтверждает владение методом PRINCE2, достаточное для управления реальным проектом; PRINCE2 Agile Foundation

— подтверждает знание метода PRINCE2 в комбинации с гибкими (agile) методами, достаточное для участия в команде управления проектом; PRINCE2 Agile Practitioner — подтверждает владение методом PRINCE2 в комбинации с гибкими (agile) методами, достаточное для управления реальным проектом.

Международная ассоциация управления проектами IPMA (International Project Management Association) и Российская Ассоциация Управления проектами – COBHET: миссия, цели, направление деятельности, создание альянсов и перспективы. Сертификация по модели IPMA Delta® - повышение эффективности проектной деятельности предприятия, осуществляемой в соответствии с лучшими международными практиками в сфере управления проектами. 1 этап: внутренний аудит текущего состояния проектного менеджмента в компании - включает 2 модуля самооценки: персонал и проекты. 2 этап: международный аудит текущего состояния проектного менеджмента в компании – включает оценку модуля «Организация».

Практика сертифицированных организаций: АО «НИАЭП» - лидер мирового атомного инжинирингового бизнеса (более 30% глобального рынка сооружения АЭС). Компания ведет свою деятельность в 20 странах мира, почти 80% портфеля заказов компании приходится на проекты за рубежом; IPMA Class 3, «Стандартизованный». АО «Русатом Оверсиз» (АО РАОС) - компания Госкорпорации «Росатом» - продвижение на зарубежных рынках интегрированного предложения проектов сооружения АЭС и центров ядерной науки и технологий; IPMA Class 3 «Стандартизованный». Сбербанк России – крупнейший банк Российской Федерации и СНГ; IPMA Class 2, «Определенный».

Тема 2. Международное признание профессионализма: корпоративная сертификация специалистов по управлению проектами

Сертификация по модели IPMA Delta®, разработанной Международной

ассоциацией управления проектами – IPMA (International Project Management Association). Основные требования IPMA к компетентности профессионалов в области управления проектами, программами и портфелями проектов, предусмотренные международным стандартом (IPMA ICB.4.0) и характеристика сертификации IPMA-COVNET для консультантов, специалистов по уровню международной сертификации, этапам сертификационного процесса для разных уровней сертификации. Преимущества сертификации для специалистов, консультантов. Преимущества сертифицированных специалистов, консультантов для организаций.

Региональный центр сертификации по модели 4-L-C IPMA-COVNET. Сертифицированные специалисты – лидеры в сфере проектного менеджмента, способные профессионально управлять проектами для достижения поставленных целей и нести ответственность за действия участников проекта и результат. Преимущества сертификации для специалистов. Преимущества сертифицированных специалистов для компаний. 4 уровня международной сертификации. Ресертификация, цель, сроки, процесс, документы.

Клуб профессионалов из различных отраслей, применяющих инструментарий проектного менеджмента. Канал обмена опытом управления проектами, портфелями и программами между разными предметными областями. Рабочая площадка для реальных и виртуальных встреч для постановки, обсуждения и решения актуальных проблем практики проектного менеджмента. Поле для коллективной работы проджект менеджеров различных отраслей и регионов. Возможность транслировать интересы профессионального сообщества обществу и государству. Кузница кадров для предприятий и руководителей проектов.

Тема 3. Управление инновационными проектами и программами: основные положения P2M

Структура стандарта P2M как отражение нового понимания проекта. Миссия программы: от определения ценности к сценариям реализации. Определение ценности программы. Индикаторы ценности. Характеристика ценности. P2M – модель проектного бизнеса, основанная на полном жизненном цикле программы от интерпретации стратегии до использования ее продуктов и получения ценности.

Архитектура программы: от миссии программы к системе взаимосвязанных проектов. Управление инновационным сообществом: поведенческая модель руководителя инновационных проектов, ролевая структура сообщества инновационной программы. Модель увеличения корпоративной компетентности и конкурентоспособности.

Управление интеграцией в инновационных программах. Области знаний управления проектами. Область применения стандарта Р2М на практике.

Тема 4. Корпоративные стандарты управления проектами: риски и факторы успеха

Основные элементы единой системы управления проектами в корпорации:

1. Корпоративный стандарт управления проектами: классификация и структура описания проектов, программ и портфелей; процедуры формирования, оптимизации и мониторинга портфелей проектов и программ, унифицированных процедур инициации, планирования, организации, контроля выполнения и завершения проектов; организационная структура УП на уровне отдельных проектов и компании в целом; типовые методики, шаблоны документов и формы отчетности.

2. Единая информационная система управления проектами.

3. Квалифицированный персонал.

Особенности корпоративной системы управления проектами. Сложность и риски. Факторы успеха внедрения корпоративной системы управления проектами. Модель критических факторов успеха внедрения корпоративной системы управления проектами.

Оценка готовности компании и выбор стратегии внедрения корпоративной системы управления проектами на примере: «раскрытая роза», «бутон розы», «нераскрытая роза».

Тема 5. Модификация стандартов в гибких подходах управления проектами

Scrum: принципы и применение в практической деятельности. Детальный анализ общей схемы Scrum. Три основных элемента Scrum: 1. Основные роли: владелец продукта; команда разработки – размер команды и ее функционал; скрам-мастер – обязанности при реализации методологии. 2. Артефакты: управление журналом пожеланий продукта (Product Backlog); управление журналом пожеланий

спринта (Sprint Backlog); инкремент продукта. 3. Процессы: планирование спринта, обзор, ретроспектива, скрам-митинг, спринт. Детализация процесса при получении обратной связи в рамках Scrum. Визуализация журнала пожеланий продукта с помощью Story Mapping.

Kanban: визуализация производственного процесса, ограничение количества незавершенной работы (WIP, Work In Progress), оптимизация процесса. Этапы потока операций: карточки; ограничение на количество задач на этапе; непрерывный поток; постоянное улучшение (kaizen). Сильные и слабые стороны Kanban – метода.

Двенадцать принципов Agile в Манифесте разработки программного обеспечения. Основные идеи гибкой методологии Agile. Особенности при разработке нового продукта (принципиальная разница водопадной и итерационной модели жизненного цикла проекта).

AGILE и цифровая трансформация: цель трансформации, инструменты, проекты, эффекты. Законодательные ограничения: в Постановлении Правительства РФ от 06.07.2015 №676 (ред. от 11.04.2019) «О требованиях к порядку создания, развития, ввода в эксплуатацию, эксплуатации и вывода из эксплуатации государственных информационных систем и дальнейшего хранения содержащейся в их базах данных информации», в стандартах ГОСТ 34, ГОСТ 19.

Lean : этапы и их гибкость. Особенность Lean при выполнении параллельно несколько задач на разных этапах. Результат: создание увеличения скорости исполнения проектов. Сильные и слабые стороны Lean – метода. Six Sigma (по аналогии Lean, Kanban) – увеличение структуры, в части планирования для экономии ресурсов, повышения качества, снижения количества брака и проблем. Устранение возникших проблем в процессе из пяти шагов: определение, изменение, исследование, разработка, контроль. Сильные и слабые стороны Six Sigma – метода.

«Гибкие» подходы и методы, основанные в комбинации PRINCE2 и Agile. Модифицированная форма PRINCE2 в виде концепции PRINCE2 Agile и применение в различных видах и формах проектов, работающих на принципах «гибкого» подхода (Scrum). Результат комбинации (итерации): уровень качества продукта, своевременное предоставление результатов, адаптацию к внешним изменениям, стабильность проектной команды, регулирование ожиданий всех заинтересованных сторон.

5.2. Учебно – тематический план

Таблица 3

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Трудоемкость в часах				Формы текущего контроля успеваемости	
		Всего	Контактная работа - Аудиторная работа		Самостоятельная работа		
			Общая	Лекции			Семинары, практические занятия
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Тема 1. Уровни зрелости управления проектами: компетентность организации на международном уровне	11,5	1,5	0,5	1	10	Тестирова ние, дискуссия, разбор кейса
2	Тема 2. Международное признание профессионализ ма: корпоративная сертификация специалистов по управлению проектами	27,5	3,5	0,5	3	24	Тестирова ние, дискуссия, разбор кейса
3	Тема 3. Управление инновационными проектами и программами: основные положения P2M	25	3	1	2	22	Тестирова ние, дискуссия, разбор кейса
4	Тема 4. Корпоративные стандарты управления проектами: риски и факторы успеха	25	5	1	4	20	Тестирова ние, дискуссия, разбор кейса
5	Тема 5. Модификация стандартов в гибких подходах управления проектами	19	3	1	2	16	Тестирова ние, дискуссия, разбор кейса
	В целом по дисциплине	108	16	4	12	92	Согласно учебному плану: контрольная работа

5.3. Содержание семинаров, практических занятий

Таблица 3

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. Уровни зрелости управления проектами: компетентность организации на международном уровне	<p>1. Международные ассоциации по управлению проектами:</p> <p>2. Project Management Institute (PMI) – международная ассоциация по управлению проектами, ее представительства в странах мира, в том числе и в России;</p> <p>3. International Project Management Association (IPMA). IPMA – международная ассоциация по управлению проектами;</p> <p>4. Sovnet - Российская Ассоциация Управления Проектами. Ассоциация Управления проектами СОВНЕТ представляет собой добровольный союз профессионалов, осуществляющих научные исследования и разработки, обучение и сертификацию специалистов в области Управления проектами; обоснование, подготовку, выполнение и управление проектами в различных сферах деятельности. Понятие стандарта, виды стандартов.</p> <p>6. Принципы и особенности построения стандартов. Рассмотреть на примере. Провести аналогию построения стандартов.</p> <p>Рекомендуемые источники: из раздела 8: 1-3; из раздела 9: 1-10</p>	Устный опрос, доклады, групповой разбор мини-кейсов.
Тема 2. Международное признание профессионализма: корпоративная сертификация специалистов по управлению проектами	<p>1. Модель зрелости организационного управления проектами — Organizational Project Management Maturity Model (OPM3);</p> <p>2. Модель зрелости управления проектами Беркли – Berkeley Project Management Maturity Model (PM Maturity, PM2 Model);</p> <p>3. Модель зрелости управления проектами Гарольда Керцнера – Harold Kerzner Project Management Maturity Model (PMMM);</p> <p>4. Модель зрелости управления портфелями, программами и проектами — Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model (P3M3);</p> <p>5. Модель зрелости процессов по разработке программного обеспечения – Capability Maturity Model for Software Engineering (CMM) and Capability Maturity Model Integration for Development (CMMI for Development);</p> <p>Оценка зрелости управления проектами.</p> <p>7. Обзор требований в сертификационных программах PMI:</p>	Устный опрос, работа в Интернете, разбор ситуационных задач.

	<p>1.PMP® (Project Management Professional – Проффессионал в области управления проектами) Для менеджеров проектов, имеющих значительный опыт в управлении проектами</p> <p>2.CAPM® (Certified Associate in Project Management) Для базового уровня знаний</p> <p>3. PgMP® (Program Management Professional)Для специалистов по управлению программами</p> <p>4.PfMP® (Portfolio Management Professional) Для специалистов по управлению портфелями</p> <p>5.PMI-SP® (Scheduling Professional) Для специалистов по календарному планированию проектов</p> <p>6. PMI-RMP® (Risk Management Professional) Для специалистов по управлению рисками</p> <p>7. PMI-ACP® (Agile Certified Practitioner) Для специалистов по управлению проектами с использованием «гибких» подходов</p> <p>8. PMI-PBA (Professional in Business Analysis) Для специалистов в области бизнес-анализа в проектном управлении</p> <p>Рекомендуемые источники: из раздела 8: 1-3; из раздела 9: 1-10</p>	
Тема 3. Управление инновационными проектами и программами:основные положения P2M	<p>1. История управления проектами и P2M . Понимание инноваций в стандарте; Управление проектом: сущность, среда; Управление программой: сущность, среда; 4. Новые области знаний управления проектами в стандарте; 5. Области знаний управления проектами; 6.Управление ценностью проекта. 7. Модели осуществления управления программами и проектами. 8. Преимущество P2M по отношению к другим школам по управлению проектами: выработка инноваций как подхода к управлению программами и управление ожиданиями заинтересованных лиц, обязательство менеджера проекта создать ценность как продукт в соответствии с миссией программы и организации в целом. Рекомендуемые источники: из раздела 8: 1-3; из раздела 9: 1-10</p>	Устный опрос, разбор мини-кейсов, групповая дискуссия, тестирование
Тема 4. Корпоративные стандарты управления проектами: риски и	<p>1. Понятие корпоративный стандарт, применение в международной и отечественной практике; Взаимосвязь международных или</p>	Устный опрос, разбор мини-кейсов, групповая

факторы успеха	<p>национальных стандартов управлению проектами за счет их адаптации на корпоративном уровне.</p> <p>3. Требования к типовой структуре нормативно-регламентной базы:</p> <p>Общие положения и терминология;</p> <p>Классификация и описание объектов управления (проектов, программ, портфелей проектов);</p> <p>Процессы управления проектами; Проектные структуры и роли в проектах;</p> <p>Состав и формы основных документов по управлению проектами</p> <p>4. Структура корпоративной системы управления проектами, на примере стандарта (организации);</p> <p>5. Провести сравнительный анализ корпоративных стандартов.</p> <p>Рекомендуемые источники:</p> <p>из раздела 8: 1-3;</p> <p>из раздела 9: 1-10</p>	дискуссия, тестирование
Тема 5. Модификация стандартов в гибких подходах управления проектами	<p>1. Дать оценку существующим стандартам управления проектами:</p> <p>стандарт P2M «A Guidebook of Project and Program Management for Enterprise Innovation»;</p> <p>модифицированная форма PRINCE2 в виде концепции PRINCE2 Agile.</p> <p>2. Рассмотреть применение модифицированной формы PRINCE2 в виде концепции PRINCE2Agile на примере проектов в различных формах проектной среды.</p> <p>3. Agile Manifesto: люди и их взаимодействие важнее процессов и инструментов.</p> <p>4. Готовый продукт важнее документации по нему.</p> <p>5. Сотрудничество с заказчиком важнее жестких контрактных ограничений.</p> <p>6. Реакция на изменения важнее следования плану.</p> <p>Каковы роли в сфере Scrum?</p> <p>8. Различия и сходства методологий Agile и Scrum?</p> <p>Рекомендуемые источники:</p> <p>из раздела 8: 1-3;</p> <p>из раздела 9: 1-10</p>	Устный опрос, разборминикейсов, групповая дискуссия, тестирование

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

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

Таблица 4

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение	Формы внеаудиторной самостоятельной работы
Тема 1. Уровни зрелости управления проектами: компетентность организации на международном уровне	Стандартизация и ее роль в развитии экономики. Стандарты в управлении. Особенности применения Задействует ли организация внутренних и внешних поставщиков в процессе развития компетентности сотрудников (например, для обучения по месту работы, внешнего обучения и сертификации)? Выполняется ли в организации оценка результатов процесса развития компетентности сотрудников? Уровни зрелости организации. Требования сертификации организации. Ассессмент и сертификация организаций: сертифицировать одно или несколько подразделений или всю компанию в целом.	- работа с конспектом лекции; - работа с электронной библиотечной системой; - работа с информационно-образовательным порталом (ИОП) Финуниверситета; - подготовка к тестированию; - подготовка к решению ситуационных задач; - подготовка к решению кейса.
Тема 2. Международное признание профессионализма: корпоративная сертификация специалистов по управлению проектами	Назначение и область применения ОРМЗ Категоризация лучших практик и Возможностей в ОРМЗ Процесс стандартизации РМГ Эволюция Организационной Модели Зрелости Управления Проектами Разработчики и Рецензенты ОРМЗ Самооценка с использованием ОРМЗ Оценка: Детальные Шаги. Преимущества сертификации для специалистов. Преимущества сертифицированных специалистов для компаний. 4 уровня международной сертификации.	- работа с конспектом лекции; - работа с электронной библиотечной системой; - работа с информационно-образовательным порталом (ИОП) Финуниверситета; - подготовка к тестированию; - подготовка к решению ситуационных задач; - подготовка к решению кейса.
Тема 3. Управление	Понимание инноваций в стандарте Р2М; Управление проектом: сущность, среда;	- работа с конспектом

инновационными проектами и программами: основные положения P2M	<p>Управление программой: сущность, среда; Новые области знаний управления проектами в стандарте;</p> <p>Области знаний управления проектами:</p> <p>а. Управление стратегией проекта;</p> <p>б. Управление финансированием проекта; в. Управление системами проекта;</p> <p>г. Организационное управление проектом; д. Управление Целями проекта;</p> <p>е. Управление Ресурсами проекта;</p> <p>Управление ценностью проекта.</p> <p>Модели осуществления управления программами и проектами.</p> <p>Преимущество P2M по отношению к другим школам по управлению проектами: выработка инноваций как подхода к управлению программами и управление ожиданиями заинтересованных лиц, обязательство менеджера проекта создать ценность как продукт в соответствии с миссией программы и организации в целом.</p>	<p>лекции;</p> <ul style="list-style-type: none"> - работа с электронной библиотечной системой; - работа с информационно-образовательным порталом (ИОП) Финуниверситета; - подготовка к тестированию; - подготовка к решению ситуационных задач; - подготовка к решению кейса.
Тема 4. Корпоративные стандарты управления проектами: риски и факторы успеха	<p>Есть ли в организации стандарты выбора методов и поставщиков, выполнения и оценки процесса развития ресурсов?</p> <p>Задействует ли организация доступных внутренних и внешних поставщиков в процессе развития ресурсов?</p> <p>Выполняется ли в организации оценка результатов процесса развития ресурсов?</p> <p>Понимают ли сотрудники организации стандарты, правила и рекомендации, и применяют ли их на практике?</p> <p>Дают ли менеджеры и сотрудники проектов, программ и портфелей отзывы и предложения относительно процесса развития ресурсов и соответствующих стандартов?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - работа с конспектом лекции; - работа с электронной библиотечной системой; - работа с информационно-образовательным порталом (ИОП) Финуниверситета; - подготовка к тестированию; - подготовка к решению ситуационных задач; - подготовка к решению кейса.
Тема 5. Модификация стандартов в гибких подходах управления проектами	<p>Дать оценку существующим стандартам управления проектами: стандарт P2M «A Guidebook of Project and Program Management for Enterprise Innovation»; модифицированная форма PRINCE2 в виде концепции PRINCE2 Agile.</p> <p>Рассмотреть применение модифицированной формы PRINCE2 в виде концепции PRINCE2 Agile на примере проектов в различных формах проектной среды.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - работа с конспектом лекции; - работа с электронной библиотечной системой; - работа с информационно-

	3. Agile Manifesto: люди и их взаимодействие важнее процессов и инструментов. 4. Готовый продукт важнее документации по нему. 5. Сотрудничество с заказчиком важнее жестких контрактных ограничений. 6. Реакция на изменения важнее следования плану. Каковы роли в сфере Scrum? 8. Различия и сходства методологий Agile и Scrum?	образовательным порталом (ИОП) Финуниверситета; - подготовка к тестированию; - подготовка к решению ситуационных задач; - подготовка к решению кейса.
--	--	--

6.2. Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю (согласно таблице 2)

Примерные тем контрольной работы

1. Система измерения уровня зрелости организаций в области управления проектами.
2. Практика успеха сертифицированных организаций.
3. Навигатор цифровой трансформации: Agile-подход.
4. Оценка готовности компании и выбор стратегии внедрения корпоративной системы управления проектами.
5. Управление интеграцией в инновационных программах: опыт применения стандарта P2M.
6. Десять преимуществ сертифицированных специалистов для крупных компаний.
7. Квалификационные стандарты, определяющие требования к компетенции менеджера проекта: международные требования к компетенции специалистов по управлению проектами (PM ICB), национальные требования к компетенции COBHET (Россия).
8. Применение в различных видах и формах проектов модифицированной формы PRINCE2 в виде концепции PRINCE2 Agile.
9. Особенности корпоративной системы управления проектами.
10. Методологии быстрой адаптивной разработки SCRUM, Lean, Kanban.

Примерный перечень вопросов для тестирования

1. Деятельность по установлению правил и характеристик в целях их добровольного многократного использования, направленная на достижение упорядоченности в сферах производств и обращения продукции и повышения конкурентоспособности продукции, работ или услуг...

- 1) техническое регулирование
- 2) оценка соответствия
- 3) стандартизация
- 4) сертификация
- 5) аттестация

2. Методология P2M определяет:

- 1) концепцию управления проектами через группу стандартных процессов с использованием интерактивных процессов;
- 2) достижение целей клиента в оговоренный срок, в рамках определенного бюджета и с необходимым качеством;
- 3) пошаговый подход, начинающийся с простейших вещей, включая шаблоны документов;
- 4) ориентированность не на продукт или процессы, а на улучшение организации в результате выполнения проектов, что позволяет использовать полученный в результате выполнения проектов опыт для развития компании;
- 5) реализацию разных типов проектов используется набор различных процедур, документов и технологий, наиболее подходящих для конкретного типа проекта.

3. Международная организация, которая установила стандарты для методов управления проектами – это...

- 1) PBO
- 2) ISO
- 3) PMBOK
- 4) PMO
- 5) PMI

4. Основными свойствами внешней среды в проектном менеджменте являются:

5. Набор знаний, личных установок, навыков и соответствующий опыт,

необходимые для достижения успеха в той или иной деятельности (IPMA ОСВ 4)...

- 1) Компетентность
- 2) Управление проектом
- 3) Управление офисом
- 4) Концепция компетентности
- 5) Процессы управления

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

Таблица 5

компетенция	типовые задания
ПК-1 Способность руководить процессами проекта и проектом в целом в различных областях, в том числе в условиях изменений и неопределенности	1. Осуществляет руководство малым и средним проектом в целом, в том числе в условиях изменений и неопределенности. Задание 1 Определите оптимальный вариант налогообложения для малого предприятия. Предприятие использует упрощенную систему налогообложения. Исходные данные: выручка от реализации услуг 17 000 тыс. руб., производственная себестоимость реализованных услуг 11 200 тыс. руб., коммерческие расходы 500 тыс. руб., управленческие расходы 1300 тыс. руб.

Задание 2

Фирма WildWest выпускает ковбойские шляпы двух типов (А и В). Производство шляпы первого типа требует в 2 раза больше временных ресурсов, чем производство шляпы второго типа. Если бы фирма выпускала только шляпы типа В, суточный объем производства мог бы составить 400 таких шляп. Рынок накладывает ограничения: суточный объем сбыта шляп типа А не более 150, а шляп типа В – 200 штук. Доход от производства шляп типа А составляет \$8, а шляп типа В – \$5. Определить, как наилучшим образом спланировать производство шляп.

Задание 3

Предприятие планирует строительство нового производственного корпуса общей площадью 1200 м кв. Определите проектную стоимость строительства, если известно, что на один номер приходится 30 кв. м общей площади при общем количестве 30 номеров. Затраты определяются из расчета 1200 тыс. руб. на единицу номерного фонда. Площадь, необходимая под организацию конференц-зала, составляет 20% от жилого фонда, затраты на строительство - 7000 руб. на 1 кв. м. Затраты на освоение остальной площади составляют 5000 руб. на 1 кв.м.

Задание 4

Магазин продает два вида безалкогольных напитков: Кока-Колу и квас. Доход от одной банки колы составляет 5 центов, а от кваса – 7 центов. В среднем магазин продает не более 500 банок обоих напитков ежедневно. Отделом продаж определено, что объемы продаж колы и кваса в натуральном исчислении должны соотноситься не менее чем 1:2. Кроме того, известно, что магазин продает не менее 100 банок колы в день.

Как наилучшим образом спланировать руководству магазина запасы напитков в начале дня?

2. Осуществляет руководство процессами крупного проекта в целом, в том числе в условиях изменений и неопределенности.

Задание 5

Из четырёх видов основных материалов (медь, цинк, свинец, никель) составляют три вида сплавов латуни: обычный, специальный и для художественных изделий. Цены единицы веса меди, цинка, свинца и никеля составляют 0,8 руб., 0,6 руб., 0,4 руб. и 1,0 руб., а единицы веса сплава, соответственно, 2 руб., 3 руб., 4 руб. Сплав для художественных изделий должен содержать не менее 6 % никеля, не менее 50 % меди и не более 30 % свинца; специальный – не менее 4 % никеля, не менее 70 % меди, не менее 10 % цинка и не более 20 % свинца. В обычный сплав компоненты могут входить без ограничения. Производственная мощность предприятия позволяет выпускать (за определённый срок) не более 400 ед. веса обычного сплава, не более 700 ед. веса специального сплава и не более 100 ед. веса сплава для художественных изделий.

Построить математическую модель задачи нахождения производственного плана, обеспечивающего максимальную прибыль.

	<p style="text-align: center;">Задание 6</p> <p>Крупная фирма выпускает два типа автомобильных деталей (А и В). Для этого она закупает литье, которое подвергается токарной обработке, сверловке и шлифовке. Данные, характеризующие производительность станочного парка фирмы, приведены в таблице</p> <table><tr><td>Тип станка</td><td>Деталь А, шт./ч</td><td>Деталь В, шт./ч</td></tr><tr><td>Токарный</td><td>25</td><td>40</td></tr><tr><td>Сверлильный</td><td>28</td><td>35</td></tr><tr><td>Шлифовальный</td><td>35</td><td>25</td></tr></table> <p>Каждая отливка, из которой изготавливается деталь А, стоит \$2. Стоимость отливки для детали В – \$3. Продажные цены деталей равны, 5 и 6 долларам соответственно. Стоимость часа станочного времени составляет 20, 14 и 17,5 долларов, соответственно типу станка, эти расходы считаются фиксированными – они ограничены \$7000 в месяц и не включаются в прибыль. Фирма работает по обычному графику: 8 часовой рабочий день, 5 рабочих дней в неделю. Спрос на деталь В практически неограничен, а на деталь А поступает не более 900 заказов в месяц. Менеджеру по производству необходимо определить, как наилучшим образом спланировать производственный процесс. Расчеты провести в рублях.</p> <p style="text-align: center;">Задание 7</p> <p>Рассчитайте порог рентабельности и запас финансовой устойчивости машиностроительного предприятия, если выручка от реализации туров составила 14202 тыс. руб., полная себестоимость реализованных услуг 13453 тыс. руб., сумма переменных затрат 4113 тыс. руб., сумма постоянных затрат 9340 тыс. руб.</p> <p style="text-align: center;">Задание 8</p> <p>ЗАО «ПК Элина» продает свой товар в основном бюджетным организациям. Объем продаж зависит от финансирования организаций. Распределение объемов продаж различного вида товара от степени финансирования представлено в таблице.</p> <table><tr><td>Наименование товара</td><td>Финансирование</td><td colspan="2">Прибыль, руб./шт.</td><td>Затраты на хранение, руб./шт.</td></tr><tr><td colspan="2">«Хорошее»</td><td colspan="3">«Плохое»</td></tr><tr><td>«Южный Урал»</td><td>200</td><td>400</td><td>100</td><td>10</td></tr><tr><td>«Патриот»</td><td>400</td><td>70</td><td>300</td><td>10</td></tr><tr><td>«Смерч-100»</td><td>150</td><td>200</td><td>200</td><td>5</td></tr><tr><td>«Смерч-200»</td><td>100</td><td>20</td><td>300</td><td>5</td></tr></table> <p>Необходимо определить оптимальный объем производства каждого вида товара, обеспечивающий максимальную прибыль.</p>	Тип станка	Деталь А, шт./ч	Деталь В, шт./ч	Токарный	25	40	Сверлильный	28	35	Шлифовальный	35	25	Наименование товара	Финансирование	Прибыль, руб./шт.		Затраты на хранение, руб./шт.	«Хорошее»		«Плохое»			«Южный Урал»	200	400	100	10	«Патриот»	400	70	300	10	«Смерч-100»	150	200	200	5	«Смерч-200»	100	20	300	5
Тип станка	Деталь А, шт./ч	Деталь В, шт./ч																																									
Токарный	25	40																																									
Сверлильный	28	35																																									
Шлифовальный	35	25																																									
Наименование товара	Финансирование	Прибыль, руб./шт.		Затраты на хранение, руб./шт.																																							
«Хорошее»		«Плохое»																																									
«Южный Урал»	200	400	100	10																																							
«Патриот»	400	70	300	10																																							
«Смерч-100»	150	200	200	5																																							
«Смерч-200»	100	20	300	5																																							
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 style="text-align: center;">Задание 1</p> <p>SWOT-анализ позиционирует так, чтобы последний мог наилучшим образом использовать свои сильные стороны и благоприятные возможности при одновременной минимизации слабых сторон и</p>																																										

угроз, тем самым помогая сформировать здоровую стратегию выполнения проекта. Помимо этого, SWOT-анализ обращает внимание менеджера на стратегические разрывы, способные поставить под угрозу выполнение проекта, и позволяет получить поддержку руководства в закрытии этих разрывов и уменьшении риска провала.

Задание. На примере проектной информации (пример проекта по выбору) составить сводную информацию об анализе, приведенном в таблице «Контроль SWOT-анализа проекта».

Действия по адаптации	Примеры действий по адаптации
Определение границ использования	Использовать SWOT/анализ во всех проектах. В малых проектах сделать его применение неформальным и отвести на него 10–15 минут. В больших — настоять на проведении совещания, посвященного исключительно формальному SWOT/анализу.
Добавление отличительной особенности	Разделить критические факторы успеха и относящиеся к ним разрывы по традиционным SWOT/областям — сильные стороны, слабые стороны, благоприятные возможности, угрозы.
Модификация конкретной характеристики	В дополнение к идентификации конкретных действий указать лиц, несущих ответственность за такие действия, а также эмпирические предельные сроки (это может быть сделано в ходе детального планирования содержания).

Убедитесь, что SWOT/анализ проекта:

- основывается на исходной информации, взятой из устава проекта, и на голосе заказчика;
- включает в себя стратегические требования клиента;
- определяет стратегические разрывы по отношению к ключевым факторам успеха;
- позволяет выбрать стратегию реагирования на разрывы: оставить как есть, уменьшить или устранить;
- формулирует действия по проведению стратегии в жизнь;
- обеспечивает согласованность всех элементов.

Задание 2

Построение технологической карты туристского продукта: изучить методику построения технологической карты

План работы

1. Изучить методические указания к заполнению технологической карты
2. Подготовить бланк технологической карты
3. Внести в пункты технологической карты сведения о туристском продукте
4. В пунктах отражаете только те сведения, которые сформируют цену на туристскую путевку
5. Подготовить выводы о значении технологической карты

2. Осуществляет управление отдельными процессами и их совокупностью при управлении программами проектов.

Задание 4

Из четырёх видов основных материалов (медь, цинк, свинец, никель) составляют три вида сплавов латуни: обычный, специальный и для художественных изделий. Цены единицы веса меди, цинка, свинца и никеля составляют 0,8 руб., 0,6 руб., 0,4 руб. и 1,0 руб., а единицы веса сплава, соответственно, 2 руб., 3 руб., 4 руб. Сплав для художественных изделий должен содержать не менее 6 % никеля, не менее 50 % меди и не более 30 % свинца; специальный – не менее 4 % никеля, не менее 70 % меди, не менее 10 % цинка и не более 20 % свинца. В обычный сплав компоненты могут входить без ограничения. Производственная мощность предприятия позволяет выпускать (за определённый срок) не более 400 ед. веса обычного сплава, не более 700 ед. веса специального сплава и не более 100 ед. веса сплава для художественных изделий.

Построить математическую модель задачи нахождения производственного плана, обеспечивающего максимальную прибыль.

Задание 5

Предприятие электронной промышленности выпускает две модели приемников, причем каждая модель производится на отдельной технологической линии. Суточный объем производства на первой линии – 60 изделий, на второй линии – 75 изделий. На радиоприемник первой модели расходуется 10 однотипных элементов электронных схем, на радиоприемник второй модели – 8 таких же элементов. Максимальный суточный запас используемых элементов равен 800 единицам. Прибыль от реализации одного радиоприемника первой и второй моделей равна 30 и 20 долларов, соответственно. Необходимо определить оптимальный суточный производственный план.

Задание 6

Рассчитайте показатели оборачиваемости оборотных средств компании, если объем реализации продукции и услуг в отчетном году составил 77 480 тыс. руб. и увеличился по сравнению с предыдущим годом на 6230 тыс. руб., а среднегодовая стоимость оборотных средств составила 25 440 тыс. руб. и снизилась на 9000 тыс. руб. по сравнению с предыдущим годом.

Задание 7

Рассчитайте чистую прибыль предприятия. Исходные данные: выручка от реализации услуг (без НДС) 64 000 тыс. руб., производственная себестоимость продукции 45 000 тыс. руб., коммерческие расходы 800 тыс. руб., управленческие расходы 3000 тыс. руб. Для справки: в уставном капитале гостиничного предприятия доля иностранного участника составляет 35%.

Задание 8

Компания Woodco производит столы и стулья, которые делаются из дуба и из сосны. Компания имеет в своем распоряжении 150 кв.м

	<p>дуба и 210 кв.м сосны. Для производства одного стола требуется 17 кв.м дуба и 30 кв.м. сосны. Для производства одного стула необходимо 5 кв.м дуба и 13 кв.м сосны. Стоимость одного стола \$40, одного стула – \$15. Требуется определить: каким образом компания Woodco может максимизировать свою прибыль.</p> <p style="text-align: center;">Задание 9</p> <p>Компания имеет возможность рекламировать свою продукцию по местному радио и телевидению. Бюджет на рекламу ограничен \$10 000 в месяц. Одна минут рекламного времени на радио стоит \$15, а на телевидении – \$300. Компания предполагает, что реклама на радио по времени должна превышать рекламу на телевидении не менее чем в 2 раза.</p> <p>Вместе с тем известно, что нерационально использовать более 400 минут рекламы на радио в месяц. Последние исследования показали, что реклама на телевидении в 25 раз эффективнее рекламы на радио.</p> <p>Как оптимальным образом спланировать рекламу?</p>
<p>ПKN-3 Способность осуществлять оценку эффективности и результативности деятельности организации в целом и отдельных проектов, разрабатывать для этого методики оценки и необходимые показатели с учетом факторов риска и в условиях неопределенности</p>	<p>1. Поводит расчеты эффективности и обосновывает управленческие решения, связанные с осуществлением реальных и финансовых инвестиций, с учетом факторов риска и в условиях неопределенности.</p> <p style="text-align: center;">Задание 1</p> <p>По итогам первого месяца проект продолжительностью в один квартал с бюджетом 500 000 рублей реализован на 30% вместо 35% запланированных. Фактическая стоимость работ при этом составила 280 000 рублей. Сколько составит разница между прогнозным бюджетом и запланированным, если ожидается, что в будущем работы в проекте будут выполняться с той же эффективностью использования ресурсов?</p> <p style="text-align: center;">Задание 2</p> <p>Определите суммы оплаты труда администратора гостиницы к начислению и к получению за март 2017 г. при условии, что им отработано 10 смен, продолжительность каждой смены 12 часов. Условия оплаты: повременно-премиальная оплата, оклад согласно штатному расписанию составляет 20 000 руб., доплата за стаж работы 15%, при оплате учитываются дальневосточный коэффициент и надбавка. Общий премиальный фонд гостиницы за месяц составляет 400 000 руб., из которого на долю администратора (личный вклад в результаты гостиницы) приходится 10%. Рассчитайте общие затраты на оплату труда администратора с учетом оплаты страховых взносов.</p> <p style="text-align: center;">Задание 3</p> <p>Реализация проекта в туристской индустрии, предусматривающий затраты в размере 30 000 денежных единиц, должен дать чистый поток наличности, имеющий следующую структуру: -3 000, 2 000, 6 000, 8 000, 11 000, 16 000, 21 000 денежных единиц. Определить NPV, PI и дисконтированный срок окупаемости для этого проекта при норме дисконта 11%.</p>

2. Применяет инструменты количественного и качественного анализа субъектов управления в целях разработки мероприятий по совершенствованию деятельности.

Задание 4

1. Разработать проект создания нового товара.
2. Составить план управления проекта.
3. Проанализировать процесс контроля реализации проекта с использованием не менее двух методов контроля.
4. Определить основные направления совершенствования управления проекта.

Задание 5

Предложите политику ценообразования для туристской фирмы, если:

- темпы развития отраслевого рынка снижаются;
- существуют определенные барьеры входа на рынок;
- тип конкуренции — несовершенная конкуренция;
- высокая эластичность спроса на туруслуги;
- доля рынка услуг фирмы 15%;
- продажи на рынке подвержены сезонным колебаниям;
- себестоимость услуг на 55% зависит от уровня цен поставщиков услуг.

Задание 6

Составьте план реализации продукции предприятия питания на текущий год с разбивкой по кварталам. Исходные данные:

- 1) на текущий год намечен прирост объема реализации в стоимостном выражении на 17%;
- 2) ресторанный бизнес имеет сезонный характер. Данные по предыдущим годам представлены в таблице (тыс. руб.). Исходные данные:

Периоды	Реализация продукции общественного питания		
	1 год	2 год	3 год
Год	12 900	13 600	14 750
I квартал	2500	2300	1200
II квартал	4000	3800	3000
III квартал	4800	5600	4300
IV квартал	7000	4300	5400

3. Разрабатывает систему диагностики и выявления негативных факторов развития бизнеса организации. Разрабатывает методы анализа эффективности реализации экономических проектов, а также методики их оценки.

Задание 7

Адаптация метода сжатия расписания. Для того чтобы извлечь максимальную пользу из метода сжатия расписания, необходимо адаптировать обобщенную процедуру к конкретной проектной ситуации. На примере проекта по выбору провести адаптацию метода сжатия расписания.

Действия по адаптации	Примеры действий по адаптации
Определение границ использования	Сжатие расписаний в крупных проектах должно опираться на сетевой график. Сжатие расписания будет использоваться в сочетании

Убедитесь, что вы выполнили сжатие расписания должным образом.

Сжатое расписание должно иметь:

- неизменные зависимости между операциями проекта;
- длительность, штоторой вы желали достичь;
- наименьшую возможную стоимость сжатия.

Задание 9

Адаптация параметрической оценки. Чтобы получить параметрическую оценку, которая наилучшим образом будет отвечать нуждам и обладать наибольшей ценностью для проектов, необходимо адаптировать модели PRICE, CAAMS и FAST, предназначенные для разработки оборудования, ориентированного на аэрокосмические задачи. На примере таблицы проведите адаптацию проекта по выбору.

Действия по адаптации	Примеры действий по адаптации
Определение границ использования	Использовать параметрические оценки для планирования бюджета и просеивания
Модификация конкретной характеристики	Скорректировать вычисленное по CER значение стоимости, которое отвечает за усложнение процессов в новых проектах, вызванное быстрыми изменениями технологии (характерно для
Удаление отличительной особенности	Отказаться от коррекции стоимости для проектов, использующих стабильную технологию

Убедитесь, что параметрическая оценка:

- основана на хорошо структурированной базе исторических данных о стоимости;
- разрабатывается на основе наиболее подходящего CER, вытекающего из базы данных;
- показывает общую стоимость проекта и, если потребуется, стоимости его элементов.

4. Реализует способность принятия и реализации управленческих решений, направленных на снижение вероятности возникновения неблагоприятного результата и минимизацию возможных потерь проекта, вызванных его реализацией.

Задание 8

Провести адаптацию карты к конкретным нуждам для повышения ценности проектных мероприятий в рамках стратегического планирования. Адаптация CPLM по аналогии на примере проекта по выбору.

Адаптация	Примеры действий по адаптации
Определение границ использования	Использовать CPLM во всех выполняемых в организации проектах, больших и малых
Добавление отличительной особенности	Включить больше типов оценок, например детальную оценку, а также больше инструментов оценивания
Удаление отличительной особенности	Удалить определяющие оценки (для организаций, выполняющих малые проекты)

5. Разрабатывает методы анализа эффективности реализации экономических проектов, а также методики их оценки.

Задание 9

Адаптация параметрической оценки. Чтобы получить параметрическую оценку, которая наилучшим образом будет отвечать нуждам и обладать наибольшей ценностью для проектов, необходимо адаптировать модели PRICE, CAAMS и FAST, предназначенные для разработки оборудования, ориентированного на аэрокосмические задачи. На примере таблицы проведите адаптацию проекта по выбору.

Действия по адаптации	Примеры действий по адаптации
Определение границ использования	Использовать параметрические оценки для планирования бюджета и просеивания
Модификация конкретной характеристики	Скорректировать вычисленное по CER значение стоимости, которое отвечает за усложнение процессов в новых проектах, вызванное быстрыми изменениями технологии (характерно для
Удаление отличительной особенности	Отказаться от коррекции стоимости для проектов, использующих стабильную технологию

Убедитесь, что параметрическая оценка:

- основана на хорошо структурированной базе исторических данных о стоимости;
- разрабатывается на основе наиболее подходящего CER, вытекающего из базы данных;
- показывает общую стоимость проекта и, если потребуется, стоимости его элементов.

<p>ПКН-4</p> <p>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>	<p>1. Использует методы проектного менеджмента для организации управления проектами различного характера и управления портфелем проектов.</p> <p style="text-align: center;">Задание 1</p> <p>Составить экономико-математическую модель: Торговое предприятие реализует 4 группы товаров (А, В, С и D). Нормы затрат ресурсов на каждый тип товаров, лимиты ресурсов, а также доход на единицу каждой продукции заданы в таблице. Определить плановый объем продаж так, чтобы доход торгового предприятия был максимален.</p> <table><tr><th colspan="2">Виды ресурсов</th><th colspan="2">Норма затрат ресурсов на 1 ед. товара</th><th colspan="2">Лимит ресурсов</th></tr><tr><th colspan="2">А</th><th>В</th><th>С</th><th colspan="2">D</th></tr><tr><td>I</td><td>5</td><td>4</td><td>0</td><td>5</td><td>80</td></tr><tr><td>II</td><td>1</td><td>3</td><td>3</td><td>0</td><td>20</td></tr><tr><td>III</td><td>2</td><td>0,5</td><td>1</td><td>2</td><td>50</td></tr><tr><td>Доход на ед. прод., руб</td><td>4</td><td>5</td><td>3</td><td colspan="2">4</td></tr></table> <p style="text-align: center;">Задание 2</p> <p>В процессе реализации проекта строительства жилого дома были проведены следующие работы: покупка земельного участка, получение разрешения на строительство, проектирование дома, земляные работы, возведение фундамента, возведение стен и перекрытий, кровля крыши, наружная отделка дома, подведение коммуникаций, ввод дома в эксплуатацию и получение правоустанавливающих документов. Все ли этапы реализации проекта учтены? Какие этапы оказались пропущены? Распределите работы по фазам жизненного цикла проекта.</p> <p style="text-align: center;">Задание 3</p> <p>Определите, какие виды деятельности из списка относятся к проектам, а какие – нет. В этом списке некоторые виды деятельности могут быть при определенных условиях оценены как проекты:</p> <ol style="list-style-type: none">1) создание нового продукта;2) реорганизация структуры фирмы;3) разработка нового транспортного средства;4) строительство склада;5) проведение выборной компании партии;6) внедрение системы автоматического учета на складе;7) переезд в новый офис;8) организация празднования юбилея шефа. <p>Каковы эти условия?</p>	Виды ресурсов		Норма затрат ресурсов на 1 ед. товара		Лимит ресурсов		А		В	С	D		I	5	4	0	5	80	II	1	3	3	0	20	III	2	0,5	1	2	50	Доход на ед. прод., руб	4	5	3	4	
	Виды ресурсов		Норма затрат ресурсов на 1 ед. товара		Лимит ресурсов																																
	А		В	С	D																																
	I	5	4	0	5	80																															
	II	1	3	3	0	20																															
	III	2	0,5	1	2	50																															
	Доход на ед. прод., руб	4	5	3	4																																
	<p>2. Демонстрирует владение методами управления бизнес-процессами и их реинжиниринга.</p> <p style="text-align: center;">Задание 4</p> <p>Инвестиционный проект предлагается вложить 1600 у.е. Обещанный среднегодовой доход составляет 400 у.е. Ожидается, что ставка доходности (дисконтирования) не будет меняться и будет составлять</p>																																				

	<p>10% годовых. Найти абсолютный и дисконтированный срок окупаемости.</p> <p style="text-align: center;">Задание 5</p> <p>Сумма первоначальных инвестиций в инвестиционный проект составила 500 тыс. руб., ожидаемые ежегодные поступления денежных средств от реализации проекта распределились по годам следующим образом: 1-й год – 150 тыс. руб., 2-й год – 150 тыс. руб., 3-й год – 240 тыс. руб. Определить срок окупаемости проекта с точностью до месяца.</p> <p style="text-align: center;">Задание 6</p> <p>Бюджет проекта составляет 100 денежных единиц. На выполнение работ до текущей даты планировалось израсходовать 25 единиц, а фактически было израсходовано 22 единицы, т.е. BCWS = 25, а ACWP = 22. При этом согласно плану, на выполнение работ нужно было израсходовать 20 единиц, т.е. BCWP = 20. Рассчитайте отклонение по затратам традиционным методом и методом освоенного объема. Проект идет быстрее запланированного времени или наблюдается его отставание от плана?</p>
	<p>3. Реализует способность управления материальными и финансовыми потоками.</p> <p style="text-align: center;">Задание 7</p> <p>В рамках программы поддержки отечественного двигателестроения ОАО «СНТК им. Фрунзе» планировало произвести 50 ракетных стоимостью 20 млн долл. В результате было произведено 45 двигателей стоимостью 17 млн долл. Рассчитайте показатели по методу освоенного объема. Сделайте выводы о соблюдении сроков проекта.</p> <p>Решение:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Согласно условию, К пл = 50, Ц пл = 20, К ф = 45, Цф = 18. 2. Определяем плановый объем = $50 \times 20 = 1000$. 3. Определяем освоенный объем = $45 \times 20 = 900$. 4. Определяем фактическую стоимость = $45 \times 18 = 765$. 5. Определяем отклонение по стоимости = $900 - 765 = 135$. 6. Определяем отклонение по срокам = $900 - 1000 = -100$. 7. Определяем индекс выполнения стоимости = $900 / 765 = 1,18$. 8. Определяем индекс отклонения сроков = $900 / 1000 = 0,9$. 9. Отклонение по стоимости >0, индекс выполнения стоимости > 1, следовательно, расходы проекта меньше запланированных. 10. Отклонение по срокам <0, индекс отклонения сроков <1, следовательно, выполненный объем работ меньше запланированного. <p>4. Выявляет риски, существующие в деятельности организации, и управляет ими.</p> <p style="text-align: center;">Задание 8</p> <p>Известно, что при вложении капитала в мероприятие А из 120 случаев:</p> <ul style="list-style-type: none"> – прибыль 25 тыс.руб. была получена в 48 случаях, – прибыль 20 тыс.руб. была получена в 36 случаях, – прибыль 30 тыс.руб. была получена в 36 случаях.

	<p>При вложении капитала в мероприятие Б:</p> <ul style="list-style-type: none"> – прибыль 40 тыс.руб. была получена в 36 случаях, – прибыль 30 тыс.руб. была получена в 60 случаях, – прибыль 15 тыс.руб. была получена в 24 случаях. <p>Определить степень риска при вложении капитала в мероприятия А и Б.</p> <p style="text-align: center;">Задание 9</p> <p>Провести оценку риска двух инвестиционных проектов. Первый с вероятностью 0,7 обеспечивает прибыль 150 тыс. руб., однако с вероятностью 0,3 можно потерять 16,7 тыс. руб. Для второго проекта с вероятностью 0,6 можно получить прибыль 180 тыс. руб. и с вероятностью 0,4 потерять 20,0 тыс. руб. Какой проект выбрать?</p> <p style="text-align: center;">Задание 10</p> <p>Провести оценку риска двух инвестиционных проектов. Первый с вероятностью 0,65 обеспечивает доход в 10 млн руб., однако с вероятностью 0,35 убытки могут составить 6 млн. руб. Для второго проекта с вероятностью 0,7 можно получить доход 8 млн. руб., с вероятностью 0,3 убытки 4 млн. руб. Какой из проектов следует реализовать? Ответ аргументировать.</p>
--	--

Примерный перечень вопросов к экзамену:

1. Уровни зрелости управления проектами: компетентность организации на международном уровне.
2. Универсальные модели оценки уровня зрелости управления.
3. Анализ моделей зрелости возможностей создания программного обеспечения (CMM).
4. Модель зрелости управления портфелями, программами и проектами (P3M3).
5. Модель зрелости организационного управления проектами (OPM3).
6. Модель оценки зрелости компании проектного управления с учетом международной практики (IPMA Delta® - COBHET).
7. Модель уровня зрелости управления проектами для стандарта PRINCE2.
8. Сертификация по модели IPMA Delta®.
9. Основные требования IPMA к компетентности профессионалов в области управления проектами, программами и портфелями проектов, в стандарте IPMA ICB4.
10. Преимущества сертифицированных специалистов для компаний.
11. Структура стандарта P2M как отражение нового понимания проекта.

12. Модель увеличения корпоративной компетентности и конкурентоспособности (P2M).

13. Корпоративная система управления проектами в международных и национальных стандартах.

14. Модификация стандартов в гибких подходах управления проектами.

15. AGILE и цифровая трансформация: цель трансформации, инструменты, проекты, эффекты.

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

Основная литература

1. Морозова, О.А. Информационные системы управления портфелями и программами проектов: учеб. пособие / О.А. Морозова. — Москва : КноРус, 2019. — 266 с. — (магистратура). — ISBN 978-5-406-07132-8. — ЭБС BOOK.ru. - URL: <https://book.ru/book/932061> (дата обращения: 20.09.2019). — Текст : электронный.

Дополнительная литература

2. Серенков П.С. Методы менеджмента качества. Процессный подход / П.С. Серенков, А.Г. Курьян, В.П. Волонтей. — Минск : Новое знание ; Москва: ИНФРА-М, 2019. — 441 с. - (Высшее образование: Магистратура). - ISBN 978-5-16-100508-8. — ЭБС Znanium.com. URL: <http://znanium.com/catalog/product/989804>. - Текст: электронный.

3. Федотова М.А. Проектное финансирование и анализ: учебное пособие для студ. бакалавриата и магистратуры, обуч. по эконом. напр. и спец. / М.А. Федотова, И.А. Никонова, Н.А. Лысова; Финуниверситет. - Москва: Юрайт, 2014. - 144 с. - Текст: непосредственный. - (Бакалавр и магистр. Модуль). — То же. - 2019. - ЭБС Юрайт. — URL: <https://www.biblio-online.ru/bcode/433132> (дата обращения: 20.09.2019). - Текст : электронный.

4. Лебедева, Н.Ю. Управление знаниями и изменениями: учебное пособие / Н.Ю. Лебедева, Е.М. Широнина. — Москва : Русайнс, 2019. — 72 с. — ISBN 978-5-4365-3632-3. — ЭБС BOOK.ru. - URL: <https://book.ru/book/933001> (дата обращения: 20.09.2019). — Текст : электронный.

- 9. Перечень 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.znaniy.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/>

10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Наименование методических материалов для обучающихся	Год утверждения	Местонахождение материала (ссылка на ИОП, информационный стенд кафедры/филиала, др.)
Методические указания к лекциям	2021	http://www.fa.ru/fil/ufa/about/ums/Pages/info.aspx
Методические указания к практическим занятиям	2021	http://www.fa.ru/fil/ufa/about/ums/Pages/info.aspx
Методические указания самостоятельной работе	2021	http://www.fa.ru/fil/ufa/about/ums/Pages/info.aspx
Методические указания по формам текущего контроля успеваемости	2021	http://www.fa.ru/fil/ufa/about/ums/Pages/info.aspx

11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости).

11.1. Комплект лицензионного программного обеспечения:

Продукты компании Microsoft, включая ОС Windows и Office.

11.2. Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

Электронное периодическое издание Справочная Правовая Система
Консультант Бюджетные организации: версия Проф.

11.3. Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации

Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации – не используются.

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

Учебная аудитория для проведения всех видов занятий, предусмотренных программой магистратуры, оснащенная оборудованием и техническими средствами обучения.