Лебедева
Екатерина
Александровна

Подписано цифровой подписью:
Лебедева Екатерина
Александровна
Дата: 2026.06.15 17:32:03 +03'00'

Приложение 4

к образовательной программе

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.О.09 Проектное управление и администрирование
(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

38.04.04 Государственное и муниципальное управление
(код, наименование направления подготовки)

Региональное управление
(наименование образовательной программы)

очная, заочная
(форма обучения)

Год набора – 2026

Нижний Новгород

Автор(ы)-составитель(и) РПД:

Посохова Марина Александровна, доцент кафедры государственного управления и менеджмента Нижегородского института управления – филиала РАНХиГС, канд.социол.наук, доцент

Заведующий кафедрой:

Авдонькина Валерия Владимировна, заведующий кафедрой государственного управления и менеджмента Нижегородского института управления – филиала РАНХиГС, канд.экон.наук, доцент

Рабочая программа дисциплины Б1.О.09 Проектное управление и администрирование одобрена на заседании кафедры государственного управления и менеджмента Нижегородского института управления – филиала РАНХиГС

Протокол №7 от 27.02.2026

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы
3. Содержание и структура дисциплины
4. Типы оценочных материалов, показатели, критерии, шкалы оценивания
5. Формы аттестации и типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся
6. Формы промежуточной аттестации по дисциплине, типы оценочных материалов, показатели, критерии, шкалы оценивания
7. Методические материалы по освоению дисциплины
8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»
9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Дисциплина Б1.О.09 Проектное управление и администрирование управления обеспечивает формирование у обучающихся следующих универсальных компетенций:

ОТФ/ТФ/ и реквизиты ПС	Код компетенции	Наименование компетенции	Код индикатора достижения компетенции	Наименование индикатора достижения компетенции	Образовательный результат
-	УК-2.	Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла	ИУК-2.1	Формирует и развивает систему проектной деятельности в органах власти и организациях; обосновывает практическую и теоретическую значимость применения проектного подхода в государственном управлении, опираясь на анализ процессов, происходящих в сфере публичной власти	ИУК-2.1 З‑ 1. Знает теоретические основы проектного управления и инструменты реализации проектов в государственном секторе. З‑ 2. Знает нормативно‑ правовую базу, регулирующую проектную деятельность в органах власти. У‑ 1. Умеет формировать систему проектной деятельности в госорганах: определять цели, задачи, этапы и ресурсы. У‑ 2. Умеет разрабатывать проектную документацию (паспорт проекта, план‑ график, бюджет). Н‑ 1. Демонстрирует навык координации работы проектных команд и оценки результатов проектов по критериям эффективности.
-	УК-3	Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая	ИУК-3.1	Организует и управляет командным взаимодействием в решении по-	ИУК-3.1 З‑ 1. Знает принципы формирования проектных команд и

ОТФ/ТФ/ и реквизиты ПС	Код компетенции	Наименование компетенции	Код индикатора достижения компетенции	Наименование индикатора достижения компетенции	Образовательный результат
		командную стратегию для достижения поставленной цели		ставленных профессиональных задач с учетом значимости факторов, влияющих на развитие социальной ситуации	методы распределения ролей и зон ответственности. З‑ 2. Знает этапы жизненного цикла проекта и факторы, влияющие на его реализацию, а также методы их анализа. У‑ 1. Умеет формировать проектные команды: подбирать участников, распределять роли, устанавливать правила взаимодействия и отчётности. У‑ 2. Умеет управлять командной работой при реализации проекта: ставить задачи, контролировать выполнение, анализировать риски и корректировать план для достижения целей.
-	ОПК-6	Способен организовывать проектную деятельность; моделировать административные процессы и процедуры в органах власти	ИОПК-6.1	Владеет навыками организации проектной деятельности в органах публичной власти в соответствии с нормативно-правовыми актами, регулирующими проектную деятельность в системе государственного и муниципального управления	ИОПК-6.1 З‑ 1. Знает нормативно‑ правовые основы проектной деятельности в государственном и муниципальном управлении У‑ 1. Умеет разрабатывать проектную документацию: паспорта проектов, планы‑ графики, бюджеты, матрицы рисков. Н‑ 1. Демонстрирует навык мониторинга и отчётности по проекту, включая корректировку пла-

ОТФ/ТФ/ и реквизиты ПС	Код компетенции	Наименование компетенции	Код индикатора достижения компетенции	Наименование индикатора достижения компетенции	Образовательный результат
					нов.
ПС: 07.007 «Специалист по процессному управлению» (утв. приказом Минтруда России от 17.04.2018 № 248н) ОТФ: «Проектирование и трансформация процессной архитектуры организации» (код D, уровень квалификации 7). ТФ: D/02.7 «Разработка и усовершенствование процессной архитектуры организации»	ПКо ОС-2	Способен планировать и организовывать работу органа публичной власти, разрабатывать организационную структуру, адекватную стратегии, целям и задачам, внутренним и внешним условиям деятельности органов публичной власти, государственных и муниципальных предприятий и учреждений, политических партий, общественно-политических, коммерческих и некоммерческих организаций	ИПКо ОС-2.1	Определяет стратегию (приоритеты) деятельности органа публичной власти в соответствии с целями и задачами, внутренними и внешними условиями деятельности органа публичной власти	ИПКо ОС-2.1 У‑ 1. Умеет выявлять и ранжировать стратегические цели и задачи органа публичной власти. У‑ 2. Умеет разрабатывать стратегические документы с учётом ресурсных ограничений и внешних вызовов. Н‑ 1. Демонстрирует навык согласования стратегических приоритетов между уровнями и ветвями власти.

2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы

Общая трудоемкость дисциплины составляет 6 зачетных единицы (1 з.е. = 36/27 часов), 216 академических часов.

По очной форме обучения: количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем составляет 59 часа, из них, лекции - 16 часов, практические занятия – 32 часа, контактная работа на аттестацию в период промежуточной аттестации – 9 часов, консультации перед экзаменом – 2 часа. Самостоятельная работа составляет – 139 часов, самостоятельная работа на подготовку к экзамену – 18 часов.

По заочной форме обучения: количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем составляет 22 часа, из них,

лекции – 4 часа, практические занятия – 18 часов. Самостоятельная работа составляет 185 часов. Контроль – 9 часов.

Дисциплина Б1.О.09 Проектное управление и администрирование управления является дисциплиной обязательной части. В соответствии с учебным планом изучается на 1 курсе в 1 семестре (очная форма обучения), на 1 курсе сессии 1-2 (заочная форма обучения). Освоение дисциплины опирается на необходимый объем теоретических знаний в области в области экономики, менеджмента, управления персоналом, а также на приобретенные ранее умения и навыки на этапе предшествующего образования.

Дисциплина реализуется после изучения:

Б1.О.02 Теория и механизмы современного государственного управления,

Б1.О.03 Информационно-аналитические технологии государственного и муниципального управления.

3. Содержание и структура дисциплины

3.1. Структура дисциплины

Очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и (или) разделов		Объем дисциплины, ак.час												Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации
		ВСЕГО	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий									Самостоятельная работа			
			Период теоретического обучения						Период промежуточной аттестации (сессия)						
			Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа		ИК	КСР	КЭ	Кат тэк	Контроль	СРкр	СРэк	СР	
			Л	ВЛ	ЛР	ПЗ									
Тема 1	Системный подход в управлении проектами	22	2	0	0	4	0	0	0	0		0	0	16	опрос, практическое задание
Тема 2	Процессы и функциональные области управления проектами. Опреде-	24	2	0	0	4	0	0	0	0		0	0	18	опрос, выполнение заданий по разработке

	ление и предметная область проекта													проекта и заданий
Тема 3	Управление человеческими ресурсами проекта. Администрирование проекта	24	2	0	0	4	0	0	0	0	0	0	18	опрос, выполнение заданий по разработке проекта, практическое задание
Тема 4	Управление проектами по временным параметрам и качеству	24	2	0	0	4	0	0	0	0	0	0	18	опрос, выполнение заданий по разработке проекта и заданий
Тема 5	Управление коммуникациями и стейкхолдерами проекта	24	2	0	0	4	0	0	0	0	0	0	18	опрос, выполнение заданий по разработке проекта, практическое задание
Тема 6	Управление рисками проекта. Оценка исполнения проек-	24	2	0	0	4	0	0	0	0	0	0	18	опрос, выполнение заданий по

	та													разработке проекта, практическое задание
Тема 7	Современные методологии управления проектами	123	2	0	0	4	0	0	0	0	0	0	17	опрос
Тема 8	Стандарты управления проектами	22	2	0	0	4	0	0	0	0	0	0	16	опрос
Промежуточная аттестация		29	0	0	0	0	0	0	2	9	0	18	0	Экзамен
Итого		216	16	0	0	32	0	0	2	9	0	18	139	

Заочная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и (или) разделов		Объем дисциплины, ак.час											Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации
		ВСЕГО	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий									Самостоятельная работа		
			Период теоретического обучения						Период промежуточной аттестации (сессия)					
			Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа		ИК	КСР	КЭ	Кат тэк	Контроль	СРкр	СРэк	СР	
			Л	ВЛ	ЛР	ПЗ									
Тема 1	Системный подход в управлении проектами	25	1	0	0	2	0	0	0	0		0	0	22	опрос, практическое задание
Тема 2	Процессы и функциональные области управления проектами. Определение и предметная область	28	0	0	0	4	0	0	0	0		0	0	24	опрос, выполнение заданий по разработке проекта и заданий

	проекта													
Тема 3	Управление человеческими ресурсами проекта. Администрирование проекта	27	1	0	0	2	0	0	0	0	0	0	24	опрос, выполнение заданий по разработке проекта, практическое задание
Тема 4	Управление проектами по временным параметрам и качеству	26	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	24	опрос, выполнение заданий по разработке проекта и заданий
Тема 5	Управление коммуникациями и стейкхолдерами проекта	27	1	0	0	2	0	0	0	0	0	0	24	опрос, выполнение заданий по разработке проекта, практическое задание
Тема 6	Управление рисками проекта. Оценка исполнения проекта	25	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	23	опрос, выполнение заданий по разработке проекта,

														практическое задание
Тема 7	Современные методологии управления проектами	25	1	0	0	2	0	0	0	0	0	0	22	опрос, практическое задание
Тема 8	Стандарты управления проектами	24	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	22	опрос, выполнение заданий по разработке проекта и заданий
Промежуточная аттестация		9	0	0	0	0	0	0	0	9	0	0	0	Экзамен
Итого		216	4	0	0	18	0	0	0	9	0	0	185	

Используемые сокращения:

Л – лекции - занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации обучающимся педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях,).

ВЛ – видео лекции.

ЛР – лабораторные работы.

ПЗ – практические занятия (за исключением лабораторных работ).

ИК – индивидуальные консультации.

КСР – контроль самостоятельной работы

КЭ – консультации перед экзаменом

Каттэк – контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий

Контроль - контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий для заочной формы обучения

СРкр – самостоятельная работа на подготовку курсовой работы/ курсового проекта.

СРэк – самостоятельная работа на подготовку к экзамену.

СР – самостоятельная работа в семестре на подготовку к учебным занятиям.

3.2. Содержание дисциплины

Тема 1. Системный подход в управлении проектами. ИУК-2.1

Понятие проекта и его особенности как объекта управления. «Проектный треугольник». Системное представление проекта. Исследование проекта как системы. Прямые и обратные связи в проекте. Описание проекта как системы. Статические и динамические структурные связи проекта. Иерархия в системе проекта. Функциональное и информационное описание проекта. Классификация проектов.

Тема 2. Процессы и функциональные области управления проектами. Определение и предметная область проекта. ИУК-2.1

Жизненный цикл и фазы жизненного цикла проекта. Процессы управления проектом. Функциональные области управления проектом. Десять «областей знаний управления проектами». Связь областей знаний и групп процессов управления проектами. Организация управления по методу «стадия-ворота». Миссия и цели проекта. Целеполагание в проектном менеджменте. SMART технология. Группа процессов инициации проекта. Разработка устава проекта. Управление предметной областью (содержанием) проекта. Матрица приоритетов проекта. Построение иерархической структуры работ (структурной декомпозиции работ, work breakdown structure). Типы критериев структуризации, способы и типы декомпозиции. Контрольные точки (вехи) проекта. Управление изменением содержания (предметной области) проекта.

Тема 3. Управление человеческими ресурсами проекта. Администрирование проекта. ИУК-3.1

Содержание командной организации и типы команды. Этапы развития самоуправляемых команд. Модель формирования и развития команды проекта. Пяти фазовая модель развития команды проекта. Ролевые функции в команде. Модель высокоэффективной проектной команды (по Эрику Верзуху). Организация функционирования эффективных команд. Коллективное видение. Матрица ответственности. Управление производительностью команды проекта. Факторы сплоченности и производительности команды проекта. Лидерство в проекте.
Значение и необходимость администрирования проектной деятельности. Организация управления проектами. Типы организационных структур проекта: их достоинства и недостатки. Принципы выбора организационной структуры проекта. Руководитель и команда проекта. Развитие команды проекта.

Тема 4. Управление проектами по временным параметрам и качеству. ИОПК-6.1

Состав временных параметров и взаимосвязи работ. Упорядочение работ. Графические построения и количественная оценка временных параметров. Диаграмма Гантта. Построение сетевого графика. Методика PERT и метод критического пути. Иерархическое расписание. Метод критической цепи. Оптимизация потребности в ресурсах. Понятие и концепции качества. Параметры качества продукта. Цикл Деминга (PDCA). Концепция управления качеством. Процессы управления качеством. Политика качества. Причинно-следственная диаграмма Исикавы. Диаграмма Парето. Инструменты управления качеством. Международный стандарт качества ISO 10006.

Тема 5. Управление коммуникациями и стейкхолдерами проекта. ИУК-3.1

Понятие коммуникаций проекта. DIKW – информационная иерархия. Планирование коммуникаций. Процесс планирования коммуникаций. Коммуникационные технологии, базовая коммуникационная модель. Коммуникационные методы. План управления коммуникациями. Процессы реализации управления коммуникациями. Системы сбора, выборки и распространения информации. Контроль коммуникаций. Управление стейкхолдерами проекта. Управление и контроль вовлечения стейкхолдеров. Карта стейкхолдеров проекта. Матрица «интерес-влияние».

Тема 6. Управление рисками проекта. Оценка исполнения проекта. ИПКо ОС-2.1

Понятие риска проекта. Соотношение доходности и риска. Толерантность к риску и риск- аппетит. Процессы управления рисками проекта. Методы идентификации рисков проекта. Мозговой штурм, метод Дельфи, карточки Кроуфорда, SWOT-анализ. Методы качественного анализа рисков проекта. Матрица «вероятность-влияние». Диаграмма «Торнадо». Методы количественного анализа рисков проекта. План реагирования на риски. Планирование на случай чрезвычайных ситуаций. Мониторинг и контроль рисков. Содержание мониторинга и оценки исполнения проекта. Мониторинг сроков проекта. Метод освоенного объема. Показатели стоимости проекта. Плановый, освоенный и фактический объемы работ по проекту.

Тема 7. Современные методологии управления проектами. ИОПК-6.1

Методологические и практические источники гибких методологий. Кайдзен технология. Бережливое производство (Lean). Принципы Agile – манифеста. Философия и принципы Scrum. Участники и организация Scrum – процесса. Планирование в Scrum. Бэклог продукта (Product Backlog). Покер-планирование (Planning Poker). Scrum – доска.

Тема 8. Стандарты управления проектами. ИПКо ОС-2.1

Общая характеристика стандартов по управлению проектами. ГОСТ Р ИСО 21500-2014 «Руководство по проектному менеджменту». ГОСТ Р 52807-2007 «Руководство по оценке компетентности менеджеров проектов». ГОСТ Р 54869-2011. Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом. Методические рекомендации по подготовке региональных проектов от 30.11.2018 №9861п-П6. Стандарт PMBOK. СтандартPrince2. P2M; ICB; IPMA OCB.

4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания

4.1. Оценочные материалы по дисциплине Б1.О.09 Проектное управление и администрирование управления входят в состав оценочных материалов по образовательной программе. Совокупность оценочных материалов по всем дисциплинам (модулям) образовательной программы составляет фонд оценочных средств (далее – ФОС). ФОС используется при проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с целью оценивания достижения обучающимися планируемых результатов обучения.

4.2. ФОС разработан как комплекс проверочных заданий различного типа и уровня сложности, включает критерии и шкалы оценивания, а также «ключи» правильных ответов. ФОС формируется как отдельный документ и хранится в электронном виде, доступ к ФОС предоставлен ограниченному кругу лиц.

4.3. Для самостоятельной работы обучающихся при подготовке к текущему контролю успеваемости и промежуточной аттестации в рабочих программах дисциплин размещены типовые проверочные задания, которые можно условно разделить на задания закрытого, комбинированного и открытого типов.

Задания закрытого типа — это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных.

Задания комбинированного типа – это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных и обосновать свой выбор.

Задания открытого типа — это задания, в которых на каждый вопрос должен быть предложен развернутый обоснованный ответ.

В зависимости от типа задания рекомендованы определенная последовательность выполнения и система оценивания выполнения заданий.

4.4. Типы заданий, сценарии выполнения, критерии оценивания

ТИП ЗАДАНИЯ	ИНСТРУКЦИЯ	СЦЕНАРИИ ВЫПОЛНЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ
Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильный ответ	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В).	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква
Задание закрытого типа на установление соответствия	Прочитайте текст и установите соответствие	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов. 2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.; список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д. 3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов. 4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4).	Ответ считается верным, если правильно указаны цифры или буквы
Задание закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильные ответы	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа. 3. Выбрать несколько правильных ответов. 4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А Г).	Ответ считается верным, если правильно установлены все соответствия (позиции из одного столбца верно сопоставлены с позициями другого)

Задание закрытого типа на установление последовательности	Прочитайте текст и установите последовательность	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Построить верную последовательность из предложенных элементов. 4. Записать буквы/цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности (например, БВА или 135).	Ответ считается верным, если правильно указана вся последовательность цифр
Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснованием выбора	Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа. 5. Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа (например, 4 текст обоснования).	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква и приведены корректные аргументы, используемые при выборе ответа
Задание открытого типа с развернутым ответом	Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ	1. Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса. 2.Продумать логику и полноту ответа. 3.Записать ответ, используя четкие компактные формулировки. 4.В случае расчетной задачи, записать решение и ответ	Ответ считается верным: 1. Отсутствие фактических ошибок. 2. Раскрытие объема используемых понятий (полнота ответа). 3.Обоснованность ответа (наличие аргументов). 4. Логическая последовательность излагаемого материала.

4.5. Общая шкала оценивания результатов текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с применением БРС

Итоговая балльная оценка	Традиционная система	Бинарная система	ECTS	
			Для традиционной системы	Для бинарной системы
95-100	Отлично	Зачтено	A	P/ Passed
85-94			B	P/ Passed
75-84	Хорошо		C	P/ Passed
65-74			D	P/ Passed
55-64	Удовлетворительно		E	P/ Passed
0-54	Неудовлетворительно	Не зачтено	F	F/Failed

Соотношение баллов за текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию, а также повторную промежуточную аттестацию:

Максимальная сумма баллов за текущий контроль успеваемости	Максимальная сумма баллов за промежуточную аттестацию	Максимальная итоговая балльная оценка	Максимальная сумма баллов за повторную промежуточную аттестацию
60 баллов	40 баллов	100 баллов	100 баллов

5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам

5.1. В ходе реализации дисциплины Б1.О.09 Проектное управление и администрирование управления используются следующие формы текущего контроля успеваемости обучающихся (в том числе, задания к контрольным точкам):

Опрос, выполнение заданий по разработке проекта, практическое задание.

Задания к контрольным точкам:

Комбинированная комплексная проверочная работа №1

Комбинированная комплексная проверочная работа №2

5.2. Типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся (вне контрольных точек):

Тема 1. Системный подход в управлении проектами. ИУК-2.1

Подготовка к практическому занятию:

- внимательно прочитать материал лекций, относящихся к данному занятию, ознакомиться с учебными материалами, включая электронные в соответствии с предложенным списком литературы в рабочей программе учебной дисциплины;
- подготовить развернутые ответы на вопросы для проведения опроса по теме практического занятия;
- понять, что осталось неясными и постараться получить на них ответ заранее;
- готовиться к практическому занятию можно как индивидуально, так и в составе малой группы.

Вопросы к практическому занятию для проведения опроса:

1. Историческая эволюция управления проектами.
2. Современные тенденции развития управления проектами в мире.
3. Определение проекта.
4. «Проектный треугольник».
5. Системное представление проекта.
6. Эмерджентность в системе.
7. Прямые и обратные связи в проекте.
8. Описание проекта как системы.
9. Статические и динамические структурные связи проекта.
10. Иерархия в системе проекта.
11. Функциональное и информационное описание проекта.

Практическое задание:

Заполните таблицу для выявления особенностей проектного и общего управления.

Сравнение общего и проектного управления

Параметр сравнения	Общий менеджмент	Проектный менеджмент
Цель и круг решаемых задач		
Полномочия		
Особенности управляемого коллектива		
Мотивация		

Вид карьеры менеджера		
Необходимые навыки менеджера		
Критерий успеха деятельности менеджера		

Тема 2. Процессы и функциональные области управления проектами. Определение и предметная область проекта. ИУК-2.1

Подготовка к практическому занятию:

- внимательно прочитать материал лекций, относящихся к данному занятию, ознакомиться с учебными материалами, включая электронные в соответствии с предложенным списком литературы в рабочей программе учебной дисциплины;
- подготовить развернутые ответы на вопросы для проведения опроса по теме практического занятия;
- понять, что осталось неясными и постараться получить на них ответ заранее;
- готовиться к практическому занятию можно как индивидуально, так и в составе малой группы.

Вопросы к практическому занятию для проведения опроса:

1. Жизненный цикл и фазы жизненного цикла проекта.
2. Типы жизненных циклов.
3. Процессы управления проектом.
4. Группы процессов управления проектами.
5. Функциональные области управления проектом.
6. Десять «областей знаний управления проектами».
7. Связь областей знаний и групп процессов управления проектами.
8. Организация управления по методу «стадия-ворота».
9. Группа процессов инициации проекта.
10. Разработка устава проекта.
11. Управление предметной областью (содержанием) проекта.
12. Матрица приоритетов проекта.
13. Построение иерархической структуры работ (структурной декомпозиции работ, work breakdown structure).
14. Типы критериев структуризации, способы и типы декомпозиции.
15. Контрольные точки (вехи) проекта.

16. Управление изменением содержания (предметной области) проекта.

Задание по разработке проекта:

В учебной группе формируются десять проектных команд по два - три обучающихся. Проектные команды выполняют все работы, связанные с разработкой проекта (темы 2-7). Результат работы каждой проектной команды представляется на последнем практическом занятии.

Практические задания:

1. Используя последовательно методы декомпозиции («дерево целей»), определите основные цели проекта.
2. Выполните проверку списка полученных целей по методу SMART.
3. Определите основные показатели степени достижения целей.
4. Определите иерархию последовательности достижения целей.
5. Экспертным путем установите время достижения цели (дни), вероятность ее достижения (от 0 до 1), степень уверенности (от 0 до 1) и компетентности (от 0 до 1) каждого участника группы
6. Используя экспертные показатели, рассчитайте степень достижимости системы целей проекта и время их достижения.
7. Выполните корректировку целей в соответствии с полученными результатами.
8. Используя форму «Интегральный шаблон проекта», оформите устав проекта.

Выполнение проектов:

Список тем проектов (темы 2-7)

1. Экспорт образования.
2. Социальный лифт.
3. Молодые профессионалы (Повышение конкурентоспособности профессионального образования).
4. Новые возможности для каждого.
5. Доступное жилье.
6. Чистый воздух в городе.
7. Поиск работы по специальности.
8. Комфортная придомовая территория.
9. Рост продолжительности жизни.
10. Кадры для цифровой экономики.
11. Цифровая грамотность населения.
12. Современная цифровая образовательная среда

Тема 3. Управление человеческими ресурсами проекта. Администрирование проекта. ИУК-3.1

Подготовка к практическому занятию:

- внимательно прочитать материал лекций, относящихся к данному занятию, ознакомиться с учебными материалами, включая электронные в соответствии с предложенным списком литературы в рабочей программе учебной дисциплины;
- подготовить развернутые ответы на вопросы для проведения опроса по теме практического занятия;
- понять, что осталось неясными и постараться получить на них ответ заранее;
- готовиться к практическому занятию можно как индивидуально, так и в составе малой группы.

Вопросы к практическому занятию для проведения опроса:

1. Содержание командной организации и типы команды.
2. Этапы развития самоуправляемых команд.
3. Модель формирования и развития команды проекта.
4. Пяти фазовая модель развития команды проекта.
5. Ролевые функции в команде.
6. Модель высокоэффективной проектной команды (по Эрику Верзуху).
7. Организация функционирования эффективных команд.
8. Коллективное видение.
9. Матрица ответственности.
10. Управление производительностью команды проекта.
11. Факторы сплоченности и производительности команды проекта.
12. Лидерство в проекте.

Практическое задание:

Работники отдела сбыта и отдела рекламы не могут прийти к единому мнению по вопросу, требующему совместных усилий. Они приходят к руководителю и описывают ему сложившуюся ситуацию.

Начинается длиннейшая дискуссия с убедительными аргументами с обеих сторон. Скоро все участники беседы понимают, что конечной ее целью является не выработка оптимального решения, а отстаивание собственной точки зрения. Как в данной ситуации поступить руководителю, чтобы принять правильное решение?

Кейс «Лидерство в проекте»

Компания «Лайнер» возникла 3 года назад, когда Дмитрий Константинович Петров, опытный 36-летнийпредприниматель, после акционирования крупного завода оборонного значения стал владельцем части административных помещений, на базе которых создал бизнес- центр и отель. Комплекс располагается почти в центре Санкт-Петербурга, в 10 минутах ходьбы от пересадочной станции метро.

Бизнес-центр занимает площадь 3700 м2. Почти все арендаторы являются его постоянными клиентами. Цены – среднерыночные. В бизнес-центре расположены офисы в основном небольших компаний, генеральные директора которых одновременно являются и их собственниками.

Отель представляет собой трехэтажную гостиницу с 35 гостиничными номерами. Из них 22 номера – класса «стандарт», 2 – «бизнес-класса», 4 – «комфорт-класса» и 7 номеров класса «люкс». На первом этаже располагаются два зала для конференций, салон красоты, тренажерный зал, сауна и ряд вспомогательных помещений. Также в гостинице имеется ресторан, сданный в аренду компании, специализирующейся на ресторанном бизнесе.

Особенностью гостиницы является дизайн внутренних помещений в стиле трансатлантического лайнера. Весь обслуживающий персонал носит фирменную одежду в этом стиле. Отель относится к разряду трех звезд. Цены – средние для такого типа гостиниц. Клиентами преимущественно являются командировочные, многие из которых останавливались здесь не раз или приехали по рекомендации уже побывавших здесь коллег и друзей. С каждым годом в отеле увеличивается число туристов, приехавших в Северную столицу как самостоятельно, так и в составе туристических групп. Основу коллектива составляют девушки-администраторы. От качества их работы в значительной степени зависит удовлетворенность клиентов компании. Работа администратора очень напряженная. Возросшая на рынке гостиничных услуг конкуренция обусловливает постоянный рост требований со стороны постояльцев гостиницы.

Бизнес-центр и отель объединены общими переходами. Большинство арендаторов и некоторые посетители бизнес-центра посещают ресторан в отеле. Все отмечают приятную психологическую атмосферу внутри комплекса, которая создается благодаря доброжелательности персонала, уютной обстановке и относительно небольшим размерам как отеля, так и бизнес-центра.

Организационная структура компании

Организационная структура компании не менялась с момента возникновения «Лайнера». Возглавляет компанию генеральный директор, в прямом подчинении которого находятся пять руководителей функциональных подразделений. Всего в компании работает 41 человек

Генеральный директор – Савелий Иванович Пастухов, 44 года, в компании работает 3 месяца. Бывший военный, уволен в запас 10 лет назад в звании майора. Службу в армии воспринимает как хорошую школу управления. Любит активный отдых, занимается спортом. Женат, имеет двоих детей. Предыдущее место работы – крупный коммерческий банк, куда он поступил сразу после армейской службы в качестве главного инженера банка. В компанию его пригласил Дмитрий Константинович – они вместе обучались на программе MBA в одной из бизнес-школ Санкт-Петербурга. Из всех пройденных учебных дисциплин считает наиболее полезной для себя «финансовый менеджмент».

Характер динамичный, за словом в карман не лезет, любит пошутить и иронизировать. В последнее время часто засиживается в своем кабинете, работает с документами. Имеет много знакомых в различных сферах бизнеса, нередко они становятся гостями гостиницы и бизнес-центра. В настоящее время большую часть своего времени посвящает строительству новой очереди бизнес-центра.

Предыдущий опыт работы помогает заключать контракты со строительными организациями, находить резервы экономии затрачиваемых средств. Лично установил контакт и ведет переговоры о размещении на первом этаже бизнес-центра филиала одного из ведущих банков России, что, несомненно, будет выгодно как компании, так и ее клиентам.

Директор гостиницы – Мария Ивановна Цветкова, 49 лет. В гостиничном бизнесе работает 15 лет. На предыдущем месте работы – в крупном отеле Санкт-Петербурга – отвечала за работу с кадрами. В компании чуть больше года. Считает, что члены ее коллектива работают не за деньги, а потому что любят свою работу. Поощряет взаимную поддержку – «если тебе трудно – тебе помогут, подскажут». С подчиненными придерживается неформального стиля общения, но человек достаточно властный и требует выполнения собственных решений. Всегда в курсе личной жизни сотрудников, их трудностей и проблем. Помогает советом, опекает молодых. Муж – топ-менеджер крупной компании по оптовой торговле алкоголем в Северо- Западном регионе России.

Директор бизнес-центра– Константин Павлович Митрохин,29 лет. Женат, дочери 5 лет. В компании работает 2 месяца. Приглашен на работу Савелием Ивановичем. Начинал свою карьеру в милиции. В последние годы

работал на разных должностях в компаниях, продающих сотовые телефоны, в том числе занимал должность руководителя филиала компании в южном регионе России. Профессионально занимался спортом, кандидат в мастера по велоспорту. По характеру – жизнерадостный, образование имеет среднее специальное, год назад поступил в высшее учебное заведение, чтобы стать дипломированным менеджером. Савелий Иванович считает его исполнительным, однако критикует за безынициативность.

Главный бухгалтер – Инна Викторовна Непомнящая, 29 лет, не замужем, закончила вуз по специальности «Финансы», работает в компании практически с основания. Считает, что нынешняя работа не позволяет создать семью, так как приходится очень много работать, часто задерживаясь допоздна. Уверена, что с приходом Савелия Ивановича «нарушено биополе коллектива». Психологически очень близка с собственником и уверена, что, поскольку бизнес – дело тонкое, нечего «здесь шашкой махать». Считает, что «главный бухгалтер – по своему значению и предназначению – это „пара с директором”». Также полагает, что новый директор делает много формальных вещей, например собирается создавать камеру хранения. За- чем она в такой маленькой компании? «И конечно, стало очень много бумаг, столько времени на их заполнение уходит. Компания у нас маленькая, и здесь требуется другой стиль управления».

Начальник технического отдела – Валерий Николаевич Кандидов, 42 года, в компании работает 6 месяцев. Женат, отец троих детей. До этого работал на крупном станкостроительном заводе мастером. Руководит пятью специалистами, основная задача которых – поддерживать в рабочем состоянии технические системы гостиницы и бизнес-центра. Держится от всех особняком. Четко выполняет свои функциональные обязанности. Савелий Иванович его работой доволен.

Начальник службы безопасности – Петр Станиславович Гаврилов, 46 лет, бывший офицер Внутренних войск, женат, есть взрослый сын. В компании работает около года, спокойный, рассудительный человек. Сотрудницы гостиницы убедились, что в трудную минуту на него и его подчиненных всегда можно положиться. В то же время директор гостиницы не раз на собраниях и в личных беседах призывала сотрудников службы безопасности быть более доброжелательными с гостями, ведь радушие и гостеприимство – это визитная карточка гостиницы.

Проблемная ситуация

Когда несколько месяцев назад Дмитрий Константинович приглашал на должность генерального директора компании своего однокурсника по бизнес-школе, он рассчитывал, что новый директор сможет переломить

ситуацию хаоса в управлении, которая возникла в результате либерального правления старого директора.

Предыдущий руководитель – Ираклий Петрович Вирейский – был харизматической, творческой личностью. По образованию филолог, он не очень много внимания уделял повседневному управлению гостиницей, гораздо более его привлекала деятельность внешнего PR. Объяснял он это тем, что его работа заключается в продвижении компании, которое в гостиничном бизнесе лучше всего идет на выставках и различных «пропиаренных» мероприятиях. И действительно, у него был широкий круг знакомств в гостиничном и туристическом секторе. Фотографии в главном холле компании демонстрировали то громадное количество мероприятий, которые сумел провести или посетить бывший генеральный директор.

Уже с самого начала процесс вхождения в должность Савелия Ивановича был осложнен острым конфликтом. Бывший директор бизнес-центра – Иван Колесников, хороший знакомый Дмитрия Константиновича, на собрании трудового коллектива демонстративно отказался подписывать распоряжение нового руководителя «Об упорядочении рабочего времени», направленное на ужесточение трудовой дисциплины и содержащее обозначенное время прихода и ухода с работы. Отказавшись пересмотреть свои позиции, к вечеру того же дня он подал заявление об уходе. За ним последовала большая часть сотрудников бизнес-центра. Сам Савелий Иванович в разговоре с владельцем не скрывал, что шокирован таким началом своей работы на новом месте.

Также в последнее время стали учащаться конфликты между гендиректором и некоторыми другими руководителями, которые пришли в компанию раньше Савелия Ивановича. Как заметил сам Савелий Иванович, «у вас тут уже „старая гвардия” образовалась, хотя и без году неделя ваши старослужащие в компании».

У Дмитрия Константиновича стали появляться сомнения в том, приобрела ли компания лидера, который сможет наладить эффективную работу.

Исследование. После ряда бесед с глазу на глаз для объективации ситуации Дмитрий Константинович и Савелий Иванович решили пригласить независимого специалиста по управленческому консультированию. Консультант провел ряд встреч с членами коллектива.

Фрагмент исследования психологического климата коллектива

1. У многих сотрудников наблюдается тревога за свое рабочее место и будущую карьеру в компании. Они подозревают, что Савелий Иванович будет стараться постепенно замещать старых сотрудников своими кадрами,

«и это обычное дело, все так делают». Некоторые считают, что новый руководитель не ценит сотрудников, рассчитывая через некоторое время поменять весь состав на новый. В условиях ощущения общей опасности происходит создание группировок из старых сотрудников компании, что усиливает сопротивление изменениям.

2. Ряд сотрудников со стажем придерживаются мнения, что авторитарные элементы в деятельности нового руководителя противоречат принципу организации, ориентированной на клиентов. Типичные высказывания на эту тему: «гостиничный бизнес особенный – наши сотрудники должны ублажать клиентов, а для этого они должны быть в хорошем настроении, руководство и должно создавать условия для их комфортной работы»; «наше отношение – это наше конкурентное преимущество, если мы его потеряем – ничего хорошего не жди»; «мы здесь не особенно работаем за деньги, хотя платят хорошо»; «мы сможем хорошо работать, если утром есть желание идти на работу… пока оно сохраняется…»

3. Многие сотрудники гостиницы считают несправедливым введение жесткого графика прихода на работу. «Нам приходится работать в праздники, задерживаться после работы, а это нигде не отмечается… раньше это время накапливалось, суммировалось и руководство позволяло использовать это как личное время». Также вызывает сопротивление снисходительное отношение руководителя к подчиненным – «как с детьми», «он не всегда воспринимает всерьез, что мы говорим, а мы этот бизнес создали из ничего!»

Таким образом, страдает профессиональная гордость сотрудников, которые считают себя специалистами высокого уровня. «Нам бы хотелось, чтобы наш руководитель демонстрировал готовность учиться – ведь он в этом бизнесе новый человек. Понятно, что он хочет утвердиться, но ведь не за счет других».

4. Сложилось мнение, что Савелий Иванович выполняет несвойственные ему обязанности: «Как руководитель всей компании он должен моделировать и развивать гостиничный бизнес, повседневное руководство осуществляет Мария Ивановна, хотя Савелий Иванович – хороший, крепкий хозяйственник: он все видит и замечает».

5. Предыдущего директора оценивают по-разному, однако многие отмечают, что при нем «правила игры были понятными».

6. Относительно генерального директора распространено мнение, что «он пытается все сделать слишком быстро. Поэтому и реакция со стороны людей такая». «Испытательный срок у генерального директора – 6 месяцев, посмотрим, что будет».

7. Общие собрания проводятся редко. Во-первых, учитывая сменный характер работы большинства сотрудников, всех одновременно собрать трудно; во-вторых, многие сотрудники считают, что собрания проходят малопродуктивно: генеральный выступает, преимущественно акцентируя внимание на недостатках работы сотрудников, а затем все расходятся, рядовые сотрудники, в последнее время и руководители выступать не стремятся.

8. Все сотрудники связывают свою, по крайней мере ближайшую, карьеру с работой в данной компании. Коллектив объединен общим стилем работы и личными симпатиями. Это «семья», где люди могут обращаться за помощью, «родители» (руководители) готовы идти навстречу своим сотрудникам. Коллектив молодой, имеет опыт построения бизнеса практически с нуля, гордится своими достижениями. Роль «родителя» продолжает играть Дмитрий Константинович. Хотя формально владелец не участвует в текущем управлении компанией, без его участия не решается большинство важных вопросов, в частности кадровых. Сотрудникам импонирует его заботливое руководство. Многие старослужащие жалуются ему на новые порядки генерального директора.

9. Основные потребности сотрудников – безопасность, ясные требования со стороны руководства, возможность для проявления творческого подхода в личном общении с клиентами.

Размышление Дмитрия Константиновича

«Итак, прошло чуть больше трех месяцев, как он пригласил на должность генерального директора своего однокурсника, время подвести промежуточные итоги… но вопросов стало как будто больше, чем полученных ответов…»

Вчера вечером у него состоялось два сложных разговора с руководителями. Сначала, в 19.00, пришла Мария Ивановна и прямо заявила, что «новый» пытается ее выжить. Она устала выслушивать от него едкие высказывания, также ее возмутило, что Савелий на собрании стал объяснять ей, как надо правильно работать с клиентами. Уж в этом он совсем не разбирается, и его манера общения с сотрудниками, может быть, подходит для армии, но никак не для гостиницы, в которой самое главное – это психологическая атмосфера, которая полностью зависит от настроения персонала. Все опросы клиентов (правда, они проводились не систематически и выборочно) показали, что конкурентное преимущество гостиницы – домашняя теплая атмосфера. Люди просто боятся, энтузиазм работающих в сервисе тает на глазах, и к чему это приведет, догадаться нетрудно. Он разрушает то, что создавалось с таким трудом всем

коллективом. В итоге она заявила, что если Дмитрий Константинович не примет меры, то, во-первых, коллектив развалится, а во-вторых, она подаст заявление об уходе. Следующей, в 20.00, пришла Инна Викторовна, главбух. Она молча положила заявление об уходе и покинула приемную. Перед тем как закрыть дверь, она сказала: «Я буду отчитываться только перед Вами».

Дмитрий Константинович оказался в сложной ситуации. С одной стороны, он все больше погружался в работу над новым проектом по реструктуризации крупного государственного предприятия и хотел меньше участвовать в текущем управлении, на чем также настаивал и Савелий. С другой стороны, он видел подавленность ключевых сотрудников, вместе с которыми он начинал этот бизнес. В приватных беседах некоторые из них даже не могли сдержать слезы, когда рассказывали о новом директоре и вводимых им порядках. Также он вспомнил недавний разговор с одним старым знакомым, который регулярно останавливается в гостинице. Тот поделился впечатлениями, что уровень сервиса в гостинице снизился, и самое главное – персонал стал каким-то напряженным, исчезла неуловимая атмосфера изысканного сервиса, что так отличало «Лайнер» раньше. Надо что-то делать… Разделить гостиницу и бизнес-центр– нецелесообразно, все равно он должен координировать всю работу, слишком все друг на друге завязаны.

После этого он подумал об Инне Викторовне. Это очень полезный человек для компании. Однако создается впечатление, что она остановилась в своем развитии. Сам Дмитрий, постоянный участник различных семинаров и конференций, удивляется, что Инна не просит профинансировать ее обучение. Савелий объясняет, что это типичная ситуация для молодых девушек, которые быстро получают высокую позицию в компании и несут ответственность, на которую они не способны.

Также требуется прояснить отношения с Савелием. Он, безусловно, доверяет своему сокурснику, и ему импонирует его повседневная деятельность «по наведению порядка». Сегодня утром был очередной пример слабой работы гостиницы, о чем постоянно говорит Савелий. Девушка-администратор совершила ошибку при оформлении регистрации двум молодым людям – будучи загруженной подготовкой отчета к собранию, которое должно было начаться в 10.00, она не внесла прибывших в официальный журнал учета, а прибывшие оказались сотрудниками налоговой инспекции выставили штраф на 30 тыс. руб. за это нарушение.

Однако порядок порядком, но не за счет же разрушения коллектива гостиницы! Да, для бизнес-центра Савелию удалось подобрать хороших работников, но там и деятельность простая – собирай аренду ежемесячно. И

удастся ли найти сотрудников не хуже, если уйдут эти? Ситуация на рынке труда все ухудшается, все больше открывается новых компактных гостиниц, качественного персонала не хватает. Его также беспокоило, что Савелий все свое время и силы направил на бизнес-центр, а руководство гостиницы осуществлялось по

«остаточному принципу». Да, он согласен, что бизнес-центр сегодня – это постоянный, гарантированный доход, но при правильной постановке дела гостиница может давать прибыль, в разы превосходящую прибыль бизнес-центра на тех же площадях. Прибыль, даже будущую, терять не хотелось... И теперь он стал думать о Марии Ивановне – она явный неформальный лидер и оппозиция Савелию, их натянутые отношения – «как кошка с собакой» – ни к чему хорошему это не приведет… и ее упрек Савелию, что у него нет стратегии развития гостиницы, справедлив, но у кого она есть? Да, непростая задача для владельца бизнеса…

Вопросы для обсуждения

1. Существует ли проблема лидерства в организации?
2. Если да, то в чем она проявляется и каковы причины ее возникновения?
3. Как ситуация в компании выглядит, с точки зрения Инны Викторовны, Савелия Ивановича и Дмитрия Константиновича?
4. Как воспринимают ситуацию рядовые сотрудники? 5.Какие стили лидерства демонстрируют участники?

6.Кто ответственен за возникший кризис отношений между ключевыми сотрудниками?

7.Как бы вы описали ситуацию на основе концепций эмоционального интеллекта и ситуативного лидерства?

8. Можно ли определить, на каком этапе жизненного цикла находится компания и какие требования это предъявляет к стилю лидерства первых лиц?
9. Как вы прогнозируете дальнейшее развитие ситуации в компании? Какие варианты этого развития более вероятны?
10. Какие действия вы предприняли бы на месте Дмитрия Константиновича в стратегическом плане (3 года), в тактической перспективе (3 месяца), в ближайшие время? Как бы вы построили разговор с ключевыми руководителями на его месте?

Задание по разработке проекта:

1. Составьте реестр навыков персонала проекта с учетом рейтингов критичности и способностей.

2. Определите ролевые функции членов команды.

3. Составьте план первого собрания команды проекта.

4. Определите основные принципы вознаграждения за успешное прохождение вех проекта.

5. Разработайте матрицу ответственности по видам работ и исполнителям.

6. Заполните карту бальной оценки приверженности лидера и команды и рассчитайте композитный балл.

Тема 4. Управление проектами по временным параметрам и качеству. ИОПК-6.1

Подготовка к практическому занятию:

- внимательно прочитать материал лекций, относящихся к данному занятию, ознакомиться с учебными материалами, включая электронные в соответствии с предложенным списком литературы в рабочей программе учебной дисциплины;
- подготовить развернутые ответы на вопросы для проведения опроса по теме практического занятия;
- понять, что осталось неясными и постараться получить на них ответ заранее;
- готовиться к практическому занятию можно как индивидуально, так и в составе малой группы.

Вопросы к практическому занятию для проведения опроса:

1. Состав временных параметров и взаимосвязи работ.
2. Упорядочение работ.
3. Графические построения и количественная оценка временных параметров. Диаграмма Гантта.
4. Построение сетевого графика.
5. Методика PERT.
6. Метод критического пути.
7. Иерархическое расписание.
8. Метод критической цепи.
9. Оптимизация потребности в ресурсах.
10. Понятие и концепции качества. Параметры качества продукта.
11. Цикл Деминга (PDCA).
12. Концепция управления качеством.
13. Процессы управления качеством.
14. Причинно-следственная диаграмма Исикавы.

15. Диаграмма Парето.
16. Инструменты управления качеством.
17. Международный стандарт качества ISO 10006.

Задание по разработке проекта:

1. Составьте реестр основных потребителей результатов проекта.
2. Оцените требования, предъявляемые потребителями к результату проекта.
3. Выполните анализ требований и согласуйте его с системой целей проекта.
4. Выполните корректировку целей проекта в соответствии с требованиями потребителей.
5. Выполните корректировку задач проекта с оценкой их продолжительности и необходимых ресурсов.
6. Проведите упорядочивание работ и постройте диаграмму Гантта.
7. Разработайте контрольный листок качества и диаграмму Исикавы для определения возможных нарушений качества процесса управления проектом.

Тема 5. Управление коммуникациями и стейкхолдерами проекта. ИУК-3.1

Подготовка к практическому занятию:

- внимательно прочитать материал лекций, относящихся к данному занятию, ознакомиться с учебными материалами, включая электронные в соответствии с предложенным списком литературы в рабочей программе учебной дисциплины;
- подготовить развернутые ответы на вопросы для проведения опроса по теме практического занятия;
- понять, что осталось неясными и постараться получить на них ответ заранее;
- готовиться к практическому занятию можно как индивидуально, так и в составе малой группы.

Вопросы к практическому занятию для проведения опроса:

1. Понятие коммуникаций проекта.
2. DIKW — информационная иерархия.
3. Планирование коммуникаций.
4. Процесс планирования коммуникаций.

5. Коммуникационные технологии, базовая коммуникационная модель.
6. Коммуникационные методы.
7. План управления коммуникациями.
8. Процессы реализации управления коммуникациями.
9. Системы сбора, выборки и распространения информации.
10. Контроль коммуникаций.
11. Управление стейкхолдерами проекта.
12. Управление и контроль вовлечения стейкхолдеров.
13. Карта стейкхолдеров проекта.
14. Матрица «интерес-влияние».

Практическое задание:

Вы, будучи начальником отдела сбыта, самостоятельно, без ведома Вашего руководителя и без совещания с Вашими коллегами, дали распоряжение об отгрузке Вашей продукции совершенно новому потребителю в новом проекте, так как Вам была предложена выгодная цена за продукцию.

Но Ваш новый партнер оказался «фирмой-невидимкой», и Вы не получили оплаты за продукцию. Ваш руководитель в гневе, так как компания понесла огромный ущерб. В чем Ваша ошибка и как Вы построите свое объяснение с руководителем?

Кейс «Мотивация сотрудников проекта»

Руководством компании было принято решение увеличить длительность рабочего дня сотрудников проекта на 1 час без увеличения заработной платы за дополнительное время. Задача руководителя донести эту информацию на подчиненных на оперативном совещании таким образом, чтобы оно было принято положительно.

Задание: оцените, эффективность ответов различных руководителей.

Руководитель 1.

Уважаемые коллеги! У меня для вас не очень приятная новость. Для решения оперативных задач нам необходимо поработать более напряженно, чем обычно. В связи с этим, начиная с сегодняшнего дня на работе нужно оставаться на час дольше. Эта мера временная, вопрос дополнительной оплаты будем обсуждать с руководством по итогам нашей работы.

Я также остаюсь на работе вместе с Вами анализировать то что мы наделали за день придется вечером, так что я буду на работе практически до ночи, кто хочет остаться дольше – присоединяйтесь!

Руководитель 2

На общем собрании: «Довожу до Вашего сведения, что был сделан расчет специалистами на основании которого для дальнейшей прибыльной работы Общества необходимо увеличить длительность рабочего дня нашего отдела на 1 час без увеличения заработной платы за дополнительное время. При продолжении работы в настоящем режиме нас ждёт отрицательный доход и в дальнейшем – ликвидация Общества. Я надеюсь, что увеличение длительности рабочего времени будет временным на 3-6 месяцев и наше Общество выйдет в ближайшее время из затруднительного положения. В нашем отделе работают порядочные сотрудники, на взаимовыручку которых руководство Общества надеется. Готова ответить на Ваши вопросы, предложения

Руководитель 3

Добрый день, коллеги!

С завтрашнего дня мы будем с вами видеться чаще, общаться и обсуждать производственные вопросы активней и больше, и на это у нас есть 1 дополнительный рабочий час. И это все благодаря не переходу на «летнее» время. А исключительно во благо процветания нашей компании. Рабочее время увеличится, зарплата нет, но усилиями нашего сплоченного коллектива мы улучшим результаты нашей работы и заработаем богатую премию.

Решение:

Оценка руководителя 1.

Руководитель в своем заявлении не привел ни одного аргумента, объясняющего, почему сотрудникам выгодно переходить на новую систему работы. Таким образом, мотивация на положительное принятие данного решения у подчиненных не сформирована. Руководитель исказил вводные данные кейса и сообщил подчиненным информацию, которой не обладал: «эта мера временная», а значит, дезинформировал подчиненных.

Ответ оценивается как не эффективный.

Оценка руководителя 2.

Руководитель показал подчиненным, что данная мера необходима для того, чтобы они не остались без работы. Таким образом, аргумент в пользу новой системы работы приведен.

Однако предположение, что длительность рабочего дня увеличена «временно» создает неверные ожидания у сотрудников и впоследствии может сформировать ощущение, что их обманули.

Ответ частично эффективный.

Оценка руководителя 3.

Руководитель в своем заявлении привел аргументы, объясняющие, почему сотрудникам выгодно переходить на новую систему работы и показал, как можно выйти из сложной ситуации, при этом не обесценив ни компанию, ни сотрудников. Таким образом, руководитель попытался сформировать положительное отношение сотрудников к новой системе.

Ответ эффективный.

Задание по разработке проекта:

1. Разработайте план коммуникаций проекта.
2. Определите основные способы распространения информации по проекту.
3. Проведите идентификацию и анализ стейкхолдеров проекта.
4. Разработайте карту стейкхолдеров проекта.
5. Заполните матрицу «интерес — влияние».
6. Разработайте план коммуникаций проекта.
7. Заполните матрицу вовлечения стейкхолдеров.

Тема 6. Управление рисками проекта. Оценка исполнения проекта. ИПКо ОС-2.1

Подготовка к практическому занятию:

- внимательно прочитать материал лекций, относящихся к данному занятию, ознакомиться с учебными материалами, включая электронные в соответствии с предложенным списком литературы в рабочей программе учебной дисциплины;
- подготовить развернутые ответы на вопросы для проведения опроса по теме практического занятия;
- понять, что осталось неясными и постараться получить на них ответ заранее;
- готовиться к практическому занятию можно как индивидуально, так и в составе малой группы.

Вопросы к практическому занятию для проведения опроса:

1. Понятие риска проекта.
2. Соотношение доходности и риска.
3. Толерантность к риску и риск-аппетит.
4. Процессы управления рисками проекта.
5. Методы идентификации рисков проекта.
6. Мозговой штурм,
7. Метод Дельфи.

8. Карточки Кроуфорда.
9. SWOT-анализ.
10. Матрица «вероятность-влияние».
11. Диаграмма «Торнадо».
12. Методы количественного анализа рисков проекта.
13. План реагирования на риски.
14. Планирование на случай чрезвычайных ситуаций.
15. Мониторинг и контроль рисков.
16. Содержание мониторинга и оценки исполнения проекта.
17. Мониторинг сроков проекта.
18. Метод освоенного объема.
19. Показатели стоимости проекта.
20. Плановый, освоенный и фактический объемы работ по проекту.

Практическое задание:

Вам, как руководителю, предлагают решение важной проблемы в более короткий срок, да еще в результате и получение прибыли, но сама реализация данного решения весьма рискованна. Как Вы поступите?

Задание по разработке проекта:

1. Определите события или условия, которые могут привести к досрочному прекращению или завершению проекта.
2. Определите события или действия, которые могут привести к досрочному прекращению процесса финансирования проекта.
3. Определите события или действия, которые могут сделать проект невыгодным для заказчика.
4. Определите события или действия, которые сделают невозможным достижение целей проекта.
5. Сформируйте реестр рисков, определив рисковые события, их причины и индикаторы.
6. Оцените вероятности рисковых событий и последствий рисков для проекта.
7. Оцените степень внимания участников проекта к рискам.
8. Составьте список решений по управлению рисками и выполните их группировку.
9. В соответствии с принятыми решениями по управлению рисками внесите коррективы в перечень задач проекта.

Тема 7. Современные методологии управления проектами. ИОПК-6.1

Подготовка к практическому занятию:

- внимательно прочитать материал лекций, относящихся к данному занятию, ознакомиться с учебными материалами, включая электронные в соответствии с предложенным списком литературы в рабочей программе учебной дисциплины;
- подготовить развернутые ответы на вопросы для проведения опроса по теме практического занятия;
- понять, что осталось неясными и постараться получить на них ответ заранее;
- готовиться к практическому занятию можно как индивидуально, так и в составе малой группы.

Вопросы к практическому занятию для проведения опроса:

1. Методологические и практические источники гибких методологий.
2. Кайдзен технология.
3. Бережливое производство (Lean).
4. Принципы Agile — манифеста.
5. Философия и принципы Scrum.
6. Участники и организация Scrum — процесса.
7. Планирование в Scrum.
8. Бэклог продукта (Product Backlog).
9. Покер-планирование (Planning Poker).
10. Scrum — доска.

Тема 8. Стандарты управления проектами. ИПКо ОС-2.1

Подготовка к практическому занятию:

- внимательно прочитать материал лекций, относящихся к данному занятию, ознакомиться с учебными материалами, включая электронные в соответствии с предложенным списком литературы в рабочей программе учебной дисциплины;
- подготовить развернутые ответы на вопросы для проведения опроса по теме практического занятия;
- понять, что осталось неясными и постараться получить на них ответ заранее;
- готовиться к практическому занятию можно как индивидуально, так и в составе малой группы.

Вопросы к практическому занятию для проведения опроса:

1. Общая характеристика стандартов по управлению проектами.
2. ГОСТ Р ИСО 21500-2014 «Руководство по проектному менеджменту».
3. ГОСТ Р 52807-2007 «Руководство по оценке компетентности менеджеров проектов».
4. ГОСТ Р 54869-2011. Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом.
5. Методические рекомендации по подготовке региональных проектов от 30.11.2018 №9861п-П6.
6. Стандарт PMBOK.
7. СтандартPrince2.
8. P2M.

5.3.Один или несколько тематических блоков дисциплины завершаются контрольной точкой (далее – КТ). Текущий контроль успеваемости по дисциплине предусматривает не менее 2 (двух) и не более 10 (десяти) КТ в течение периода освоения дисциплины.

Максимальное количество баллов за любой тип работ в рамках КТ составляет 100 (сто) баллов.

Распределение весовых коэффициентов по КТ в рамках текущего контроля успеваемости по дисциплине и формулы расчета:

Наименование контрольной точки	Максимальное количество баллов за работу в рамках КТ, которое может набрать студент	Коэффициент веса контрольной точки	Результат контрольной точки, участвующий в формировании итоговой балльной оценки по дисциплине (отражается в журнале БРС в СДО)
КТ 1	100	0,2	20
КТ 2	100	0,4	40
Итого:	х	0,6	60

Формула расчета результата контрольной точки:
Результат контрольной точки = Количество баллов за работу в рамках КТ х Коэффициент веса контрольной точки.

5.4. Формы текущего контроля успеваемости обучающихся в рамках КТ и типовые оценочные материалы:

КТ-1
Темы 1,2,3,4
Комбинированная комплексная проверочная работа №1

Инструкция:

Тестовые задания

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается один или несколько предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

В вопросах 1.1–1.4 выберите один правильный ответ и отметьте его в бланке ответов. В вопросе 1.5 установите соответствие и запишите сочетания цифр и букв в бланк ответов

Открытые вопросы требуют развернутого ответа объемом не менее пяти предложений.

Практическое задание выполняется на отдельном листе формата А4 (допускается выполнение в MS Excel с последующим сохранением файла). Необходимо продемонстрировать знание теоретического материала и умение применять его для решения практических задач.

Часть 1. Тестовые задания

1.1. Что понимается под «проектным треугольником» в управлении проектами?

А) Взаимосвязь трех основных документов проекта: устава, плана, отчета

Б) Взаимосвязь трех ограничений: содержание, время, стоимость

В) Три этапа жизненного цикла проекта: инициация, планирование, завершение

Г) Три уровня иерархии в команде проекта

1.2. Какой метод используется для декомпозиции работ проекта на более мелкие элементы?

А) Диаграмма Гантта

Б) Иерархическая структура работ (WBS)

В) Метод критического пути

Г) Матрица ответственности

1.3. Какая модель описывает пять фаз развития команды проекта?

А) Модель Верзуха

Б) Модель Такана – Джадсона

В) Пятифазовая модель (forming, storming, norming, performing, adjourning)

Г) Модель ADKAR

1.4. Что отражает диаграмма Исикавы (причинно-следственная диаграмма)?

А) Распределение затрат по работам проекта

Б) Иерархическую структуру работ
В) Возможные причины возникновения проблемы (качества)
Г) Временные параметры выполнения работ
1.5. Установите соответствие между группой процессов управления проектом и их содержанием:

Группа процессов	**Содержание**
1. Инициация	А. Отслеживание и корректировка хода выполнения проекта
2. Планирование	Б. Определение целей, разработка устава, назначение руководителя
3. Исполнение	В. Определение сроков, ресурсов, бюджета, создание WBS
4. Контроль и мониторинг	Г. Координация работы команды, выполнение запланированных работ
5. Завершение	Д. Формальное закрытие проекта, подведение итогов

Ответ запишите в виде сочетания цифр и букв, например: 1А2Б3В4Г5Д

Часть 2. Открытые вопросы

2.1. Раскройте понятие проекта как системы. Охарактеризуйте статические и динамические структурные связи в проекте. Приведите пример прямых и обратных связей.
2.2. Опишите технологию SMART для постановки целей проекта. Раскройте каждый элемент аббревиатуры и приведите пример цели проекта, сформулированной по технологии SMART.
2.3. Раскройте понятие матрицы ответственности в управлении проектами. Для чего она используется? Приведите пример фрагмента матрицы ответственности для небольшого проекта.

Часть 3. Практическое задание

Контекст задачи: Вы — руководитель проекта по организации и проведению научно-практической конференции «Современные проблемы управления». Конференция должна состояться через 3 месяца. Вам необходимо разработать основные документы управления проектом.

Исходные данные:

- Продолжительность проекта: 3 месяца (12 недель).

- Основные этапы: подготовка программы, работа с участниками, подготовка площадки, проведение конференции, подведение итогов.
- Участники команды: руководитель проекта, администратор, технический специалист, волонтеры (5 человек).
- Бюджет проекта: 500 000 рублей.

Требуется выполнить:

1. **Определение содержания проекта (декомпозиция работ):**
   - Составьте иерархическую структуру работ (WBS) для данного проекта. Минимум 15 задач на 2-3 уровнях декомпозиции.
   - Выделите контрольные точки (вехи) проекта (не менее 3).
2. **Календарное планирование:**
   - Определите последовательность работ и постройте диаграмму Гантта (вручную или в MS Excel).
   - Рассчитайте общую продолжительность проекта (проверьте, укладывается ли она в 12 недель).
3. **Организационное планирование:**
   - Разработайте матрицу ответственности (RACI) для ключевых задач проекта (не менее 8 задач и 4 ролей).
   - Обозначьте роли: Ответственный (Responsible), Подотчетный (Accountable), Консультируемый (Consulted), Информируемый (Informed).
4. **Управление качеством:**
   - Выберите один из критических процессов проекта (например, регистрация участников) и постройте для него диаграмму Исикавы (причинно-следственную диаграмму) для выявления потенциальных проблем качества.

Критерии оценивания контрольного задания:

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
Выполнение тестовых заданий	0-15	За каждое верное тестовое задание студент получает максимум 3 балла
Качество ответов на открытые вопросы	0-30	Каждое полное и аргументированное разъяснение вопроса приносит до 10 баллов. Итоговая сумма зависит от глубины раскрытия содержания открытых вопросов.
Логически выстроенный и полный план действий	0-30	Полнота и логичность декомпозиции работ (WBS) – 8 баллов. Корректность построения диаграммы

		Гантта и соблюдение временных ограничений – 7 баллов. Правильность распределения ответственности в матрице RACI – 8 баллов. Качество построения диаграммы Исикавы и полнота выявления факторов – 7 баллов.
Общая логика и целостность представленного материала	0-25	Общая структура документа демонстрирует логику изложения мыслей, отсутствие противоречий и внутреннюю связность текста.

КТ-2
Темы 5,6,7,8
Комбинированная комплексная проверочная работа №2

Инструкция:

Тестовые задания

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается один или несколько предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

В вопросах 1.1–1.4 выберите один правильный ответ и отметьте его в бланке ответов. В вопросе 1.5 установите соответствие и запишите сочетания цифр и букв в бланк ответов.

Открытые вопросы требуют развернутого ответа объемом не менее пяти предложений.

Практическое задание выполняется на отдельном листе формата А4. Необходимо продемонстрировать знание теоретического материала и умение применять его для решения практических задач.

Часть 1. Тестовые задания (выберите один правильный ответ)

1.1. Что означает аббревиатура DIKW в контексте управления коммуникациями проекта?

А) Модель, описывающая иерархию: данные — информация — знания — мудрость

Б) Метод оценки рисков проекта

В) Стандарт управления качеством

Г) Формат отчетности по проекту

1.2. Какой инструмент используется для визуализации заинтересованных сторон проекта и их приоритизации?

А) Диаграмма Гантта
Б) Матрица «интерес-влияние» (власть-интерес)
В) Иерархическая структура работ (WBS)
Г) Диаграмма Исикавы

1.3. Что такое риск-аппетит в управлении проектами?
А) Количество выявленных рисков
Б) Уровень риска, который организация готова принять в погоне за ценностью
В) Метод количественного анализа рисков
Г) Документ, фиксирующий все риски проекта

1.4. Какой артефакт является основным в Scrum и представляет собой упорядоченный список требований к продукту?
А) Scrum-доска
Б) Бэклог продукта (Product Backlog)
В) Диаграмма сгорания задач
Г) План спринта

1.5. Установите соответствие между стандартом управления проектами и его характеристикой:

Стандарт	**Характеристика**
1. PMBOK	А. Российский национальный стандарт, устанавливающий требования к управлению проектом
2. PRINCE2	Б. Свод знаний по управлению проектами от Института управления проектами (PMI)
3. ГОСТ Р 54869-2011	В. Методология управления проектами, широко используемая в правительственных проектах Великобритании

Ответ запишите в виде сочетания цифр и букв, например: 1А2Б3В

Часть 2. Открытые вопросы

2.1. Раскройте понятие управления стейкхолдерами проекта. Опишите процесс построения карты стейкхолдеров и использования матрицы «интерес-влияние» для разработки стратегии взаимодействия.

2.2. Охарактеризуйте метод освоенного объема (Earned Value Management) как инструмент оценки исполнения проекта. Раскройте содержание показателей: плановый объем (PV), освоенный объем (EV), фактический объем (AC). Как на их основе оценить отклонения по срокам и стоимости?

2.3. Раскройте основные принципы Agile-манифеста. Чем гибкие методологии (Scrum) отличаются от традиционных (каскадных) подходов к управлению проектами?

Часть 3. Практическое задание

Контекст задачи: Вы — руководитель проекта по разработке и внедрению мобильного приложения «Активный гражданин» для администрации города. Приложение должно позволять жителям участвовать в голосованиях по городским вопросам, направлять жалобы и получать информацию о работе администрации. Проект находится на этапе планирования. Бюджет проекта — 8 млн рублей, срок — 9 месяцев.

Требуется выполнить:

1. **Управление стейкхолдерами (тема 5):**
   - Определите ключевые группы стейкхолдеров проекта (не менее 6 групп).
   - Постройте матрицу «интерес-влияние» (власть-интерес), распределив стейкхолдеров по квадрантам.
   - Для каждой группы предложите стратегию взаимодействия (управлять в первую очередь, держать удовлетворенными, держать информированными, минимальные усилия).
2. **Управление рисками (тема 6):**
   - Проведите идентификацию рисков методом мозгового штурма (не менее 5 рисков).
   - Для каждого риска проведите качественный анализ: оцените вероятность (высокая/средняя/низкая) и влияние (высокое/среднее/низкое).
   - Постройте матрицу «вероятность-влияние» и определите риски, требующие первоочередного реагирования.
   - Предложите стратегии реагирования для трех наиболее критичных рисков (избегание, передача, снижение, принятие).
3. **Выбор методологии (темы 7-8):**
   - Обоснуйте, какую методологию управления проектом вы выберете: традиционную (каскадную) или гибкую (Scrum/Agile). Аргументируйте свой выбор с учетом специфики проекта (разработка мобильного приложения).
   - Если вы выбрали Scrum, опишите, как будут организованы роли (владелец продукта, Scrum-мастер, команда), артефакты (бэклог продукта, бэклог спринта) и события (спринты, ежедневные встречи).

4. **Оценка исполнения (тема 6):**
    - Предположим, через 3 месяца работы вы получили следующие данные: плановый объем (PV) = 3 млн руб., освоенный объем (EV) = 2,5 млн руб., фактический объем (AC) = 3,2 млн руб.
    - Рассчитайте отклонение по стоимости (CV) и отклонение по срокам (SV). Сделайте вывод о состоянии проекта.

Критерии оценивания контрольного задания:

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
Выполнение тестовых заданий	0-15	За каждое верное тестовое задание студент получает максимум 2 балла
Качество ответов на открытые вопросы	0-30	Каждое полное и аргументированное разъяснение вопроса приносит до 10 баллов. Итоговая сумма зависит от глубины раскрытия содержания открытых вопросов.
Логически выстроенный и полный план действий	0-30	Полнота и обоснованность выделения стейкхолдеров и стратегий взаимодействия – 6 баллов. Качество идентификации и анализа рисков, обоснованность стратегий реагирования – 8 баллов. Аргументированность выбора методологии и понимание Scrum – 8 баллов. Правильность расчета показателей освоенного объема и выводов – 4 балла. Логичность, профессионализм и соблюдение терминологии – 4 балла.
Общая логика и целостность представленного материала	0-25	Общая структура документа демонстрирует логику изложения мыслей, отсутствие противоречий и внутреннюю связность текста.

5.5. Описание дополнительных материалов и оборудования, необходимых для выполнения проверочных заданий (*при необходимости*). Нет.

6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине

6.1. Промежуточная аттестация проводится в форме экзамена.

6.2. Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации.

Типовые проверочные задания для самоподготовки обучающегося к промежуточной аттестации:

Тема 1. Системный подход в управлении проектами. ИУК-2.1

1. Задания открытого типа.

1.1. Вопросы открытого типа.

№ п.п.	Вопрос
1	Раскройте понятие «проектный треугольник» и объясните взаимосвязь его элементов.
2	Охарактеризуйте прямые и обратные связи в проекте как системе. Приведите примеры.
3	В чем заключается различие между статическими и динамическими структурными связями проекта?
4	По каким основаниям классифицируются проекты в социальной сфере? Приведите примеры.

1.2. Контрольное задание:

Используя системный подход, опишите любой социальный проект (например, строительство школы или организацию социального обслуживания) как систему, выделив ее элементы, связи и иерархию.

Задания комбинированного типа.

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора.

№ п.п.	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	Почему проект считается системой? А) Потому что он состоит из многих элементов. Б) Потому что его элементы взаимосвязаны и взаимодействуют для достижения общей цели, образуя целостность. В) Потому что он имеет руководителя.		
2.	Какое ограничение «проектного треугольника» чаще всего является наиболее жестким в государствен-		

	ных проектах? А) Содержание. Б) Стоимость. В) Время.		

Задания закрытого типа.

3.1. Тестовые задания.

1. Проект отличается от операционной деятельности:
   А) Уникальностью результата
   Б) Повторяемостью
   В) Отсутствием ограничений
   Г) Бесконечностью
2. Эмерджентность системы — это:
   А) Свойство элементов
   Б) Появление у системы новых свойств, отсутствующих у элементов
   В) Связь между элементами
   Г) Размер системы
3. К динамическим связям проекта относится:
   А) Структура команды
   Б) Сетевая диаграмма работ
   В) Штатное расписание
   Г) Иерархия подчинения
4. «Проектный треугольник» включает:
   А) Цель, задачи, ресурсы
   Б) Содержание, время, стоимость
   В) Качество, риски, персонал
   Г) Инициацию, планирование, завершение

Тема 2. Процессы и функциональные области управления проектами. Определение и предметная область проекта. ИУК-2.1

1. Задания открытого типа.

1.1. Вопросы открытого типа.

№ п.п.	Вопрос
1	Охарактеризуйте группы процессов управления проектом и их взаимосвязь.
2	Раскройте содержание десяти областей знаний управления проектами согласно PMBOK.
3	Объясните технологию SMART применительно к целеполаганию в проекте. Приведите примеры некорректно сформулированных целей.
4	Что представляет собой иерархическая структура работ (WBS)? Каковы принципы ее построения?

1.2. Контрольное задание:

Разработайте фрагмент устава проекта для инициативы "Создание коворкинг-центра для молодежи" (миссия, цели, ограничения).

Задания комбинированного типа.

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора.

№ п.п.	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	Зачем нужна иерархическая структура работ (WBS)? А) Чтобы показать, кто за что отвечает. Б) Чтобы разбить сложный проект на простые, оцениваемые задачи, и ничего не упустить. В) Чтобы определить бюджет.		
2.	В чем разница между уставом проекта и планом проекта? А) Устав — это часть плана. Б) Устав — это документ, авторизующий проект и назначающий РП, а план — детальная дорожная карта его реализации. В) План важнее.		

Задания закрытого типа.

3.1. Тестовые задания.

1. Каскадная модель жизненного цикла предполагает:
   А) Итеративность
   Б) Последовательное выполнение фаз
   В) Гибкость
   Г) Параллельность работ
2. Группа процессов инициации включает:
   А) Разработку WBS
   Б) Разработку устава
   В) Мониторинг рисков
   Г) Закрытие контрактов
3. Управление содержанием проекта — это:
   А) Определение и контроль того, что входит в проект
   Б) Управление командой
   В) Управление бюджетом

Г) Управление сроками

4. Веха (контрольная точка) проекта — это:
   А) Длительная работа
   Б) Ключевое событие, показывающее прогресс
   В) Начало проекта
   Г) Окончание проекта

Тема 3. Управление человеческими ресурсами проекта. Администрирование проекта. ИУК-3.1

1. Задания открытого типа.

1.1. Вопросы открытого типа.

№ п.п.	Вопрос
1	Охарактеризуйте пятифазовую модель развития команды проекта (forming, storming, norming, performing, adjourning).
2	Какие ролевые функции в команде выделяют согласно модели высокоэффективной проектной команды Эрика Верзуха?
3	Для чего предназначена матрица ответственности (RACI)? Приведите пример ее фрагмента.
4	Сравните достоинства и недостатки функциональной, матричной и проектной организационных структур.

1.2. Контрольное задание:

На основе кейса «Лидерство в проекте» (компания «Лайнер») определите, какие стили лидерства демонстрируют ключевые участники и какие меры вы предложите для разрешения конфликта.

Задания комбинированного типа.

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора.

№ п.п.	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	Почему команда проекта — это не просто группа людей? А) Потому что у них есть общая цель. Б) Потому что они объединены для достижения общей цели и взаимодополняют друг друга, разделяя ответственность за результат. В) По-		

	тому что у них есть руководитель.		
2.	Какая стадия развития команды самая сложная для руководителя? А) Формирование. Б) Конфликты. В) Работа.		

Задания закрытого типа.

3.1. Тестовые задания.

1. Роль лидера в проекте — это:
   А) Формальная должность
   Б) Способность вести за собой, вдохновлять
   В) Контроль исполнения
   Г) Администрирование
2. Матричная структура управления проектом характеризуется:
   А) Двойным подчинением сотрудников
   Б) Четким функциональным подчинением
   В) Отсутствием иерархии
   Г) Полной автономией команды
3. На стадии «нормирования» (norming) команда:
   А) Конфликтует
   Б) Вырабатывает правила и нормы
   В) Знакомится
   Г) Эффективно работает
4. Матрица RACI используется для:
   А) Распределения ответственности
   Б) Планирования сроков
   В) Учета рисков
   Г) Оценки стоимости

Тема 4. Управление проектами по временным параметрам и качеству. ИОПК-6.1

1. Задания открытого типа.

1.1. Вопросы открытого типа.

№ п.п.	Вопрос
1	Объясните назначение и порядок построения диаграммы Гантта.
2	В чем сущность метода критического пути (CPM) и методики PERT?
3	Охарактеризуйте цикл Деминга (PDCA) и его применение в управлении качеством проекта.
4	Для каких целей используется диаграмма Исикавы (причинно-следственная диаграмма)?

1.2. Контрольное задание:

Для проекта "Организация городского фестиваля" определите 5-7 ключевых работ, постройте для них диаграмму Гантта и выделите критический путь.

Задания комбинированного типа.

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора.

№ п.п.	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	Почему метод критического пути важен для руководителя? А) Он показывает самые длинные работы. Б) Он позволяет сфокусироваться на работах, от которых напрямую зависит срок сдачи проекта, и управлять резервами времени. В) Он показывает, где нужны дополнительные ресурсы.		
2.	В чем отличие PERT от CPM? А) PERT — это метод оценки, CPM — метод планирования. Б) PERT ориентирован на анализ неопределенности длительности работ, CPM — на определение логических зависимостей. В) Это одно и то же.		

Задания закрытого типа.

3.1. Тестовые задания.

1. Диаграмма Гантта — это инструмент для:
   А) Визуализации календарного плана
   Б) Анализа рисков
   В) Распределения ответственности
   Г) Построения иерархии работ
2. Критический путь — это:
   А) Самый короткий путь в сетевом графике
   Б) Самая длинная последовательность работ, определяющая срок проекта
   В) Путь с наибольшим риском
   Г) Путь с наименьшей стоимостью

3. Цикл PDCA используется в управлении:
   А) Сроками
   Б) Стоимостью
   В) Качеством
   Г) Персоналом
4. Диаграмма Исикавы предназначена для:
   А) Анализа сроков
   Б) Поиска причин проблем
   В) Распределения ресурсов
   Г) Коммуникации

Тема 5. Управление коммуникациями и стейкхолдерами проекта. ИУК-3.1

1. Задания открытого типа.

1.1. Вопросы открытого типа.

№ п.п.	Вопрос
1	Раскройте понятие DIKW применительно к управлению коммуникациями проекта.
2	Какие элементы включает в себя план управления коммуникациями проекта?
3	Охарактеризуйте основные методы идентификации и анализа стейкхолдеров проекта.
4	Как построить и интерпретировать матрицу «интерес-влияние»?

1.2. Контрольное задание:

Для проекта строительства нового парка в городе составьте карту стейкхолдеров и заполните матрицу «интерес-влияние», предложив стратегии работы с каждой группой.

Задания комбинированного типа.

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора.

№ п.п.	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	Почему управление стейкхолдерами критически важно для успеха проекта? А) Потому что стейкхолдеры могут дать денег. Б) Потому что неудовлетворенные или игно-		

	рируемые стейкхолдеры могут заблокировать или серьезно затруднить реализацию проекта. В) Потому что так требует стандарт.		
2.	В чем разница между данными и информацией (DIKW)? А) Данные — это цифры, информация — текст. Б) Данные — это необработанные факты, информация — это осмысленные и структурированные данные, имеющие значение для получателя. В) Разницы нет.		

Задания закрытого типа.

3.1. Тестовые задания.

(Правильный ответ выделен жирным шрифтом)

1. DIKW — это модель иерархии:
   А) Данных, информации, знаний, мудрости
   Б) Власти, интереса, влияния
   В) Рисков
   Г) Качества
2. Матрица «интерес-влияние» используется для:
   А) Планирования сроков
   Б) Приоритизации стейкхолдеров
   В) Учета рисков
   Г) Оценки бюджета
3. Ключевых игроков (высокий интерес, высокое влияние) следует:
   А) Игнорировать
   Б) Тесно вовлекать и управлять их ожиданиями
   В) Держать информированными
   Г) Мониторить
4. План управления коммуникациями должен включать:
   А) Периодичность и каналы отчетности
   Б) Только список стейкхолдеров
   В) Только бюджет на коммуникации
   Г) Только список рисков

Тема 6. Управление рисками проекта. Оценка исполнения проекта. ИПКо ОС-2.1

1. Задания открытого типа.

1.1. Вопросы открытого типа.

№ п.п.	Вопрос
1	Раскройте содержание процессов управления рисками проекта.
2	Охарактеризуйте методы идентификации рисков: мозговой штурм, метод Дельфи, карточки Кроуфорда.
3	Для чего используется матрица «вероятность-влияние» в качественном анализе рисков?
4	Объясните сущность метода освоенного объема и его основные показатели (EV, PV, AC, CPI, SPI).

1.2. Контрольное задание:

Для проекта открытия молодежного центра проведите идентификацию не менее 5 рисков, оцените их по матрице «вероятность-влияние» и предложите меры реагирования.

Задания комбинированного типа.

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора.

№ п.п.	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	В чем разница между качественным и количественным анализом рисков? А) Качественный дешевле. Б) Качественный оценивает вероятность и влияние в категориях (высокий/низкий), а количественный дает числовую оценку последствий (в рублях, днях). В) Количественный точнее.	Б	Качественный анализ — это быстрая сортировка и приоритизация. Количественный анализ применяется для наиболее важных рисков, чтобы оценить их потенциальное финансовое или временное воздействие.
2.	Если SPI (индекс выполнения сроков) = 0,8, а CPI (индекс выполнения стоимости) = 1,1, что это значит? А) Проект идет по плану. Б) Проект отстает от графика, но укладывается в бюджет (экономия). В) Проект опережает график, но перерас-	Б	SPI < 1 означает, что сделано меньше, чем планировалось (отставание). CPI > 1 означает, что потрачено меньше, чем планировалось за выполненный объем (экономия бюджета).

	ход бюджета.		

Задания закрытого типа.

3.1. Тестовые задания.

1. Риск-аппетит — это:
   А) Готовность организации к принятию риска
   Б) Все выявленные риски
   В) Нежелание рисковать
   Г) Метод анализа рисков
2. Стратегия «избегание риска» предполагает:
   А) Принять последствия
   Б) Изменить план, чтобы исключить риск
   В) Передать риск страховой компании
   Г) Снизить вероятность риска
3. Показатель EV в методе освоенного объема — это:
   А) Освоенный объем (стоимость выполненных работ)
   Б) Плановый объем
   В) Фактическая стоимость
   Г) Отклонение по срокам
4. Если SV (отклонение по срокам) отрицательное, то проект:
   А) Отстает от графика
   Б) Опережает график
   В) Идет по графику
   Г) Имеет перерасход бюджета

Тема 7. Современные методологии управления проектами. ИОПК-6.1

1. Задания открытого типа.

1.1. Вопросы открытого типа.

№ п.п.	Вопрос
1	Раскройте основные принципы Agile-манифеста.
2	Охарактеризуйте философию и ключевые принципы Scrum.
3	Каковы роли участников Scrum-процесса (Product Owner, Scrum Master, Development Team)?
4	Что такое бэклог продукта (Product Backlog) и как происходит покер-планирование (Planning Poker)?

1.2. Контрольное задание:

Опишите, как бы выглядел Scrum-процесс для разработки сайта государственного учреждения: составьте начальный бэклог продукта и опишите структуру первого спринта.

Задания комбинированного типа.

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора.

№ п.п.	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	Почему Agile плохо подходит для проектов с фиксированным бюджетом и жесткими требованиями (например, госзаказ)? А) Потому что Agile-команды не умеют планировать. Б) Потому что Agile ориентирован на гибкое изменение требований, что противоречит концепции жестко определенного ТЗ и фиксированной цены контракта. В) Потому что это незаконно.		
2.	В чем роль Scrum-мастера? А) Он начальник для команды. Б) Он слуга-лидер, который помогает команде быть эффективной, убирает препятствия и защищает от внешних		

	помех. В) Он ставит задачи команде.		

Задания закрытого типа.

3.1. Тестовые задания.

1. Agile-манифест был создан для проектов в сфере:
   А) Разработки программного обеспечения
   Б) Строительства
   В) Управления персоналом
   Г) Финансов
2. Итерация в Scrum называется:
   А) Бэклог
   Б) Спринт
   В) Покер
   Г) Доска
3. Кто отвечает за формирование и приоритизацию бэклога продукта?
   А) Product Owner
   Б) Scrum Master
   В) Команда разработки
   Г) Заказчик
4. Бережливое производство (Lean) направлено на:
   А) Устранение потерь
   Б) Ускорение разработки
   В) Увеличение документации
   Г) Усиление контроля

Тема 8. Стандарты управления проектами. ИПКо ОС-2.1

1. Задания открытого типа.

1.1. Вопросы открытого типа.

№ п.п.	Вопрос
1	Дайте общую характеристику системы стандартов по управлению проектами в Российской Федерации.
2	Раскройте содержание ГОСТ Р 54869-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом».
3	Охарактеризуйте структуру и назначение стандарта PMBOK.
4	В чем заключаются особенности стандарта Prince2?

1.2. Контрольное задание:

Сравните требования к управлению проектом по ГОСТ Р 54869-2011 и стандарту PMBOK, выделив не менее трех общих черт и трех различий.

Задания комбинированного типа.

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора.

№ п.п.	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	В чем основное назначение стандартов управления проектами? А) Чтобы всех наказывать. Б) Унификация терминологии, описание лучших практик, создание базы для обучения и сертификации. В) Чтобы усложнить жизнь менеджерам.		
2.	Почему в России для госпроектов часто используются ГОСТы, а не PMBOK? А) Потому что ГОСТы лучше. Б) Потому что ГОСТы гармонизированы с российским законодательством и системой технического регулирования, их использование закреплено нормативно. В) Потому что PMBOK не переведен.		

Задания закрытого типа.

3.1. Тестовые задания.

1. PMBOK разрабатывается и поддерживается:
   А) ООН
   Б) Институтом управления проектами (PMI)
   В) Правительством РФ
   Г) ISO
2. ГОСТ Р 54869-2011 устанавливает:
   А) Требования к продукту проекта
   Б) Требования к управлению проектом
   В) Требования к финансированию
   Г) Требования к бухгалтерскому учету
3. PRINCE2 — это методология, которая особенно популярна:
   А) В США
   Б) В Великобритании
   В) В России
   Г) В Японии
4. Национальный стандарт, гармонизированный с ISO, называется:
   А) ГОСТ Р ИСО
   Б) PMBOK

В) PRINCE2
Г) P2M

6.3. Критерии и шкала оценивания на основе БРС.

КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ	РЕЗУЛЬТАТ В БАЛЛАХ
Дан полный, в логической последовательности развернутый ответ на поставленный вопрос, где он продемонстрировал знания предмета в полном объеме учебной программы, достаточно глубоко осмысливает дисциплину, самостоятельно, и исчерпывающе отвечает на дополнительные вопросы, приводит собственные примеры по проблематике поставленного вопроса, решил предложенные практические задания без ошибок	40
Дан развернутый ответ на поставленный вопрос, где обучающийся демонстрирует знания, приобретенные на лекционных и семинарских занятиях, а также полученные посредством изучения обязательных учебных материалов по курсу, дает аргументированные ответы, приводит примеры, в ответе присутствует свободное владение монологической речью, логичность и последовательность ответа. Однако допускается неточность в ответе. Решил предложенные практические задания с небольшими неточностями.	30-39
Дан ответ, свидетельствующий в основном о знании процессов изучаемой дисциплины, отличающийся недостаточной глубиной и полнотой раскрытия темы, знанием основных вопросов теории, слабо сформированными навыками анализа явлений, процессов, недостаточным умением давать аргументированные ответы и приводить примеры, недостаточно свободным владением монологической речью, логичностью и последовательностью ответа. Допускается несколько ошибок в содержании ответа и решении практических заданий.	20-29
Дан ответ, который содержит ряд серьезных неточностей, обнаруживающий незнание процессов изучаемой предметной области, отличающийся неглубоким раскрытием темы, незнанием основных вопросов теории, несформированными навыками анализа явлений, процессов, неумением давать аргументированные ответы, слабым владением монологической речью, отсутствием логичности и последовательности. Выводы поверхностны. Решение практических заданий не выполнено, т.е. обучающийся не способен ответить на вопросы даже при дополнительных наводящих вопросах преподавателя.	0-19

6.4. Для решения контрольных заданий обучающемуся разрешается использование калькулятора.

7. Методические материалы по освоению дисциплины (модуля)

Подготовка к лекциям.

Главное в период подготовки к лекционным занятиям – научиться методам самостоятельного умственного труда, сознательно развивать свои творческие способности и овладевать навыками творческой работы. Для этого необходимо строго соблюдать дисциплину учебы и поведения. Четкое планирование своего рабочего времени и отдыха является необходимым условием для успешной самостоятельной работы. В основу его нужно положить рабочие программы изучаемых в семестре дисциплин. Каждому обучающемуся следует составлять еженедельный и семестровый планы работы, а также план на каждый рабочий день. С вечера всегда надо распределять работу на завтрашний день. В конце каждого дня целесообразно подводить итог работы: тщательно проверить, все ли выполнено по намеченному плану, не было ли каких-либо отступлений, а если были, по какой причине это произошло. Нужно осуществлять самоконтроль, который является необходимым условием успешной учебы. Если что-то осталось невыполненным, необходимо изыскать время для завершения этой части работы, не уменьшая объема недельного плана.

Самостоятельная работа на лекции.

Слушание и запись лекций – сложный вид вузовской аудиторной работы. Внимательное слушание и конспектирование лекций предполагает интенсивную умственную деятельность обучающегося. Краткие записи лекций, их конспектирование помогает усвоить учебный материал. Конспект является полезным тогда, когда записано самое существенное, основное и сделано это самим обучающимся. Не надо стремиться записать дословно всю лекцию. Такое «конспектирование» приносит больше вреда, чем пользы. Запись лекций рекомендуется вести по возможности собственными формулировками. Желательно запись осуществлять на одной странице, а следующую оставлять для проработки учебного материала самостоятельно в домашних условиях. Конспект лекции лучше подразделять на пункты, параграфы, соблюдая красную строку. Этому в большой степени будут способствовать пункты плана лекции, предложенные преподавателям. Принципиальные места, определения, формулы и другое следует сопровождать замечаниями «важно», «особо важно», «хорошо запомнить» и т.п. Можно делать это и с помощью разноцветных маркеров или ручек. Лучше если они будут собственными, чтобы не приходилось просить их у однокурсников и тем самым не отвлекать их во время лекции. Целесообразно разработать собственную «маркографию» (значки, символы), сокращения слов. Не лишним будет и изучение основ стенографии. Работая над конспектом лекций, всегда необходимо использовать не только учебник, но и ту литературу, которую дополнительно рекомендовал лектор. Именно такая серьезная, кропотливая работа с лекционным материалом позволит глубоко овладеть знаниями.

Подготовка к практическим занятиям.

Подготовку к каждому практическому занятию каждый обучающийся должен начать с ознакомления с планом практического занятия, который отражает содержание предложенной темы. Тщательное продумывание и изучение

вопросов плана основывается на проработке текущего материала лекции, а затем изучения обязательной и дополнительной литературы, рекомендованную к данной теме. На основе индивидуальных предпочтений обучающемуся необходимо самостоятельно выбрать тему доклада по проблеме практического занятия и по возможности подготовить по нему презентацию. Если программой дисциплины предусмотрено выполнение практического задания, то его необходимо выполнить с учетом предложенной инструкции (устно или письменно). Все новые понятия по изучаемой теме необходимо выучить наизусть и желательно внести в глоссарий, который целесообразно вести с самого начала изучения курса. Результат такой работы должен проявиться в способности обучающегося свободно ответить на теоретические вопросы практического занятия, его выступлении и участии в коллективном обсуждении вопросов изучаемой темы, правильном выполнении практических заданий и контрольных работ.

Работа с источниками.

В процессе подготовки к практическим занятиям, обучающимся необходимо обратить особое внимание на самостоятельное изучение рекомендованной учебно-методической (а также научной и популярной) литературы. Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у обучающихся свое отношение к конкретной проблеме. Более глубокому раскрытию вопросов способствует знакомство с дополнительной литературой, рекомендованной преподавателем, что позволяет обучающимся проявить свою индивидуальность в рамках выступления на занятиях, выявить широкий спектр мнений по изучаемой проблеме.

Подготовка к экзамену.

К экзамену необходимо готовиться целенаправленно, регулярно, систематически и с первых дней обучения по данной дисциплине. В самом начале учебного курса необходимо ознакомиться со следующей учебно-методической документацией:

- программой дисциплины;
- перечнем знаний и умений, которыми студент должен владеть;
- тематическими планами лекций, семинарских занятий;
- учебником, учебными пособиями по дисциплине, а также электронными ресурсами;
- перечнем и тематикой письменных работ, а также методическими рекомендациями по их выполнению;
- перечнем вопросов.

Вопросы для самостоятельной подготовки к лекционным и практиче-

ским занятиям:

Тема 1. Системный подход в управлении проектами

1. Раскройте историческую эволюцию управления проектами как области знания.
2. Каковы современные тенденции развития управления проектами в мире и в России?
3. Дайте определение понятия «проект». Какие признаки отличают проект от операционной деятельности?
4. Объясните сущность «проектного треугольника». Как изменение одного элемента влияет на другие?
5. В чем заключается системное представление проекта? Почему проект рассматривается как система?
6. Раскройте понятие эмерджентности применительно к проекту.
7. Какую роль в проекте играют прямые и обратные связи? Приведите примеры.
8. Опишите проект как систему, выделив вход, выход, процессы и обратную связь.
9. В чем различие между статическими и динамическими структурными связями в проекте?
10. Как проявляется иерархия в системе проекта?
11. В чем отличие функционального описания проекта от информационного?
12. По каким основаниям классифицируются проекты? Приведите примеры различных типов проектов.

Тема 2. Процессы и функциональные области управления проектами. Определение и предметная область проекта

1. Дайте определение жизненного цикла проекта. Из каких фаз он обычно состоит?
2. Какие типы жизненных циклов проектов существуют? В чем их особенности?
3. Что понимается под процессами управления проектом?
4. Назовите группы процессов управления проектами и охарактеризуйте их взаимосвязь.
5. Перечислите функциональные области управления проектом.
6. Раскройте содержание десяти областей знаний управления проектами согласно PMBOK.
7. Как связаны области знаний и группы процессов управления проектами?

8. В чем сущность организации управления по методу «стадия-ворота»?
9. Что такое миссия и цели проекта? В чем их различие?
10. Раскройте технологию SMART применительно к целеполаганию в проекте. Приведите примеры.
11. Охарактеризуйте группу процессов инициации проекта.
12. Какие элементы включает в себя устав проекта? Для чего он разрабатывается?
13. Что понимается под управлением предметной областью (содержанием) проекта?
14. Для чего предназначена матрица приоритетов проекта?
15. Что представляет собой иерархическая структура работ (WBS)? Каковы принципы ее построения?
16. Назовите типы критериев структуризации и способы декомпозиции работ.
17. Что такое контрольные точки (вехи) проекта? Какова их роль?
18. Как осуществляется управление изменением содержания проекта?

Тема 3. Управление человеческими ресурсами проекта. Администрирование проекта

1. Раскройте содержание командной организации. Какие типы команд существуют?
2. Охарактеризуйте этапы развития самоуправляемых команд.
3. Какие модели формирования и развития команды проекта вам известны?
4. Раскройте содержание пятифазовой модели развития команды проекта.
5. Какие ролевые функции в команде выделяют в проектном менеджменте?
6. Охарактеризуйте модель высокоэффективной проектной команды по Эрику Верзуху.
7. Как организовать функционирование эффективной команды?
8. Что такое коллективное видение и какова его роль в командной работе?
9. Для чего предназначена матрица ответственности? Приведите пример.
10. Как осуществляется управление производительностью команды проекта?
11. Назовите факторы сплоченности и производительности команды проекта.
12. В чем проявляется лидерство в проекте? Чем лидер отличается от руководителя?
13. Каково значение администрирования в проектной деятельности?

14. Как организуется управление проектами в организации?
15. Сравните типы организационных структур проекта: функциональная, матричная, проектная. Их достоинства и недостатки.
16. Каковы принципы выбора организационной структуры проекта?
17. Каковы функции руководителя проекта?
18. Как происходит развитие команды проекта в ходе его реализации?

Тема 4. Управление проектами по временным параметрам и качеству

1. Каков состав временных параметров проекта? Как определяются взаимосвязи работ?
2. Что означает упорядочение работ в проекте?
3. Объясните назначение и порядок построения диаграммы Гантта.
4. Как осуществляется построение сетевого графика проекта?
5. В чем сущность методики PERT?
6. Раскройте метод критического пути (CPM). Как он позволяет управлять сроками проекта?
7. Что представляет собой иерархическое расписание?
8. В чем заключается метод критической цепи? Чем он отличается от метода критического пути?
9. Как осуществляется оптимизация потребности в ресурсах проекта?
10. Раскройте понятие и концепции качества в проекте.
11. Каковы параметры качества продукта проекта?
12. Охарактеризуйте цикл Деминга (PDCA) и его применение.
13. В чем заключается концепция управления качеством проекта?
14. Какие процессы управления качеством выделяют в проекте?
15. Что такое политика качества проекта?
16. Для каких целей используется причинно-следственная диаграмма Исикавы?
17. Как строится и интерпретируется диаграмма Парето?
18. Какие инструменты управления качеством применяются в проектах?
19. Раскройте содержание международного стандарта качества ISO 10006.

Тема 5. Управление коммуникациями и стейкхолдерами проекта

1. Раскройте понятие коммуникаций проекта.
2. Объясните модель DIKW применительно к управлению коммуникациями.
3. Как осуществляется планирование коммуникаций в проекте?
4. Опишите процесс планирования коммуникаций.

5. Какие коммуникационные технологии и модели применяются в проектах?
6. Охарактеризуйте основные коммуникационные методы.
7. Какие элементы включает в себя план управления коммуникациями?
8. Каковы процессы реализации управления коммуникациями?
9. Какие системы сбора, выборки и распространения информации используются в проектах?
10. Как осуществляется контроль коммуникаций?
11. Что понимается под управлением стейкхолдерами проекта?
12. Как осуществляется управление и контроль вовлечения стейкхолдеров?
13. Для чего предназначена карта стейкхолдеров проекта?
14. Как построить и интерпретировать матрицу «интерес-влияние»?

Тема 6. Управление рисками проекта. Оценка исполнения проекта

1. Раскройте понятие риска проекта.
2. Как соотносятся доходность и риск в проекте?
3. Что такое толерантность к риску и риск-аппетит?
4. Охарактеризуйте процессы управления рисками проекта.
5. Какие методы идентификации рисков проекта существуют?
6. В чем сущность метода мозгового штурма при идентификации рисков?
7. Охарактеризуйте метод Дельфи.
8. Для чего используются карточки Кроуфорда?
9. Как применяется SWOT-анализ для идентификации рисков?
10. Для чего используется матрица «вероятность-влияние»?
11. Что представляет собой диаграмма «Торнадо»?
12. Какие методы количественного анализа рисков проекта применяются?
13. Что включает в себя план реагирования на риски?
14. Как осуществляется планирование на случай чрезвычайных ситуаций?
15. Как проводятся мониторинг и контроль рисков?
16. Каково содержание мониторинга и оценки исполнения проекта?
17. Как осуществляется мониторинг сроков проекта?
18. Раскройте сущность метода освоенного объема.
19. Каковы показатели стоимости проекта?
20. Что понимается под плановым, освоенным и фактическим объемами работ по проекту?

Тема 7. Современные методологии управления проектами

1. Назовите методологические и практические источники гибких методологий.

2. Раскройте сущность технологии Кайдзен.
3. В чем заключается концепция бережливого производства (Lean)?
4. Перечислите и раскройте принципы Agile-манифеста.
5. Охарактеризуйте философию и принципы Scrum.
6. Назовите участников Scrum-процесса и их роли.
7. Как организован Scrum-процесс?
8. Как осуществляется планирование в Scrum?
9. Что такое бэклог продукта (Product Backlog)?
10. В чем сущность покер-планирования (Planning Poker)?
11. Для чего предназначена Scrum-доска?

Тема 8. Стандарты управления проектами

1. Дайте общую характеристику стандартов по управлению проектами.
2. Раскройте содержание ГОСТ Р ИСО 21500-2014 «Руководство по проектному менеджменту».
3. Охарактеризуйте ГОСТ Р 52807-2007 «Руководство по оценке компетентности менеджеров проектов».
4. Раскройте основные положения ГОСТ Р 54869-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом».
5. Каково содержание методических рекомендаций по подготовке региональных проектов от 30.11.2018 №9861п-П6?
6. Охарактеризуйте структуру и назначение стандарта PMBOK.
7. В чем заключаются особенности стандарта Prince2?
8. Что представляет собой стандарт P2M?

Для самостоятельной подготовки к лекционным и практическим занятиям рекомендуется использовать электронные информационно-образовательные ресурсы Нижегородского института управления – филиала РАНХиГС - http://lms.ranepa.ru/.

8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет

8.1. Основная литература

1. Аверин, А. В. Проектный менеджмент : учебник / А. В. Аверин, О. В. Астафьева, Д. В. Башмаков и др. ; под ред. С. А. Полевого. — Москва : ИНФРА-М, 2025. — 575 с. — ISBN 978-5-16-019441-8. — URL: https://znanium.ru/catalog/product/2016339

2. Проектное управление : учебник / Г.Д. Антонов, О.П. Иванова, В.М. Тумин, Ю.В. Данейкин, П.А. Костромин ; под ред. д-ра экон. наук, проф.

О.П. Ивановой, д-ра экон. наук, проф. В.М. Тумина. — Москва : ИНФРА-М, 2026. — 294 с. — (Высшее образование). — DOI 10.12737/1864377. - ISBN 978-5-16-018458-6. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/2260345

3. Проектный менеджмент : учебник / под ред. С.А. Полевого. — Москва : ИНФРА-М, 2024. — 575 с. — (Высшее образование). — DOI 10.12737/2016339. - ISBN 978-5-16-018508-8. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/2016339

8.2. Дополнительная литература

1. Шестопалов П.Л. Выгоды и возможности проектного управления в органах государственной власти. – Учебное пособие. Аналитический центр при Правительстве Российской Федерации Москва 2016 М.: 2016. - 22 с.

2. Воропаева Л. Н., Юрьева Т. В. ПРОЕКТЫ В ФОРМАТЕ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ // Вестник Академии знаний. 2023. №2 (55). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/proekty-v-formate-ustoychivogo-razvitiya

3. Проектное управление в коммерческой и публичной сферах : учебник / под общ. ред. Х. А. Константиниди. — Москва : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2023. — 364 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-9558-0590-0. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/2006827

8.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация

1. Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 №273-ФЗ.

2. Приказ Министерства образования и науки РФ от 06.04.2021 №245 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования - программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры»

3. Приказ от 12 декабря 2024 года N 02-2531 "Об утверждении Положения о единой балльно-рейтинговой системе оценивания успеваемости студентов Академии и ее использовании при поведении текущей и промежуточной аттестации"

4. Указ Президента Российской Федерации от 30.06.2016 №306 (ред. от 19.07.2018 г.) «О Совете при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и приоритетным проектам»

5. Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2018 г. № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации до 2024 года».

6.Постановление Правительства РФ от 31.10.2018 №1288 (ред. от 03.01.2019) «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации» (вместе с «Положением об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации»).

7. Бюджетный кодекс Российской Федерации от 31.07.1998 № 145-ФЗ (ред. от 29.12.2025) // Собрание законодательства РФ. – 1998. – № 31. – Ст. 3823.

8. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 № 51-ФЗ (ред. от 14.02.2026) // Собрание законодательства РФ. – 1994. – № 32. – Ст. 3301.

9. Градостроительный кодекс Российской Федерации от 29.12.2004 № 190-ФЗ (ред. от 28.12.2025, с изм. от 30.01.2026) // Собрание законодательства РФ. – 2005. – № 1 (ч. 1). – Ст. 16.

10. О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд : Федеральный закон от 05.04.2013 № 44-ФЗ (ред. от 28.12.2025) // Собрание законодательства РФ. – 2013. – № 14. – Ст. 1652.

11. О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации : Федеральный закон от 31.07.2025 № 309-ФЗ // Официальный интернет-портал правовой информации http://www.pravo.gov.ru, 31.07.2025.

12. О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года : Указ Президента РФ от 07.05.2024 № 309 // Собрание законодательства РФ. – 2024. – № 20. – Ст. 2584.

13. Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации : Постановление Правительства РФ от 31.10.2018 № 1288 (ред. от 02.08.2025) // Собрание законодательства РФ. – 2018. – № 45. – Ст. 6947.

14. О системе управления государственными программами Российской Федерации : Постановление Правительства РФ от 26.05.2021 № 786 (ред. от 02.08.2025) // Собрание законодательства РФ. – 2021. – № 23. – Ст. 4042.

15. Об утверждении Правил принятия решений об изменении сводной бюджетной росписи федерального бюджета : Постановление Правительства РФ от 30.11.2023 № 2050 (ред. от 02.08.2025) // Собрание законодательства РФ. – 2023. – № 50. – Ст. 9076.

16. ГОСТ Р 54869-2011. Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом : утв. Приказом Росстандарта от 22.12.2011 № 1582-ст. – Москва : Стандартинформ, 2011.

17. ГОСТ Р 54870-2011. Проектный менеджмент. Требования к управлению портфелем проектов : утв. Приказом Росстандарта от 22.12.2011 № 1584-ст. – Москва : Стандартинформ, 2011.

18. ГОСТ Р 54871-2011. Проектный менеджмент. Требования к управлению программой : утв. Приказом Росстандарта от 22.12.2011 № 1583-ст. – Москва : Стандартинформ, 2011.

19. ГОСТ Р ИСО 21500-2023. Руководство по проектному менеджменту : утв. Приказом Росстандарта от 19.12.2023 № 1600-ст. – Москва : Российский институт стандартизации, 2024.

20. Методические рекомендации по подготовке региональных проектов : утв. Минэкономразвития России 30.11.2018 № 9861п-П6 (ред. 2025).

21. Об утверждении методических указаний по подготовке паспорта регионального проекта : Приказ Минэкономразвития России от 22.12.2020 № 859 (ред. от 15.02.2025).

8.4. Интернет-ресурсы

1. Административно-управленческий портал http://www.aup.ru/
2. Деловой журнал «Управление персоналом» http://www.top-personal.ru
3. Единое окно доступа к образовательным ресурсам http://window.edu.ru/
4. Журнал «Кадровый менеджмент» http://www.hrm.ru
5. Интернет-проект «Корпоративный менеджмент» http://www.cfin.ru
6. Методика BusinessStudio «Имитационное моделирование и функционально- стоимостной анализ» http://www.businessstudio.ru/procedures/business/fsa_imitacia
7. Российская государственная библиотека http://www.rsl.ru/
8. Официальный сайт Государственной Думы Федерального Собрания Российской Федерации http://www.duma.gov.ru/
9. Официальный сайт Правительства Российской Федерации http://government.ru/
10. Официальный сайт Правительства Нижегородской области http://government- nnov.ru/
11. Официальный сайт Администрации г. Нижнего Новгорода http://www.admgor.nnov.ru/
12. Федеральный портал «Российское образование» http://www.edu.ru
13. Электронная библиотека «Grebennikon» http://grebennikon.ru/.

9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

9.1. Материально-техническая база

Перечень материально-технического обеспечения:

1. Учебные аудитории, оборудованные для проведения учебных занятий лекционного и семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, коллоквиумов, мероприятий текущего контроля и промежуточной аттестации, в том числе мультимедийным оборудованием для демонстрации

электронных презентаций и аудио- и видеоматериалов;

2. Компьютерные классы для выполнения групповых тестовых и иных заданий, а также для самостоятельной работы обучающихся оснащенные компьютерной техникой и обеспечением доступа к сети «Интернет» и доступа в электронную информационно- образовательную среду организации;

3. Специализированные аудитории и лаборатории;

4. Библиотека с обеспечением печатными изданиями или электронно-библиотечная система обеспечивающая доступ к электронным изданиям (электронная библиотека);

5. Читальный зал;

6. Технические средства обучения: персональные компьютеры; компьютерные проекторы; звуковые динамики; программные средства, обеспечивающие просмотр видеофайлов в форматах AVI, MPEG-4, DivX, RMVB, WMV и др.

9.2. Информационные технологии, программное обеспечение:

При осуществлении образовательного процесса по дисциплине используются информационные технологии и программное обеспечение:

1. Современная операционная система.
2. Kaspersky Endpoint Security (или аналог).
3. Средство просмотра файлов формата pdf.
4. Современные офисные средства (текстовые и табличные редакторы, средства работы с презентационными материалами и т.д.).
5. Архиватор 7-Zip.
6. Система дистанционного обучения.
7. Автоматизированная библиотечная система.

9.3. Информационные справочные системы:

1. https://www.iprbookshop.ru – Электронно-библиотечная система [ЭБС] «IPRSMART» (ранее – IPRBooks)
2. https://e.lanbook.com - Электронно-библиотечная система [ЭБС] «Лань».
3. Электронно-библиотечная система [ЭБС] «Znanium.com».
4. https://www.book.ru - Электронно-библиотечная система [ЭБС] «Book.ru».
5. https://ibooks.ru - Электронно-библиотечная система [ЭБС] «ibooks.ru».
6. https://ranepalib.miflib.ru - Электронная библиотека издательства «МИФ».
7. https://eivis.ru – Ивис. Полные тексты российских научных и практических журналов, а также газет центральной прессы России. Доступ с ip-адресов локальной сети Института.
8. http://www.consultant.ru/ - Справочно-правовая система «Консуль-

тант».
9. http://www.garant.ru/ Справочно-правовая система «Гарант».