

Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение
высшего образования

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


(Финансовый университет)

Краснодарский филиал Финуниверситета

Кафедра «Менеджмент и маркетинг»

УТВЕРЖДАЮ

Директор Краснодарского филиала
Финуниверситета, к.э.н.



Э.В. Соболев

« 15 » февраля _____ г.



Грибок Н.Н.

**ВВЕДЕНИЕ И СТАНДАРТЫ УПРАВЛЕНИЯ
ПРОЕКТАМИ, ПРОГРАММАМИ И
ПОРТФЕЛЯМИ ПРОЕКТОВ**

Рабочая программа дисциплины

Для студентов, обучающихся по направлению подготовки
38.03.02 «Менеджмент»
профиль «Управление проектами»
очно-заочная форма обучения

*Рекомендовано Ученым советом Краснодарского филиала Финуниверситета
(протокол № 48 от 15.02.2022)*

*Одобрено кафедрой «Менеджмент и маркетинг»
(протокол № 12 от 12.02.2022)*

Краснодар 2022

УДК 005
ББК 65.290я73
С 65

Рецензенты: кандидат экономических наук, доцент кафедры «Менеджмент и маркетинг» Зинченко Н.В., кандидат экономических наук, доцент кафедры «Менеджмент и маркетинг» Сорокожердьев В.В.

Грибок Н.Н.

Введение и стандарты управления проектами, программами и портфелями проектов. Программа дисциплины для студентов, обучающихся по направлению 38.03.02 «Менеджмент» профиль «Управление проектами». – Краснодар: Краснодарский филиал Финуниверситета, кафедра «Менеджмент и маркетинг», 2022 г. – 76 с.

Дисциплина «Введение и стандарты управления проектами, программами и портфелями проектов» относится к модулю профиля вариативной части блока 1 содержательных модулей и дисциплин направления образовательной программы для подготовки бакалавров по направлению 38.03.02 «Менеджмент» профиль «Управление проектами», очно-заочная форма обучения.

Рабочая программа дисциплины содержит перечень результатов освоения дисциплины, место дисциплины в структуре ОП, объем дисциплины в зачетных и академических часах, содержание дисциплины и форм текущего контроля успеваемости, перечень учебно-методического обеспечения, основной и дополнительной учебной литературы, программного обеспечения и информационных справочных систем, фонд оценочных средств, методические указания, описание материально-технической базы.

Учебное издание

Грибок Наталья Николаевна
ВВЕДЕНИЕ И СТАНДАРТЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ,
ПРОГРАММАМИ И ПОРТФЕЛЯМИ ПРОЕКТОВ

Рабочая программа дисциплины

Формат 60×90/16. Гарнитура TimesNewRoman

Усл. п.л. Изд. № _____ от _____. Тираж 100 экз.
Заказ № _____

Отпечатано в Краснодарском филиале Финуниверситета

© Грибок Н.Н., 2022
© Краснодарский филиал Финуниверситета, 2022

Содержание

1	Наименование дисциплины	4
2	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы	5
3	Место дисциплины в структуре образовательной программы	7
4	Объем дисциплины в зачетных единицах и в академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы обучающихся	8
5	Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием их объемов (в академических часах) и видов учебных занятий	9
5.1	Содержание дисциплины	9
5.2	Учебно-тематический план	12
5.3	Содержание семинаров, практических занятий	14
6	Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине	22
6.1	Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины, формы внеаудиторной самостоятельной работы	22
6.2	Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю	25
7	Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине	33
8	Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины	53
9	Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины	55
10	Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины	56
11	Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем	75
11.1	Комплект лицензионного программного обеспечения	75
11.2	Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы	75
12	Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации	76

1 Наименование дисциплины

Б1.В.02.01 «Введение и стандарты управления проектами, программами и портфелями проектов».

Цель дисциплины – подготовка высококлассных специалистов, имеющих фундаментальные теоретические знания, владеющих индивидуализированными практическими компетенциями, способных осуществлять управление проектами, программами и портфелями проектов. В процессе изучения дисциплины студенты сформируют определенные знания в области управления проектами, программами и портфелями проектов, ориентированными на повышение ценности продукции компании для потребителя, поиск оригинальных идей и получение системного эффекта.

Задачи дисциплины:

- изучение проекта как объекта управления;
- выявление особенностей управления проектом в зависимости от сферы деятельности и выработка методологии;
- определение роли проектов в развитии экономики и научно-технического прогресса;
- ознакомление со стандартами управления проектами;
- изучение методики управления программами и портфелями проектов.

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

Совместно с другими дисциплинами профессионального цикла ОС ФУ учебная дисциплина «Введение и стандарты управления проектами, программами и портфелями проектов» обеспечивает инструментарий формирования следующих компетенций бакалавра менеджмента:

Таблица 1 – Компетенции, формируемые в результате изучения дисциплины «Введение и стандарты управления проектами, программами и портфелями проектов», для направления 38.03.02 «Менеджмент» профиль «Управление проектами»

Код компетенции	Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции
<i>Профессиональные компетенции профиля (ПКП)</i>			
ПКП-1	владение категориальным аппаратом, а также основными положениями стандартов управления проектами, применения в практической деятельности математических методов управления проектами, а также специализированных	1. Демонстрирует знания основной терминологии, а также основных положений стандартов управления проектами;	Знать содержание делового проекта и его элементы; стандарты управления проектами, а также основные положения стандартов управления проектами; специализированных программных продуктов Уметь разработать и обосновать концепцию и структуру проекта; применять технологии реализации делового проекта, используя специализированные программные продукты
		2. Применяет стандартизированный подход в управлении проектами;	Знать способы разработки и обоснования концепции и структуры проекта; Уметь Применять стандартизированный подход в управлении проектами
		3. Использует специализированные программные продукты.	Знать современные методики расчета и анализа социально-экономических показателей;

Код компетенции	Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции
	программных продуктов		<i>Уметь</i> Производить расчет и анализ социально-экономических показателей посредством специализированных программных продуктов
ПКП-2	способность выявлять условия и предпосылки для использования проектных подходов и методов проектного управления в деятельности организации, осуществлять инициацию проекта, а также сбор необходимых данных, выявление заинтересованных лиц для формулирования цели и содержания проекта	1. Демонстрирует навыки самостоятельной аналитической и проектной работы, требующей широкого образования в направлении инвестирования.	<i>Знать</i> Принципы организации и проведения проектной работы <i>Уметь</i> использовать навыки самостоятельной работы, самоорганизации и организации выполнения поручений умением применять полученные знания и умения в практической деятельности.
		2. Использует методы исследования конкретных ситуаций в области инвестиционного проектирования, бизнес-планирования; модели составления бизнес-планов, инвестиционных проектов.	<i>Знать</i> Основные методы исследования конкретных ситуаций; модели составления бизнес-планов, инвестиционных проектов <i>Уметь</i> Применять методы исследования рыночной ситуации, методы стратегического анализа.
		3. Принимает оптимальные бизнес-решения; выявляет риски при реализации бизнес-планов и разрабатывает рекомендации по их преодолению или страхованию.	<i>Знать</i> Основополагающие принципы принятия бизнес-решений. <i>Уметь</i> выявлять и анализировать риски; разрабатывать рекомендации по их преодолению
ПКП-6	Способность участвовать в формировании и управлении программа	1. Разрабатывает основные характеристики программ и портфелей проектов.	<i>Знать</i> основные характеристики программ и портфелей проектов; алгоритм формирования программ и портфелей проектов. <i>Уметь</i> применять алгоритм формирования программ и портфелей проектов

Код компетенции	Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции
	ми и портфелям и проектов	2. Демонстрирует навыки управления программами и портфелями проектов.	<i>Знать</i> Принципы управления программами и портфелями проектов; <i>Уметь</i> Планировать действия в рамках управления программами и портфелями проектов
		3. Применяет управленческие навыки при решении задач в рамках управления программами и портфелями проектов.	<i>Знать</i> методы решения управленческих задач при организации проектной деятельности; <i>Уметь</i> Применять управленческие навыки при решении задач в рамках управления программами и портфелями проектов

3 Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Введение и стандарты управления проектами, программами и портфелями проектов» относится к модулю дисциплин, инвариантных для направления подготовки, отражающих специфику филиала.

Дисциплине предшествуют следующие дисциплины: «Основы бизнеса», «Теория и история менеджмента», «Правовое регулирование управленческой деятельности», «Теория организации».

Знания и навыки, полученные в процессе изучения дисциплины «Введение и стандарты управления проектами, программами и портфелями проектов» будут использованы студентами при изучении последующих профессиональных дисциплин: «Управление качеством в проекте», «Управление заинтересованными сторонами проекта», «Управление рисками, возможностями и безопасностью в проекте», «Управление изменениями в проекте», предусмотренных учебным планом, при написании контрольной работы, а также в процессе решения круга задач

профессиональной деятельности в дальнейшем.

Таблица 2 – Междисциплинарные связи тем дисциплины с обеспечиваемыми (последующими) дисциплинами

№ п/п	Наименование обеспечиваемых (последующих) дисциплин	Номера разделов (тем) данной дисциплины, необходимых для изучения обеспечиваемых (последующих) дисциплин					
		1	2	3	4	5	6
1	Управление качеством в проекте	*	*	*	*	*	*
2	Управление заинтересованными сторонами проекта	*	*	*	*	*	*
3	Управление рисками, возможностями и безопасностью в проекте	*		*	*	*	*
4	Управление изменениями в проекте	*	*	*	*	*	*

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

Для направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент» профиль «Управление проектами» общая трудоёмкость дисциплины составляет бзач.ед., 216 часов (таблица 3). Дисциплина читается в двух семестрах 4 и 5.

Таблица 3 – Трудоемкость дисциплины «Введение и стандарты управления проектами, программами и портфелями проектов» очно-заочная форма обучения

Вид Учебной работы	Направление подготовки направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент»		
	профиль «Управление проектами» очно-заочная форма обучения		
	Часы:		
	Всего	Сем. 4	Сем.5
Общая трудоёмкость дисциплины	216/6		
<i>Аудиторные занятия</i>	36	16	20
<i>Лекции</i>	14	6	8
Семинарские или практические занятия	22	10	12

В т.ч. Занятия в интерактивных формах	18/50%		
Самостоятельная работа	144	92	88
В семестре	180	92	88
В сессию	36		36
Вид промежуточной аттестации	Зачёт, экзамен	зачёт	экзамен

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

5.1 Содержание дисциплины

Тема 1. История и концепции управления проектами и развития стандартизации

Предпосылки перехода к управлению проектами. Эволюция развития методов управления проектами. Этапы развития управления проектами в России. Понятие проекта и управления проектом. Отличительные признаки проекта. Взаимосвязь управления проектами и управления инвестициями, а также с другими дисциплинами и разделами менеджмента. Современная концепция бизнес-процесса в рамках управления проектами. Управление совершенствованием бизнес-процессов. Переход к проектному управлению. Особенности управления нетрадиционными видами проектов. Отличие проекта от программы. Базовые понятия управления проектами. Классификация проектов. Окружающая среда проекта.

Тема 2. Разработка проекта и управление его предметной областью

Участники проекта, их классификация. Жизненный цикл проекта. Объект и субъект управления в рамках концепции управления проектами. Процессы управления проектами: инициация, планирование, исполнение и завершение. Стандарты PMI: ANSIPMIPMBOOK (Project Management Body of Knowledge) Guide— 2004

Edition;PMIPracticeStandardforWorkBreakdown; ProjectManagementComp.
Разработка проекта и оценка его эффективности. Инициация проекта.
Разработка концепции проекта. Цели проекта. Формирование идеи проекта.
Устав проекта. Предварительный анализ осуществимости проекта.
Прединвестиционные исследования. Проектный анализ и
технико-экономическое обоснование проекта.

Тема 3. Механизмы планирования проектов

Коммерческий, технический,
экономический, финансовый, организационный, социальный, экологический
анализ проекта. Коммерческая эффективность проекта и эффективность
участия в проекте. Схема оценки инвестиционного проекта. Критерии
оценки инвестиционного проекта. Устав проекта. Констатация
предварительного содержания проекта. Планирование проекта. Процессы
планирования. Их место и роль среди процессов управления проектами. Виды
планов (стратегические, текущие, оперативные). Основные и
вспомогательные процедуры планирования. Принципы плана.

Понятия предметной области проекта и управления предметной
областью проекта. Стадии процесса управления предметной областью
проекта. Основные задачи стадий процесса управления предметной областью
проекта. Структурная декомпозиция проекта как основа определения
предметной области проекта. Структуризация проекта: дерево целей, работ,
ресурсов, стоимости, участников, матрица ответственности. Оптимальный
уровень детализации. Методы управления предметной областью проекта.
Технология и процедуры внесения изменений в предметную область проекта.
Примеры определения и построения предметной области проекта. Разработка
проектной документации: состав и порядок разработки. Экспертиза проекта.
Порядок проведения экспертизы.

Материально-техническая подготовка проекта. Правовое регулирование

договорных отношений. Структура задач материально-технической подготовки. Органы материально-технического обеспечения. Торги и контракты: их классификация, порядок проведения, функции участников, процедура торгов. Договоры и контракты: виды и структура, заключение, исполнение и завершение договора

Тема 4. Подсистемы управления проектами

Управление временем проекта. Определение состава и взаимосвязи работ проекта. Правила построения стрелочных сетевых диаграмм. Диаграмма Ганта. Диаграммы предшествования. Календарные планы. Оценка продолжительности работ и расчет расписания проекта. Расчет сетевого графика методом критического пути. Расчет сетевого графика методом PERT. Метод анализа и графической оценки GERT. Корректировка сетевого графика. Расчет расписания проекта методом матричного алгоритма.

Управление расписанием проекта. Управление стоимостью проекта. Основные понятия и принципы управления стоимостью проекта. Процессы управления стоимостью проекта. Структура затрат проекта. Методы оценки затрат. Инструменты для оценки затрат проектов. Виды смет. Методы определения сметной стоимости. Бюджетирование проекта. Виды бюджетов. Отчетность по затратам.

Организационные формы управления проектами. Организационная структура и содержание проекта. Структуры управления проектами. Организационная структура и система взаимоотношений участников проекта. Руководство, лидерство. Формирование проектной команды. Этапы развития проектной команды. Проектный офис.

Тема 5. Контроль и регулирование проекта

Цель и назначение контроля. Методы контроля. Требования к системе контроля. Принципы построения эффективной системы контроля. Процессы контроля. Технология управления изменениями. Контроль стоимости проекта. Традиционный метод и метод освоенного объема. Оценка текущего

статуса проекта. Отчетность по затратам.

Прогнозирование изменений. Управление коммуникациями и завершением проекта. Интегрированное управление изменениями. Коммуникации в проекте: виды, особенности. Цели и задачи управления коммуникациями проекта. Интегрированное управление изменениями.

Тема 6. Завершение проекта

Методы обработки информации об исполнении проекта. Изучение основной отчетности об исполнении проекта и потребности в ней различных участников проекта. Подготовка заключительных отчетов и формирование архива проекта. Управление приемкой-сдачей объекта. Выход из проекта.

5.2 Учебно-тематический план

Темы дисциплины и виды занятий для направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент» профиль «Управление проектами» представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Распределение бюджета времени при изучении дисциплины «Введение и стандарты управления проектами, программами и портфелями проектов» для направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент» профиль «Управление проектами» заочная форма обучения

№ п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Трудоемкость в часах					Формы текущего контроля успевае- мости	
		Всего	Аудиторная работа					Самостоя- тельная работа
			Об- щая	Лек- ции	Практи- ческие и семинар-с кие занятия я	Занятия в интер- активных формах, % от аудитор-н ых занятий, час., %		
4 семестр								

№ п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Трудоемкость в часах						Формы текущего контроля успевае- мости
		Всего	Аудиторная работа				Само- стоя- тельная работа	
			Об- щая	Лек- ции	Практи- ческие и семинар- ские занятия	Занятия в интер- активных формах,% от аудитор-н ых занятий, час.,%		
1	История и концепции управления проектами и развития стандартизации	36	6	2	4	3	30	Выполнение разноуровне вых зада- ний, тест
2	Разработка проекта и управление его предметной областью	37	6	2	4	3	31	Выполнение разноуровне вых зада- ний, тест
3	Механизмы планирования проектов	35	4	2	2	2	31	Выполнение разноуровне вых зада- ний, тест
	Итого	108	16	6	10	8	92	зачёт
5 семестр								
4	Подсистемы управления проектами	38	8	4	4	4	30	Выполнение разноуровне вых зада- ний, тест
5	Контроль и регулирование проекта	35	6	2	4	3	29	Выполнение разноуровне вых зада- ний, тест
6	Завершение проекта	35	6	2	4	3	29	Выполнение разноуровне вых заданий, тест
	Итого	108	20	8	12	10	88	
	Контроль						36	экзамен
	Всего	216	36	14	22	18	144	

5.3 Содержание семинаров, практических занятий

Цель проведения практических занятий — более глубокое усвоение студентами теоретических знаний и формирование навыков их применения в практической деятельности.

Обсуждение теоретического материала производится согласно вопросам, которые указаны в рабочей программе дисциплины.

Формы промежуточного контроля усвоения материала студентами по дисциплине представляют опрос теоретического материала, ответы на вопросы тестов по темам курса.

Содержание практических занятий для направления подготовки 38.03.02«Менеджмент» профиль «Управление проектами» представлено в таблице 5.

Таблица 5— Трудоемкость практических занятий по дисциплине «Введение и стандарты управления проектами, программами и портфелями проектов» для направления подготовки 38.03.02«Менеджмент» профиль «Управление проектами» очно-заочная форма обучения

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов для обсуждения на семинарских, практических занятиях, рекомендуемые источники из разделов	Формы проведения занятий
4 семестр		

<p>1. История и концепции управления проектами и стандартизации</p>	<p>1. Эволюция развития методов управления проектами. Этапы развития управления проектами в России.</p> <p>2. Понятие проекта и управления проектом. Отличительные признаки проекта.</p> <p>3. Взаимосвязь управления проектами и управления инвестициями, а также с другими дисциплинами и разделами менеджмента.</p> <p>4. Современная концепция бизнес-процесса в рамках управления проектами. Управление совершенствованием бизнес-процессов.</p> <p>5. Отличие проекта от программы.</p> <p>6. Развитие стандартизации в России.</p> <p>7. Стандартизация в проектировании</p> <p>Рекомендуемые источники: раздел 8 (№5,6);</p>	<p>Опрос. Дискуссия по актуальным вопросам темы.</p> <p>Заслушивание докладов.</p> <p>Выполнение тестовых заданий</p>
<p>2. Разработка проекта и управление его предметной областью</p>	<p>1. Участники проекта, их классификация. Жизненный цикл проекта.</p> <p>2. Процессы управления проектами: инициация, планирование, исполнение и завершение.</p> <p>3. Стандарты PMI: ANSI PMI PMBOOK (Project Management Body of Knowledge) Guide – 2004 Edition; PMI Practice Standard for Work Breakdown; Project Management Comp.</p> <p>4. Разработка проекта и оценка его эффективности</p> <p>Рекомендуемые источники: раздел 8 (№ 5,6), раздел 9 (№5,6).</p>	<p>Опрос. Дискуссия по актуальным вопросам темы.</p> <p>Заслушивание докладов.</p> <p>Выполнение кейсов, тестовых заданий</p>

3. Механизмы планирования проектов	<p>1. Коммерческая эффективность проекта и эффективность участия в проекте.</p> <p>2. Планирование проекта. Виды планов (стратегические, текущие, оперативные).</p> <p>3. Понятия предметной области проекта и управления предметной областью проекта.</p> <p>4. Структурная декомпозиция проекта как основа определения предметной области проекта.</p> <p>5. Разработка проектной документации: состав и порядок разработки. Экспертиза проекта. Порядок проведения экспертизы.</p> <p>6. Материально-техническая подготовка проекта.</p> <p>7. Торги, контракты и договоры: их классификация, порядок проведения, функции участников.</p> <p>Рекомендуемые источники: раздел 8 (№5,6) раздел 9. (1-8).</p>	<p>Опрос. Дискуссия по актуальным вопросам темы.</p> <p>Заслушивание докладов.</p> <p>Выполнение кейсов, тестовых заданий</p>
5 семестр		
4. Подсистемы управления проектами	<p>1. Управление временем проекта. Определение состава и взаимосвязи работ проекта.</p> <p>2. Правила построения стрелочных сетевых диаграмм.</p> <p>3. Календарные планы. Оценка продолжительности работ и расчет расписания проекта.</p> <p>3. Управление расписанием проекта. Управление стоимостью проекта.</p> <p>4. Организационные формы управления проектами. Организационная структура и содержание проекта.</p> <p>5. Формирование проектной команды</p> <p>6. Требования стандарта к руководителям проекта</p> <p>7. Требования стандарта к организации команды проекта</p> <p>8. Стандартизация системы управления проектом</p> <p>Рекомендуемые источники: раздел 8 (№ 5,6), раздел 9 (№1,8,9).</p>	<p>Опрос. Дискуссия по актуальным вопросам темы.</p> <p>Заслушивание докладов.</p> <p>Выполнение кейсов, тестовых заданий</p>

5. Контроль и регулирование проекта	<p>1. Цель и назначение контроля. Методы контроля. Стандартизированные методы контроля и оценки проекта</p> <p>2. Прогнозирование изменений.</p> <p>3. Управление коммуникациями и завершением проекта.</p> <p>4. Интегрированное управление изменениями.</p> <p>5. Стандартизированный подход к формированию системы коммуникаций проекта</p> <p>Рекомендуемые источники: раздел 8 (№ 5,6), раздел 9 (№1, 4,5).</p>	<p>Опрос. Дискуссия по актуальным вопросам темы. Заслушивание докладов. Выполнение кейсов, тестовых заданий</p>
6. Завершение проекта	<p>1. Методы обработки информации об исполнении проекта.</p> <p>2. Изучение основной отчетности об исполнении проекта и потребности в ней различных участников проекта.</p> <p>3. Подготовка заключительных отчетов и формирование архива проекта. Управление приемкой-сдачей объекта.</p> <p>4. Выход из проекта.</p> <p>Рекомендуемые источники: раздел 8 (№ 6-8); раздел 9 (№1, 4,5).</p>	<p>Опрос. Дискуссия по актуальным вопросам темы. Заслушивание докладов. Выполнение кейсов, тестовых заданий</p>

Тема 1. История и концепции управления проектами и развития стандартизации

Вопросы для самостоятельной работы студентов:

1. Эволюция развития методов управления проектами. Этапы развития управления проектами в России.
2. Понятие проекта и управления проектом. Отличительные признаки проекта.
3. Взаимосвязь управления проектами и управления инвестициями, а также с другими дисциплинами и разделами менеджмента.

4. Современная концепция бизнес-процесса в рамках управления проектами. Управление совершенствованием бизнес-процессов.

5. Отличие проекта от программы.

6. Окружающая среда проекта.

Тема 2. Разработка проекта и управление его предметной областью

Вопросы для самостоятельной работы студентов:

1. Участники проекта, их классификация. Жизненный цикл проекта.

2. Процессы управления проектами: инициация, планирование, исполнение и завершение.

3. Стандарты PMI: ANSI PMI PMBOOK (Project Management Body of Knowledge) Guide – 2004 Edition; PMI Practice Standard for Work Breakdown; Project Management Comp.

4. Разработка проекта и оценка его эффективности.

Тема 3. Механизмы планирования проектов

Вопросы для самостоятельной работы студентов:

1. Коммерческая эффективность проекта и эффективность участия в проекте.

2. Планирование проекта. Виды планов (стратегические, текущие, оперативные).

3. Понятия предметной области проекта и управления предметной областью проекта.

4. Структурная декомпозиция проекта как основа определения предметной области проекта.

5. Разработка проектной документации: состав и порядок разработки. Экспертиза проекта. Порядок проведения экспертизы.

6. Материально-техническая подготовка проекта.

7. Торги, контракты и договоры: их классификация, порядок проведения, функции участников.

Тема 4. Подсистемы управления проектами

Вопросы для самостоятельной работы студентов:

1. Управление временем проекта. Определение состава и взаимосвязи работ проекта.
2. Правила построения стрелочных сетевых диаграмм.
3. Календарные планы. Оценка продолжительности работ и расчет расписания проекта.
3. Управление расписанием проекта. Управление стоимостью проекта.
4. Расчет сетевого графика методом критического пути.
5. Расчет сетевого графика методом PERT. Метод анализа и графической оценки GERT. Корректировка сетевого графика.
6. Расчет расписания проекта методом матричного алгоритма.

Тема 5. Контроль и регулирование проекта

Вопросы для самостоятельной работы студентов:

Задание: Познакомиться с основными стандартами, провести анализ согласно предложенной структуре:

1. Национальные стандарты, определяющие общие требования к процессам управления проектами:

PMBOK Guide,

Руководство к своду знаний по управлению проектами. Четвертое издание. PMI. 2008.

ГОСТ Р 54869 – 2011 Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом

BS 6079-1:2010

PRINCE2 Projects IN Controlled Environments 2

P2M «A Guidebook of Project and Program Management for Enterprise Innovation»

ГОСТ Р 56715.1-2015 Проектный менеджмент. Системы проектного менеджмента. Часть 1. Основные положения

ГОСТ Р от 17 ноября 2015 года №56715.1-2015

ГОСТ Р 56715.2-2015 Проектный менеджмент. Системы проектного менеджмента. Часть 2. Процессы и процессная модель

ГОСТ Р от 17 ноября 2015 года №56715.2-2015

ГОСТ Р 56715.3-2015 Проектный менеджмент. Системы проектного менеджмента. Часть 3. Методы

ГОСТ Р от 17 ноября 2015 года №56715.3-2015

ГОСТ Р 56715.4-2015 Проектный менеджмент. Системы проектного менеджмента. Часть 4. Данные и модель данных
ГОСТ Р от 17 ноября 2015 года №56715.4-2015
ГОСТ Р 56715.5-2015 Проектный менеджмент. Системы проектного менеджмента. Часть 5. Термины и определения
ГОСТ Р от 17 ноября 2015 года №56715.5-2015
ГОСТ Р МЭК 61160-2015 Проектный менеджмент. Документальный анализ проекта
ГОСТ Р ИСО 21500-2014 Руководство по проектному менеджменту
ГОСТ Р от 18 ноября 2015 года №МЭК 61160-2015

ГОСТ Р от 26 ноября 2014 года №ИСО 21500-2014

2. Международные стандарты, определяющие общие требования к процессам управления проектами:

ISO 10006 «Системы менеджмента качества. Руководящие указания по менеджменту качества проектов» ;
ГОСТ Р ИСО 10006-2005 «Системы менеджмента качества. Руководство по менеджменту качества при проектировании», 2006.
ГОСТ Р ИСО 22263-2017 Модель организации данных о строительных работах. Структура управления проектной информацией

3. Стандарты, определяющие требования к последовательности и методикам выполнения отдельных процессов:

ГОСТ Р 52806-2007 Менеджмент рисков проектов. Общие положения
ГОСТ Р 56716-2015 Проектный менеджмент. Техника сетевого планирования. Общие положения и терминология
ГОСТ Р от 17 ноября 2015 года №56716-2015
ГОСТ Р МЭК 62198-2015 Проектный менеджмент. Руководство по применению менеджмента риска при проектировании
ГОСТ Р от 20 ноября 2015 года №МЭК 62198-2015
ГОСТ Р 56275-2014 Менеджмент рисков. Руководство по надлежащей практике менеджмента рисков проектов
ГОСТ Р от 26 ноября 2014 года №56275-2014
ГОСТ Р 57194.3-2016 Трансфер технологий. Технологический аудит
ГОСТ Р от 31 октября 2016 года №57194.3-2016
ГОСТ Р 54143-2010 Менеджмент рисков. Руководство по применению организационных мер безопасности и оценки рисков. Промышленные инциденты
ГОСТ Р от 21 декабря 2010 года №54143-2010
ГОСТ Р 22.2.02-2015 Безопасность в чрезвычайных ситуациях. Менеджмент риска чрезвычайной ситуации. Оценка риска чрезвычайной ситуации при разработке проектной документации объектов капитального строительства
ГОСТ Р от 09 октября 2015 года №22.2.02-2015

ГОСТ Р от 30 июня 2017 года №ИСО 22263-2017

СТО СМК 17-2008 Система менеджмента качества. Правила оформления проектной и рабочей документации

СТО, Стандарт организации от 23 июля 2008 года №17-2008

СТО СМК 05-2007 Система менеджмента качества. Рекламации и замечания по качеству проектной и конструкторской документации. Порядок рассмотрения и устранения

СТО, Стандарт организации от 21 июня 2007 года №05-2007

ПНСТ 148-2016 Менеджмент риска. Методы оценки риска

ПНСТ от 07 октября 2016 года №148-2016

Р 50.1.094-2014 Менеджмент риска. Идентификация, оценка и обработка риска проекта на прединвестиционном, инвестиционном и эксплуатационном этапах

Р (Рекомендации) от 08 октября 2014 года №50.1.094-2014

ГОСТ Р 57295-2016 Системы дизайн-менеджмента. Руководство по дизайн-менеджменту в строительстве

ГОСТ Р от 28 ноября 2016 года №57295-2016

ГОСТ Р ИСО 17258-2015 Статистические методы. Количественные методы улучшения процессов "Шесть сигм". Бенчмаркинг

ГОСТ Р от 18 ноября 2015 года №ИСО 17258-2015

4. Стандарты, определяющие требования к классификации специалистов в области управления проектами:

ICB IPMA Competence Baseline, Version 3.0, IPMA 2006 PMCDF Project Management Competence Development Framework, PMI, 2003

Основы Профессиональных Знаний и Национальные Требования к Компетентности (НТК 3.0) Специалистов по Управлению Проектами, СОВНЕТ, 2010.

PMCDF (Project Manager Competency Development Framework – Second Edition)

APM Competence Framework

5 Стандарты определяющие требования к управления программами и портфелями проектов:

ГОСТ Р 54871 – 2011 Проектный менеджмент. Требования к управлению программой

ГОСТ Р 54870 – 2011 Проектный менеджмент. Требования к управлению портфелем проектов

ГОСТ Р 56714.1-2015 Мультипроектный менеджмент. Управление проектом, портфелем проектов, программой. Часть 1. Основные положения

ГОСТ Р от 17 ноября 2015 года №56714.1-2015

ГОСТ Р 56714.2-2015 Мультипроектный менеджмент. Управление проектом, портфелем проектов, программой. Часть 2. Процессы и процессная модель

ГОСТ Р от 17 ноября 2015 года №56714.2-2015

ГОСТ Р ИСО 21504-2016 Управление проектами, программами и портфелем проектов. Руководство по управлению портфелем проектов
The Standart For Portfolio management
Standard for Program Management
Standard for Portfolio Management

Структура анализа:

Область применения стандарта

Основные положения стандарта

Основные требования, определённые стандартом

Электронный фонд правовой и нормативно-технической документации
<http://docs.cntd.ru/document/1200140442>

Тема 6. Завершение проекта

Вопросы для самостоятельной работы студентов:

1. Методы обработки информации об исполнении проекта.
 2. Изучение основной отчетности об исполнении проекта и потребности в ней различных участников проекта.
 3. Подготовка заключительных отчетов и формирование архива проекта.
- Управление приемкой-сдачей объекта.
4. Выход из проекта.

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

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

Самостоятельная работа студента (СРС) – это вид учебной деятельности, предназначенный для приобретения знаний, навыков и умений в объеме изучаемой дисциплины, которая выполняется студентом индивидуально. Она может осуществляться под руководством преподавателя или без его участия. СРС является важным видом учебной и научной деятельности студентов, которая направлена на подготовку компетентного, свободно владеющего своей профессией, способного к постоянному

профессиональному росту.

К внеаудиторным формам самостоятельной работы студентов относятся:

- подготовка к семинарскому занятию, проводимому в форме дискуссии;
- подготовка к решению и проверке задач;
- выполнение домашних ситуационных задач;
- выполнение домашнего творческого задания;
- написание аналитических записок;
- изучение образовательных ресурсов (электронные учебники, электронные библиотеки, электронные видеокурсы и др.);
- подготовка к зачету и экзамену.

На самостоятельную работу студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент» профиль «Управление проектами» очно-заочная форма обучения отводится 144 часа учебного времени (таблица 6). Из них 92 часа в 4 семестре, 88 часов в 5 семестре, 36 часов в сессию.

Таблица 6– Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение обучающимися дисциплины «Введение и стандарты управления проектами, программами и портфелями проектов» для направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент» профиль «Управление проектами» очно-заочная форма обучения

Наименование разделов, тем, входящих в дисциплину	Указание разделов и тем, отводимых на самостоятельное освоение обучающимися	Форма внеаудиторной самостоятельной работы
Тема 1. История и концепции управления проектами и стандартизации управления проектами	Виды стандартов по управлению проектами;	<ul style="list-style-type: none">- работа с учебной, научной и справочной литературой;- работа с нормативными документами;- работа с интернет-ресурсами;- решение задач;

		- подготовка к тестированию.
Тема 2. Разработка проекта и управление его предметной областью	Модели управления проектом	- работа с учебной, научной и справочной литературой; - работа с нормативными документами; - работа с интернет-ресурсами; - решение задач; - подготовка к тестированию.
Тема 3. Механизмы планирования проектов	Модели управления изменениями в проектах	- работа с учебной, научной и справочной литературой; - работа с нормативными документами; - работа с интернет-ресурсами; - решение задач; - подготовка к тестированию. Подготовка к зачёту
5 семестр		
Тема 4. Подсистемы управления проектами	Основные процессы управления проектом Стандартизация процессов проектного управления	- работа с учебной, научной и справочной литературой; - работа с нормативными документами; - работа с интернет-ресурсами; - решение задач; - подготовка к тестированию.
Тема 5. Контроль и регулирование проекта	Мониторинг, оценка и контроль в проектной деятельности. Стандартизация мониторинга, оценки и контроля.	- работа с учебной, научной и справочной литературой; - работа с нормативными документами; - работа с интернет-ресурсами; - решение задач;

		- подготовка к тестированию.
Тема 6. Завершение проекта	Процессы завершения проектов Роль процессов завершения проекта Стандартные требования к завершению проектов	- работа с учебной, научной и справочной литературой; - работа с нормативными документами; - работа с интернет-ресурсами; - решение задач; - подготовка к тестированию; Подготовка к экзамену

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

Проведение аудиторной самостоятельной работы предполагает командную работу при подготовке сообщений по анализу литературных источников (книг, статей, материалов конференций) на заданную тему, подготовку ответов на контрольные вопросы по темам дисциплины, решение ситуационных задач:

1) обсуждение вынесенных в планах семинарских занятий тем по определенным проблемам развития организации;

2) решение задач, тестов, разбор деловых ситуаций, сюжетов и кейс – стадии и их обсуждение с точки зрения умения формулировать выводы, вносить рекомендации и принимать адекватные организационные решения;

3) выполнение контрольных заданий и обсуждение результатов;

4) участи в дискуссии по проблемным темам дисциплины;

5) обсуждение законодательных, правовых и нормативных актов.

Критерии балльной оценки различных форм текущего контроля

успеваемости содержатся в соответствующих методических рекомендациях.

Текущий контроль осуществляется в ходе учебного процесса и консультирования студентов, по результатам выполнения самостоятельных работ. Основными формами текущего контроля знаний являются:

- обсуждение вынесенных в планах практических занятий вопросов тем и контрольных вопросов;
- решение ситуационных задач, тестов и их обсуждение в точки зрения умения формулировать выводы, вносить рекомендации и принимать адекватные управленческие решения.

О данном подходе к оценке знаний студентов преподаватель информирует студентов на первом практическом занятии. На последнем практическом занятии студентам сообщается оценка, которую они получают по итогам работы в семестре. Студенты могут улучшить свою оценку по итогам работы в семестре за счет отработки пропущенных занятий.

Промежуточная аттестация (итоговый контроль по дисциплине) проводится в форме зачета. Зачёт проводится в форме письменного тестирования и устного ответа по практическому заданию, что позволяет оценить, как теоретическую, так и практическую стороны освоения дисциплины.

Критерии бальной-рейтинговой оценки текущего контроля успеваемости содержатся в соответствующих методических рекомендациях кафедры «Менеджмент и маркетинг».

Перечень докладов и рефератов (с презентацией в PowerPoint):

1. Внедрение стандартов управления проектов.
2. Институт PMI и его стандарты
3. Понятие и виды стандартов в проектном управлении
4. Стандартизация процессов
5. Схема оценки эффективности проекта.
6. Портфели проектов: основные характеристики и виды.

7. Международные стандарты ИСО в области управления проектами
8. Российские ГОСТ в области управления проектами
9. Выбор к применению стандарта управления проектами
10. Отличие ISO 21500:2012 от PMBOK
11. Направление стандартизации ICB IPMA
12. Особенности стандарта PRINCE 2
13. Практика выбора и совместного применения стандартов
14. Внедрение стандартов управления проектами в государственном и муниципальном управлении
15. Особенности квалификационных уровней сертификации IPMI

7 Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине

Перечень компетенций и их структура в виде знаний, умений содержатся в разделе 2 рабочей программы «Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения по дисциплине».

Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки индикаторов достижения компетенций, умений и знаний

Вопросы для подготовки к зачёту:

1. Факторы и предпосылки, обуславливающие развитие управления проектами.
2. Эволюция развития методов управления проектами за рубежом.
3. Этапы развития управления проектами в России.
4. Определение термина «Проект». Отличительные признаки проекта.
5. Типы проектов.

6. Жизненный цикл проекта.
7. Окружение проекта.
8. Участники проекта.
9. Процессы и области знаний управления проектами.
10. Инициация и разработка концепции проекта.
11. Цели проекта. Формирование идеи проекта.
12. Проектный анализ, его структура и назначение.
13. Категории и виды эффективности проекта.
14. Схема оценки эффективности проекта.
15. Критерии эффективности проекта.
16. Процессы планирования, их место и роль среди процессов управления проектами.
17. Планирование содержания проекта.
18. Разработка проектной документации: состав и порядок разработки.
19. Управление интеграцией проекта.
20. Управление содержанием проекта.
21. Управление временем проекта.
22. Метод PERT.
23. Метод GERT.
24. Управление расписанием.
25. Цель, назначение и методы контроля проекта.
26. Процессы контроля.
27. Технология управления изменениями.
28. Контроль стоимости проекта.
29. Оценка текущего статуса проекта и прогнозирование изменений.
30. Методы, задачи и виды контроля.
31. Управление коммуникациями в проекте.
32. Управление завершением проекта.
33. Портфели проектов: основные характеристики и виды.

34. Стандарты PMI: ANSIPMI PMBOOK

35. Международные стандарты ИСО в области управления проектами

36. Российские ГОСТ в области управления проектами

Вопросы для подготовки к экзамену:

1. Факторы и предпосылки, обуславливающие развитие управления проектами.
2. Эволюция развития методов управления проектами за рубежом.
3. Этапы развития управления проектами в России.
4. Определение термина «Проект». Отличительные признаки проекта.
5. Типы проектов.
6. Жизненный цикл проекта.
7. Окружение проекта.
8. Участники проекта.
9. Процессы и области знаний управления проектами. ГОСТ Р 21500
10. Инициация и разработка концепции проекта.
11. Цели проекта. Формирование идеи проекта.
12. Разработка проектной документации: состав и порядок разработки.
13. Экспертиза проекта. Порядок проведения экспертизы.
14. Роль проектной команды в осуществлении проекта и этапы ее создания.
15. Цель, назначение и методы контроля проекта.
16. Процессы контроля.
17. Технология управления изменениями.
18. Управление коммуникациями в проекте.
19. Управление завершением проекта.
20. Портфели проектов: основные характеристики и виды.
21. Почему важна стандартизация в области управления проектами?
22. Национальная стандартизация в области проектного менеджмента
23. Группы процессов и документы УП ГОСТ Р 21500
24. Стандарты PMI: ANSIPMI PMBOOK
25. Международные стандарты ИСО в области управления проектами
26. Российские ГОСТ в области управления проектами
27. Стандарты, определяющие требования к управлению программами и портфелями проектов
28. Процесс внедрения стандарта в области управления проектами.
29. Система стандартов в области управления проектами
30. Применение стандартов в практике проектного управления

31. Модель системы менеджмента проектной деятельности в организации
32. Компетентность руководителей в управлении проектами (IPMA Individual Competence Baseline 4.0, COBHET)
33. Компетентность организации в проектном менеджменте (Стандарт IPMA OCB Organizational Competence Baseline)
34. Структура стандартов управления проектами
35. Основные принципы управления портфелями проектов.
36. Процесс внедрения управления портфелями проектов.
37. Роль стандарта в управлении портфелями проекта
38. Стандарт по управлению портфелем проектов (PMI): основные положения и структура стандарта
39. Пять практик формирования портфеля и управления портфелем проектов (PRINCE2)
40. Программы проектов: основные характеристики и виды.

Пример экзаменационного билета

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ БЮДЖЕТНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Краснодарский филиал Финуниверситета

2018/2019 учебный год
Кафедра «Менеджмент и маркетинг»

ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 1

Направление подготовки «Менеджмент», профиль «Управление проектами»
Дисциплина «Введение и стандарты, управление проектами, программами и портфелями проектов»

	Задания экзаменационного билета	Бал- лы БРС	Итого вые баллы
	Вопросы:		
1	Группы процессов и документы УП ГОСТ Р 21500	18	
2	Компетентность организации в проектном менеджменте (Стандарт IPMA OCB Organizational Competence Baseline)	18	
	Задача:		
3	Построение сетевой диаграммы AoA. Проект строительства 2-комнатного дома состоит из трех работ (рис. 1): двух комнат и крыши. Сетевая модель задается двумя отношениями предшествования: $a1 \rightarrow a3$, $a2 \rightarrow a3$. Длительность работы $a1$ – 12 (дней), $a2$ – 18 (дней), $a3$ – 6 дней. Задание: построить сетевую модель AoA с оптимальным и расширенным	14	

	числом событий, определить длительность проекта. Объяснить причины назначения номеров событий.		
	Тестовые задания:		
4	Какие профессиональные ассоциации объединяют специалистов в области управления проектами? 1. PMI 2. IPMA 3. АКАР 4. IAA	5	
5	Диаграмма компетентности «Глаз» содержит следующие группы компетенций: 1. Техническая компетентность 2. Поведенческая компетентность 3. Контекстуальная компетентность 4. Личностная компетентность	5	
	ИТОГО	60	

Рассмотрено и утверждено на заседании кафедры
(протокол № 7 от 26 августа 2021 г.).

Заведующий кафедрой

Х.А. Константиныди

Преподаватель

Н.Н. Грибок

Примерный перечень тестовых заданий

1. Стандарты определяющие требования к управления программами и портфелями проектов

- a) ГОСТ Р 54871 – 2011 Проектный менеджмент.
- b) ГОСТ Р 54870 – 2011 Проектный менеджмент.
- c) ГОСТ Р 56714.1-2015 Мультипроектный менеджмент.
- d) ГОСТ Р ИСО 17258-2015 Статистические методы.

2. Стандарты, определяющие требования к последовательности и методикам выполнения отдельных процессов

- a) ГОСТ Р 56716-2015 Проектный менеджмент.
- b) ГОСТ Р 57194.3-2016 Трансфер технологий.
- c) СТО СМК 17-2008 Система менеджмента качества.
- d) ГОСТ Р 54871 – 2011 Проектный менеджмент.

3. Какие профессиональные ассоциации объединяют специалистов в области управления проектами?

- А) PMI
- Б) IPMA

В) АКАР

Г) IAA

4. Стандарт был первоначально принят Американским национальным институтом стандартов (ANSI) в качестве национального стандарта в США:

a) Свод знаний по управлению проектами(PMBOK)

b) ГОСТ Р 54869 – 2011 Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом

c) PRINCE2 PRojects IN Controlled Environments

d) PMCDF (Project Manager Competency Development Framework – Second Edition)

5. Действия в рамках проекта от формулирования идеи до принятия решения о начале выполнения проекта

a) процесс инициации

b) процесс планирования

c) процесс исполнения

d) процесс управления

6. Координация людей и других ресурсов для выполнения плана

a) процесс планирования

b) процесс исполнения

c) процесс управления

d) процесс завершения

7. Определение корректирующих воздействий, их согласование, утверждение и применение

a) процесс планирования

b) процесс исполнения

c) процесс управления

d) процесс завершения

4. Формализация выполнения проекта и подведение его к упорядоченному финалу

- a) процесс планирования
- b) процесс исполнения
- c) процесс управления
- d) процесс завершения

8. Закономерности процессов в проекте:

- a) Процессы управления проектами накладываются друг на друга и происходят с разной интенсивностью на всех стадиях проекта
- b) процессы управления проектами связаны своими результатами — результат выполнения одного становится исходной информацией для другого.
- c) имеются взаимосвязи групп процессов различных фаз проекта.
- d) процессы в проекте не имеют взаимосвязи и взаимно независимы друг от друга

9. Среда проекта, порождающая совокупность внутренних и внешних сил, которые способствуют или мешают достижению целей проекта:

- a) окружение проекта
- b) процессы проекта
- c) технологии проекта
- d) участники проекта

10. Сложный комплекс взаимосвязанных отношений, которые постоянно воздействуют на проект по мере его реализации

- a) окружение проекта
- b) процессы проекта
- c) технологии проекта
- d) участники проекта

11. Требования к компетенциям руководителя проектов содержат:

- a) Основы Профессиональных Знаний и Национальные Требования к Компетентности

b) ICB IPMA Competence Baseline, Version 3.0, IPMA 2006 PMCDF
Project Management Competence Development Framework, PMI, 2003

c) PMCDF (Project Manager Competency Development Framework –
Second Edition)

d) ISO 10006 «Системы менеджмента качества. Руководящие указания
по менеджменту качества проектов»

12. Диаграмма компетентности «Глаз» содержит следующие группы
компетенций:

- a) Техническая компетентность
- b) Поведенческая компетентность
- c) Контекстуальная компетентность
- d) Личностная компетентность

13. Что такое диаграмма Ганта:

- a) календарный график
- b) схематическая форма представления данных по проекту в виде
таблицы

- c) инструмент планирования, управления задачами
- d) расчет рисков проекта

14. Какие профессиональные ассоциации не относятся к области
управления проектами?

- a) PMI
- b) IPMA
- c) АКАР
- d) IAA

15. Фаза завершения проекта включает:

- a) формулирование целей, анализ инвестиционных возможностей,
обоснование осуществимости (технико-экономическое обоснование) и
планирование проекта.

b) определение структуры работ и исполнителей, построение календарных графиков работ, бюджета проекта, разработку проектно-сметной документации, переговоры и заключение контрактов с подрядчиками и поставщиками

c) работы по реализации проекта, в том числе строительство, маркетинг, обучение персонала

d) приемочные испытания, опытную эксплуатацию и сдачу проекта в эксплуатацию

16. К характеристикам проекта относят:

a) ориентация на достижение конечной цели

b) результат - получение конечного продукта или предоставление услуг

c) процессы постоянно повторяются

d) процессы являются устоявшимися

e) риски минимальны

17 К характеристикам проекта не относят:

a) существует постоянный штат сотрудников

b) риски минимизированы

c) процессы не привязаны к жестким срокам

d) уникальная последовательность событий

18. Отметьте факторы косвенно влияющие на проект:

a) политическая стабильность;

b) структура национального хозяйства;

c) сфера финансов, сбыта и производства предприятия;

d) уровень жизни конечного потребителя.

19. К характеристикам проекта относят:

a) ограниченность ресурсов и бюджета

b) участие большого числа людей, обычно из нескольких функциональных подразделений организации.

c) установленный порядок выполнения заданий

d) уникальность минимальна

20. Внешнее окружение проекта включает:

a) сфера изготовления: связана с рынком средств производства;

b) сфера материального обеспечения;

c) правовые условия;

d) культурные условия.

21. Правовые условия внешней среды включают:

a) традиции;

b) религию;

c) законы;

d) поддержка проекта правительством

22. Фаза разработки проекта включает:

a) формулирование целей, анализ инвестиционных возможностей, обоснование осуществимости (технико-экономическое обоснование) и планирование проекта.

b) определение структуры работ и исполнителей, построение календарных графиков работ, бюджета проекта, разработку проектно-сметной документации, переговоры и заключение контрактов с подрядчиками и поставщиками

c) работы по реализации проекта, в том числе строительство, маркетинг, обучение персонала

d) приемочные испытания, опытную эксплуатацию и сдачу проекта в эксплуатацию

23. Выбрать термин для которого дано определение: «владелец проекта и будущий потребитель его результатов»:

a) инвестор проекта;

б) координационный совет;

в) куратор проекта;

г) команда проекта;

- д) команда управления проектом;
- е) руководитель проекта;
- ж) потребители продукта проекта;
- з) инициатор проекта;
- и) заказчик проекта.

24. Сетевой график проекта предназначен для:

- а) управления затратами времени на выполнение комплекса работ проекта;
- б) управления материальными затратами;
- в) управления конфликтами проектной команды;
- г) управления рисками.

25. Назвать тип структурной декомпозиции работ.

- а) продуктовая;
- б) функциональная;
- в) организационная.

26. Что из нижеперечисленного не является формой проектного финансирования?

- а) финансирование с полным регрессом на заемщика;
- б) финансирование без права регресса на заемщика;
- в) финансирование с ограниченным правом регресса на заемщика;
- г) финансирование с не ограниченным полным регрессом на заемщика.

27. Выбрать термин для которого дано определение: «осуществляет финансирование проекта за счет своих или привлеченных средств»:

- а) инвестор проекта;
- б) координационный совет;
- в) куратор проекта;
- г) команда проекта;
- д) команда управления проектом;
- е) руководитель проекта;

- ж) потребители продукта проекта;
- з) инициатор проекта;
- и) заказчик проекта.

28. Какой из нижеперечисленных резервов не является параметром сетевого графика проекта?

- а) независимый;
- б) гарантийный;
- в) неполный;
- г) полный;
- д) свободный.

29. Выбрать цель метода управления проекта – метод критического пути:

- а) сокращение до минимума продолжительности разработки проектов;
- б) получить точное и полное расписание проекта с учетом работ, их длительностей, необходимых ресурсов, которое служит основой для исполнения проекта.

30. Выбрать термин для которого дано определение: «участники команды проекта, принимающие участие в управлении проектом»:

- а) инвестор проекта;
- б) координационный совет;
- в) куратор проекта;
- г) команда проекта;
- д) команда управления проектом;
- е) руководитель проекта;
- ж) потребители продукта проекта;
- з) инициатор проекта;
- и) заказчик проекта.

31. Что из нижеперечисленного не является видом организационной

структуры управления проектом?

- а) функциональная;
- б) матричная;
- в) стратегическая;
- г) проектная.

32. К основным функциям проект-менеджера по отдельным сферам деятельности не относится:

- а) установление взаимоотношения с вышестоящим руководством , клиентом;
- б) установление взаимоотношения с другими участниками проекта;
- в) налаживание хороших отношений с общественными организациями, прессой, телевидением и т.д.;
- г) контроль выполнения планов и графиков командой проекта;
- д) создание проектной документации и согласование ее с заказчиком.

33. Выбрать термин для которого дано определение: «коллективный орган, который выбирает проекты для реализации, утверждает планы работ и их изменения, назначает куратора и утверждает руководителя проекта»:

- а) инвестор проекта;
- б) координационный совет;
- в) куратор проекта;
- г) команда проекта;
- д) команда управления проектом;
- е) руководитель проекта;
- ж) потребители продукта проекта;
- з) инициатор проекта;
- и) заказчик проекта.

34. Недостатком функциональной структуры управления проектом является то, что она:

- а) стимулирует функциональную изолированность;

- б) способствует технологичности выполнения работ в проекте;
- в) увеличивает количество взаимодействий между участниками проекта;
- г) снижает беспокойство членов проектной команд по поводу карьеры по окончании проекта.

35. Выбрать термин для которого дано определение: «участники проекта, задействованные в его реализации»:

- а) инвестор проекта;
- б) координационный совет;
- в) куратор проекта;
- г) команда проекта;
- д) команда управления проектом;
- е) руководитель проекта;
- ж) потребители продукта проекта;
- з) инициатор проекта;
- и) заказчик проекта.

36. Какой бюджетной формы из нижеперечисленных не существует?

- а) бюджет доходов и расходов;
- б) бюджет движения денежных средств;
- в) прогнозный баланс;
- г) бюджет затрат.

37. Выбрать термин для которого дано определение: «член команды управления проектом, лично отвечающий за все результаты проекта»:

- а) инвестор проекта;
- б) координационный совет;
- в) куратор проекта;
- г) команда проекта;
- д) команда управления проектом;
- е) руководитель проекта;

- ж) потребители продукта проекта;
- з) инициатор проекта;
- и) заказчик проекта.

Примеры практических заданий, ситуационных задач и кейсов

1. Ознакомьтесь с ГОСТ Р ИСО 9000-2001 Системы менеджмента качества, основные положения и словарь. Изучите определения терминов, представленные в документе. Результаты занесите в таблицу 1.

Таблица 1. Термины и определения в области качества

Термин	Определение
Качество	
Требование	
Удовлетворённость потребителей	
Управление качеством	
Обеспечение качества	
Улучшение качества	

2. Напишите эссе на тему «Социальные аспекты управления качеством в проекте»

3. Проведите анализ систем управления качеством ГОСТ Р ИСО 9000 и TQM. Для исследования выберите следующие характеристики: объект управления, цель управления качеством, субъект, на которого возложено ответственность, основной показатель оценки. Результаты анализа оформите в таблицу 2. По окончании анализа сделайте вывод.

Таблица 2. Сравнительный анализ систем управления качеством

	объект управления	цель управления качеством	субъект, на которого возложено ответственность	основной показатель оценки

ГОСТ Р ИСО 9000				
TQM				

4. Предложите мероприятия по управлению качеством проекта по развитию сети магазинов самообслуживания, реализующих продуктовые товары. Если в процессе его реализации были выявлены следующие проблемы:

- на прилавках магазина присутствует просроченная продукция;
- поступающие от поставщиков товары не всегда соответствуют требованиям покупателя.

5. Ответьте на предложенные вопросы

1. Приведите аргументы, обосновывающие внедрение проектного управления в деятельность современных организаций.
2. Каким образом происходит разработка стандарта по управлению проектами?
3. Сформулируйте несколько наиболее часто встречающихся ошибок планирования внедрения систем для управления проектами.
4. Какие разделы должен включать план внедрения проектного управления в организацию?
5. Назовите основные проблемы внедрения проектного управления в организацию.
6. Назовите преимущества управления портфелями проектов.
7. Как проходит внедрение систем управления проектами? Проиллюстрируйте свой ответ примерами.
8. Зачем необходимо обучение управлению проектами? Как оно может проводиться?
9. В чем смысл стандарта по управлению проектами?
10. Как проходит сертификация? Всегда ли она необходима?

6. Выполните предложенное задание.

Предложите стратегию и технологию внедрения проектного управления в деятельность таких организаций, как:

- 1) ткацкая фабрика;
- 2) мясокомбинат;
- 3) швейное производство;
- 4) завод по изготовлению строительных материалов;
- 5) птицефабрика;
- 6) производство товаров бытовой химии;
- 7) авиационный завод;

8) кондитерская фабрика. Предусмотрите возможные сопротивления и разработайте меры по их предотвращению.

7. Выполните предложенное задание.

Практическая ситуация «Сайт белых воротничков» Интернет-ателье «Рубашка на заказ» открылось в феврале 2009 года – группа частных инвесторов из Ижевска вложила деньги в новый бизнес. «Мы с самого начала понимали, что проект должен быть связан с интернетом, бизнес в Сети требует меньше вложений и перспективен», – рассказывает руководитель проекта Василий Мунтян.

В Европе сайты, где можно заказать пошив одежды, послав виртуальным портным свои мерки, достаточно распространены. В России на тот момент подобного сервиса не было, и инвесторы решили, что он будет востребован. Удаленный пошив имеет смысл в тех случаях, когда дело касается относительно простых изделий, которые люди покупают достаточно часто, например рубашек, блузок делового стиля и галстуков.

С этого решили и начать. Серьезных маркетинговых исследований новая компания не проводила, рассчитывая, что целевой аудиторией интернет-ателье станут в первую очередь те, для кого рубашка (блузка) является частью рабочего дресс-кода, плюс требовательные к качеству и уникальности изделий.

«По данным открытых источников, трудоспособное население России составляет около 90 млн человек, при этом примерно 50% мужчин и 30% женщин используют рубашки как элемент деловой одежды», – рассказывает Мунтян. – Сшитая на заказ рубашка не может быть дешевым продуктом. Мы прикинули, что покупать ее по цене 2000 руб. могут позволить люди с доходом от 25 тыс. руб. в месяц, а это 16,4% россиян». Согласно оценке ВЦИОМ, регулярно пользуются интернетом 38% россиян, и это количество постоянно растет. Выходило, что по самым пессимистичным расчетам потенциальная целевая аудитория сервиса может составить 1,4 млн мужчин и 0,8 млн женщин. Основываясь на этих грубых расчетах, ижевские инвесторы приобрели производственный цех, рассчитанный на выпуск 5 тыс. изделий в месяц, наняли персонал, запустили сайт и наладили автоматизированную систему приема и обработки заказов. Общий объем вложений, включая расходы на рекламную кампанию, составил около 15 млн руб. Предприниматели посчитали, что после выхода на запланированный объем заказов месячный оборот компании составит 8 млн руб., а чистая прибыль – около 2 млн руб. в месяц.

Через год количество заказов достигло 800 изделий в месяц. И остановилось на этом уровне, несмотря на все усилия. «Сейчас мы сократили количество сотрудников с 80 до 35 и работаем в ноль, а первоначальные вложения так и не окупили», – говорит Мунтян. Как в Европе. На сайте rubashka-na-zakaz.ru с помощью специального «конструктора» клиент может создать себе рубашку, выбрав ткань, фасон (приталенный, стандартный или свободный), форму и

длину воротничка, вид застежки, длину рукава и т. д. Можно также выбрать пуговицы, заказать монограмму, подобрать запонки, галстук и носки. Для пошива необходимо предоставить 11 разных мерок, на сайте выложена подробная инструкция, как это сделать.

Пошив рубашки – дело непростое. Чтобы заказчик был уверен в качестве изделия, создатели проекта предлагают сначала заказать тестовую рубашку из недорогой ткани, по которой можно будет скорректировать мерки и внешний вид. Стоимость мужской тестовой рубашки в зависимости от вида ткани составляет 790 или 1100 руб. Раньше делали и за 300 руб., но это оказалось слишком накладным для компании. Чтобы пощупать ткань, из которой будет изготовлена одежда, можно заказать бесплатный каталог. Оплачивается заказ (интернет-ателье работает по 100-процентной предоплате) банковским переводом, с помощью любого «электронного кошелька» или по карте. Заработанные очки. С февраля 2009 года по сентябрь 2010-го на сайте побывало около 500 тыс. посетителей. Из них 14 тыс. человек зарегистрировались, примерно 6,5 тыс. заказали бесплатные буклеты с образцами тканей, а около 4,5 тыс. клиентов купили хотя бы одну рубашку.

«Продукт на заказ достаточно сложен, и не каждый доходит до конца оформления заказа», – рассказывает Мунтян. И все же на сегодня интернет-ателье имеет устойчивую клиентскую базу – более двух тысяч активных потребителей уже не раз воспользовались его услугами. Недавно компания сшила десятитысячную рубашку. «Аудитория постоянных клиентов достаточно разношерстна: есть и студенты, и весьма обеспеченные чиновники», – говорит Мунтян. – При этом большинство заказов поступает на мужские рубашки, пошив женских блузок составляет не более 10%. Возможно, это связано с тем, что конструктор блузок до недавнего времени был несовершенен; сейчас мы его существенно доработали». Мужские рубашки заказывают как мужчины, так и женщины – для мужа. С самого начала компания сделала ставку на два конкурентных преимущества: качество товара и качество обслуживания. Претензий к товару, по словам Мунтяна, никогда не было, это подтверждает и количество клиентов, обратившихся к услугам интернет-ателье повторно.

«Мы отнеслись к качеству очень серьезно с самого начала, иначе такой бизнес не имеет смысла», – объясняет он. – Начальник производства и главный технолог имеют 30-летний стаж, швеи прошли специальную подготовку, цех площадью 400 кв. м оборудован десятью современными машинами. На все это ушли существенные деньги». Ткани (их стоимость составляет примерно 30% себестоимости изделия) предприниматели закупают в Италии, Испании, Германии – это 100-процентный хлопок или смесь с вискозой или синтетикой. Для более дешевых изделий стараются найти недорогие, но качественные ткани российского производства. Чтобы удовлетворить запросы клиентов, компании приходится иметь на складе около 80 видов ткани. Мунтян признает, что определенные неудобства создает схема доставки, которую по

договору с компанией осуществляет «Почта России» (в этом случае она для клиента бесплатна). Пошив сорочки занимает около недели.

Теоретически прибыть в любой регион России она должна в течение семи дней, но на практике процесс может затянуться. «Многие клиенты заказывают товар через службу экспресс-доставки EMS, доплачивая за более быстрый сервис 600 руб. Тем не менее казусы здесь тоже случаются», – признает Мунтян. Впрочем, предприниматель не считает эту проблему критичной: «В Таиланде сшитую в ателье одежду вам доставят на следующий день, но у изученных нами европей-ских интернет-ателье пошив и доставка занимают два-три месяца – существен-но больше, чем у нас». Клиентов, недовольных сроками поставки, мало. Если заказ «застрял» в до-роге (такие случаи иногда происходят), менеджеры звонят, выясняют, ругают-ся. Как правило, товар успешно находится, но в двух случаях, когда его не нашли, перешивали за свой счет. «Бывают случаи, когда нас просят сделать заказ быстро, например свадьба через два дня – тоже ищем выход, отправляем с проводниками», – говорит руководитель проекта. Когда интернет-ателье только начинало работу, то у компании не было ни конкурентов, ни самого рынка. Сейчас аналогичные услуги оказывает московская фирма Legole, предлагая удаленный пошив примерно по тем же расценкам и по той же схеме работы. «Значит, услуга людям нужна», – отмечает Мунтян. 38 Сеть для клиента. На проведение рекламной кампании владельцы интернет-ателье затратили в общей сложности около 2,5 млн руб.

Большая часть затрат ушла на продвижение в интернете. Рекламировались и в офлайне – давали в течение месяца рекламу в журналах, выходящих в городах-миллионниках. Но не получили практически никакой отдачи. Единственное, что сработало, – редакционные статьи в серьезных московских изданиях. После таких публикаций поток клиентов резко возрос. В онлайн-предприниматели перепробовали практически все, включая услуги компаний, занимающихся поисковой оптимизацией, рекламные объявления в контекстно-баннерных сетях, на поисковиках, публикации на тематических сайтах, работу с социальными сетями, с блогерами в ЖЖ.

Учились на своих ошибках. «Например, я понял, что затраты на поисковую оптимизацию (около 100 тыс. руб.) в нашем случае были лишними: сайт, в названии которого уже содержится основной поисковый запрос «рубашка на заказ», и так отлично индексируется всеми поисковиками», – рассказывает руководитель проекта. По статистике компании, через основные поисковики приходит львиная доля клиентов. Продвигать проект компании помогали и несколько известных блогеров, на каждого из них компания затратила от 5 тыс. руб. до 20 тыс. руб. Благодаря им через LiveJournal пришло немало клиентов. «Но здесь тоже есть своя специфика», – уточняет Мунтян. – Первая публикация блогера дает большой приток клиентов, по второй приходят только 20% от числа отреагировавших в первый раз, а в третий – вообще ноль». Менее эффективной руководитель считает работу в социальных сетях, хотя компания в течение года сотрудничала с проектом V Kontakte.ru. «Тема

пошива рубашек не пользуется там большой популярностью»,— говорит Мунтян. Зато статьи на тематических сайтах (мужских, деловых, для «больших людей» и даже для туристов) владельцы собираются использовать и дальше. Активная рекламная кампания в интернете продолжалась около года и принесла фирме стабильные 800 заказов в месяц и более чем 2000 лояльных покупателей.

Но где-то с мая 2010 года эффективность всех используемых инструментов продвижения начала снижаться, а стоимость затрат на одного привлеченного таким образом нового клиента стала неуклонно расти. «Сейчас коммуникация с потенциальными покупателями нам обходится в 750–1000 руб. на одного человека, а реальными клиентами из них становятся только 20–30%. Это для нас очень дорого. В то же время текущая активная клиентская база не приносит необходимого количества заказов»,— сетует предприниматель из Ижевска. В поисках прибыли. Компания перепробовала много возможных вариантов, например развитие собственной сети агентов и дистрибуторов как в онлайн, так и в офлайн. Но в конце концов этот путь сочли неприемлемым. Процесс покупки проходит множество стадий и требует немало усилий от посредника. При существующих ценах компания может поделить с ним максимум десятью процентами, повышать же цены, естественно, она не хочет. Поэтому работать с интернет-ателье невыгодно, есть много партнерских программ с более привлекательными условиями.

Получается, что только сайт является для компании единственным реальным источником продвижения. Правда, Мунтян планирует также заняться активным и целенаправленным PR-продвижением, возможно с помощью специализированных агентств, высоко оценивая эффективность публикаций в СМИ. Сейчас «Рубашка на заказ» начала продавать готовые изделия, выполненные по стандартным размерам, их тоже можно купить через сайт. Пошив рубашек, юбок, брюк и готовых платьев позволяет загрузить простаивающие мощности, а их продажа по ценам, более низким, чем заказные изделия, возможно, даст компании дополнительную прибыль. Тем не менее общую стратегию выживания интернет-ателье для себя сформулировать пока не может. «Продажи нужно увеличить хотя бы в два раза. Тогда мы будем иметь небольшую прибыль, которая позволит медленно, но верно развиваться дальше. Мы можем потратить на продвижение еще столько, сколько уже потратили,— был бы толк»,— говорит Мунтян.

Вопросы для размышления:

1. Как выжить новой и, судя по всему, нужной людям услуге, а компании при этом не разориться? 2. Как привлечь заказчиков, когда стоимость каждого нового клиента неуклонно растет?

8. Для перечисленных ниже проектов:

1. Разработайте оптимальный жизненный цикл, охарактеризуйте его основные стадии.

2. Определите область применения проекта, наметьте решение основных задач.
3. Сформулируйте миссию и цели проекта. Постройте дерево целей.
4. Определите возможных участников проекта, перечислите их интересы.
5. Составьте эффективную оргструктуру и сформируйте команду.
6. Перечислите внешние и внутренние факторы, которые могут повлиять на проект.

Проекты:

«Чистый город» (город без беспризорных животных);

Организация санаторно-курортных зон в Саратовской области;

Организация реабилитационного центра для больных алкоголизмом и наркоманией;

Запуск межпланетной станции для высадки человека на Марсе;

Постройка загородного дома;

Организация инновационного производства (производство косметической продукции на базе ООО «Металлист», специализирующегося на выпуске металлочерепицы);

Открытие сети магазинов изотерической продукции;

Реконструкция Театра оперы и балета;

Возведение пирамиды в современном Египте;

Строительство газопровода в сельской местности.

9. Анализ ситуации «Один в поле»

Описание проблемы.

Одиннадцать лет назад я работал в бесплатной рекламной газете в небольшом провинциальном городке. Газета доживала свои последние дни, не оправившись после кризиса – взлетевшие цены на бумагу и сократившиеся доходы рекламодателей сделали ее существование невозможным. Сотрудники хмуро ожидали официального приказа о закрытии. Я решил не ждать специального пинка и открыл небольшое рекламное агентство. Но амбиций было гораздо больше, чем на маленькую контору, и поэтому внутри этого агентства я затеял Проект.

Само собой издательский, так как печальная судьба газеты не давала покоя, и все время хотелось сделать так же, только лучше. «Креативная мысль» была следующей. Одними из активных рекламодателей, выжившими в кризис, оказались оптовые склады продуктов и бытовой химии. Их клиенты – розничные торговые точки – были у меня все посчитаны и переписаны в базе данных, оставшейся от почившей газеты (я там занимался как раз доставкой тиража). Сложив два и два, я решил сделать специализированный бесплатный рекламный бюллетень для розницы. Аналог «Товаров и цен» местного масштаба. И начал делать.

Конкурентными преимуществами проекта предполагались:

- адресная доставка издания (собственной курьерской службой лично в руки управляющему магазином);

- небольшой объем издания (реклама не потеряется среди сотен аналогичных объявлений);

- невысокая стоимость рекламы (за счет маленького тиража и, соответственно, низкой себестоимости, цена модуля была в три раза ниже, чем в ведущем рекламном издании города);

- дополнительные рекламные возможности (вложение писем, буклетов и пр.). Проблемы со стартом были следующие:

- денег на продвижение проекта не было вообще. Агентство приносило деньги на небольшие зарплаты и ни цента больше. Поэтому проект должен был быть рентабельным с первого номера;

- рекламодателям ни я, ни мой проект были неизвестны, никаких предварительных договоренностей ни с кем не было;

- в городе работало несколько изданий, публикующих рекламу. Одно – центральное, сильно оторвавшееся от остальных, и около десятка других, в том числе общественно-политических. И, похоже, этот спектр возможностей полностью удовлетворял имеющиеся запросы оптовиков;

- при этом все потенциальные рекламодатели были окружены постоянным плотным вниманием со стороны агентов как ведущей рекламной газеты, так и изданий-аутсайдеров, которые использовали страницы флагмана в качестве «клиентской базы». И после каждой публикации рекламодатель получал несколько предложений «попробовать еще и у нас». В общем, творилась традиционная газетно-голодная вакханалия;

- у меня не было агентов, которых я мог бы отправить «в поле». Сам я мог бы вполне качественно презентовать проект, но это нужно было сделать для всех рекламодателей одновременно. Значит мне нужны были люди, которые смогут и достойно представить проект, и добиться размещения рекламы уже в первом выпуске бюллетня. А денег на «покупку» отдела продаж не было (см. выше).

Таким образом, нужно было придумать:

- откуда взять квалифицированных агентов, способных объяснить предубежденному и достаточно приземленному (оптовики!) рекламодателю смысл и выгоды совершенно нового на рынке предложения;

- как обеспечить встречу этих агентов с рекламодателем в условиях утомленности клиентов постоянным нашествием бестолковых агентов от аутсайдеров;

- как лучшим образом презентовать имеющиеся достоинства проекта, чтобы он не сливался с остальными;

- и, наконец, как склонить рекламодателя к размещению рекламы в первом же, пилотном, номере? Традиционная отговорка клиентов на подобные предложения – «обязательно будем с вами работать, когда будете стабильно выходить хотя бы полгода».

Что получилось в итоге? В итоге я успешно решил все названные проблемы и запустил проект, обеспечив его рекламой на несколько выпусков вперед. При этом я не привлекал заемных средств, не заключал соглашений с ключевыми игроками и все такое – решение было найдено именно в нетрадиционном подходе к презентации продукта и работе с клиентами. А как бы вы решили задачу с такими исходными данными? Обоснуйте ваше решение проблемы с экономической точки зрения.

10. Задание: Ознакомьтесь с ГОСТ Р 56715, ГОСТ Р МЭК 61160, ГОСТ Р ИСО 21500. Изучите определения терминов, представленные в документах. Результаты занесите в таблицу 1.

1. ГОСТ Р 56715.1-2015 Проектный менеджмент. Системы проектного менеджмента. Часть 1. Основные положения

ГОСТ Р от 17 ноября 2015 года №56715.1-2015

2. ГОСТ Р 56715.2-2015 Проектный менеджмент. Системы проектного менеджмента. Часть 2. Процессы и процессная модель

ГОСТ Р от 17 ноября 2015 года №56715.2-2015

3. ГОСТ Р 56715.3-2015 Проектный менеджмент. Системы проектного менеджмента. Часть 3. Методы

ГОСТ Р от 17 ноября 2015 года №56715.3-2015

4. ГОСТ Р 56715.4-2015 Проектный менеджмент. Системы проектного менеджмента. Часть 4. Данные и модель данных

ГОСТ Р от 17 ноября 2015 года №56715.4-2015

5. ГОСТ Р 56715.5-2015 Проектный менеджмент. Системы проектного менеджмента. Часть 5. Термины и определения

ГОСТ Р от 17 ноября 2015 года №56715.5-2015

6. ГОСТ Р МЭК 61160-2015 Проектный менеджмент. Документальный анализ проекта

7. ГОСТ Р ИСО 21500-2014 Руководство по проектному менеджменту

Таблица 1. Термины и определения в области проектного управления

Термин	Определение
Определение проекта (группа процессов определения)	
Основной целью использования системы проектного менеджмента является	
проектное задание	
календарный план	
продолжительность назначения ресурсов	
сетевой график	
Процессы руководства проектами	

Обеспечивающие процессы	
приемка	
завершение проекта (группа процессов завершения)	
изменение	
управление изменениями; менеджмент изменений	
требование	
трудоемкость	
пакет работ	
процент выполнения, степень завершенности (готовности)	
стартовое совещание	
матрица коммуникации	
индекс освоения затрат, индекс выполнения стоимости	
анализ тенденций изменения вех	
мультипроектный менеджмент	
прогресс проекта (выполнение проекта)	
система проектного менеджмента, система управления проектом, СПМ	
ресурсный план, план распределения ресурсов	
оценка риска	
индекс выполнения сроков, ИВСП	
Документальный анализ проекта	
Управление договорами, контроль за исполнением договоров	
определение содержания	

Примеры оценочных средств для проверки каждой компетенции, формируемой дисциплиной

Таблица 7 - Типовые оценочные средства для проверки каждой компетенции, формируемой дисциплиной «Введение и стандарты, управление проектами, программами и портфелями проектов» направления 38.03.02 «Менеджмент»

Код компетенции	Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Типовые задания

ПКП-1	<p>владение категориальным аппаратом, а также основными положениями стандартов управления проектами, применения в практической деятельности математических методов управления проектами, а также специализированных программных продуктов</p>	1. Демонстрирует знания основной терминологии, а также основных положений стандартов управления проектами;	Задание 1 Ознакомьтесь с ГОСТ Р ИСО 9000-2001 Системы менеджмента качества, основные положения и словарь. Изучите определения терминов, представленные в документе. Результаты занесите в таблицу
		2. Применяет стандартизированный подход в управлении проектами;	Задание 1 Напишите эссе на тему «Социальные аспекты управления качеством в проекте»
		3. Использует специализированные программные продукты	Задание 1. Проведите анализ систем управления качеством ГОСТ Р ИСО 9000 и TQM. Для исследования выберите следующие характеристики: объект управления, цель управления качеством, субъект, на которого возложено ответственность, основной показатель оценки. Результаты анализа оформите в таблицу. По окончании анализа сделайте вывод.
ПКП-2	<p>способность выявлять условия и предпосылки для использования проектных подходов и методов проектного управления в деятельности организации, осуществлять инициацию проекта, а также сбор необходимых данных, выявление заинтересованных лиц для формулирования цели и содержания проекта</p>	1. Демонстрирует навыки самостоятельной аналитической и проектной работы, требующей широкого образования в направлении инвестирования.	Задание 1. Предложите мероприятия по управлению качеством проекта по развитию сети магазинов самообслуживания, реализующих продуктовые товары. Если в процессе его реализации были выявлены следующие проблемы: - на прилавках магазина присутствует просроченная продукция; - поступающие от поставщиков товары не всегда соответствуют требованиям покупателя.
		2. Использует методы исследования конкретных ситуаций в области инвестиционного проектирования, бизнес-планирования; модели составления бизнес-планов, инвестиционных проектов.	Задание 1. Приведите аргументы, обосновывающие внедрение проектного управления в деятельность современных организаций, в соответствии со списком: – Социальная служба; – Детское образовательное учреждение дополнительного образования;

			– Концертно-развлекательный комплекс
		3. Принимает оптимальные бизнес-решения; выявляет риски при реализации бизнес-планов и разрабатывает рекомендации по их преодолению или страхованию.	Задание 1. Сформулируйте несколько наиболее часто встречающихся ошибок планирования внедрения систем для управления проектами для следующих организаций: - коммерческие организации; - некоммерческие организации; - унитарные предприятия.
ПКП-6	Способность участвовать в формировании и управлении программами и портфелями проектов	1. Разрабатывает основные характеристики программ и портфелей проектов.	Задание 1. Каким образом происходит разработка стандарта по управлению проектами, программами проектов, портфелями проектов на корпоративном уровне? Изобразите графически процесс разработки стандарта.
		2. Демонстрирует навыки управления программами и портфелями проектов.	Задание 1. Определите основные проблемы внедрения проектного управления в организацию для следующих организаций: - коммерческие организации; - некоммерческие организации; - унитарные предприятия
		3. Применяет управленческие навыки при решении задач в рамках управления программами и портфелями проектов.	Задание 1. Опишите и постройте схему процесса внедрения стандартов в управление проектами, программами и портфелями проектов для следующих организаций: - бизнес-структуры; - некоммерческие организации; - унитарные предприятия

Процедуры оценивания знаний и умений регулируются соответствующими приказами, распоряжениями ректората Финуниверситета о контроле уровня освоения дисциплин и сформированности компетенций студентов.

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

Нормативно-правовые акты

1 Бюджетный кодекс Российской Федерации от 31.07.1998 № 145-ФЗ (с изменениями и дополнениями)
http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19702/

2 . Гражданский кодекс Российской Федерации (ГК РФ) (части первая, вторая, третья и четвертая) (с изменениями и дополнениями)
<http://base.garant.ru/77683051/>

3 Налоговый кодекс Российской Федерации от 31.07.1998 г. № 146-ФЗ(с изменениями и дополнениями)
http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19671/

4 Налоговый кодекс Российской Федерации (часть 2) от 05.08.2000 № 117-ФЗ (ред. от 23.07.2013) (с изменениями и дополнениями)
http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28165/

Федеральный закон «Об акционерных обществах» от 26.12.1995 № 208-ФЗ (с изменениями и дополнениями)
http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_8743/

5 Федеральный закон «Об обществах с ограниченной ответственностью» от 8.02.1998 г. №14-ФЗ (с изменениями и дополнениями)
http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_17819/

Основная литература

6. Зуб, А. Т. Управление проектами : учебник и практикум для среднего профессионального образования / А. Т. Зуб. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 422 с. Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <http://ez.el.fa.ru:2237/bcode/449791>

7. Управление проектами : учебник и практикум для вузов / А. И. Балашов, Е. М. Рогова, М. В. Тихонова, Е. А. Ткаченко ; под общей

редакцией Е. М. Роговой. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 383 с. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <http://ez.el.fa.ru:2237/bcode/451359>

8. Кузнецова, Е. В. Управление портфелем проектов как инструмент реализации корпоративной стратегии : учебник для вузов / Е. В. Кузнецова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <http://ez.el.fa.ru:2237/bcode/451359>

Дополнительная литература

9. Герасимов, В. В. Управление социально-экономическими портфелями программ и проектов организации : учебное пособие / В. В. Герасимов, А. П. Пичугин, А. К. Исаков ; Новосиб. гос. агр. ун-т. - Новосибирск : Золотой колос, 2014. - 200 с. - Текст : электронный. - URL: <https://new.znaniyum.com/catalog/product/515935>

10. Поляков, Н. А. Управление инновационными проектами : учебник и практикум для вузов / Н. А. Поляков, О. В. Мотовилов, Н. В. Лукашов. — Москва : Издательство Юрайт, 2016. — 330 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00952-1. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <http://ez.el.fa.ru:2237/bcode/450564>

Периодические издания

11. Журнал «Эксперт», <http://www.expert.ru>

12. Журнал «Секрет фирмы», <http://www.sf-online.ru>

13. Журнал «Менеджмент в России и за рубежом», <http://dis.ru/manag>

14. Журнал «Top-Manager», <http://www.top-manager.ru>

15. Журнал «Директор-Инфо», <http://www.director-info.ru>

9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимой для освоения дисциплины

Базы данных, информационно-справочные и поисковые системы

1. Базы данных, имеющих в наличии в Медиатеке Финансового университета: на сайте Финансового университета находится рубрика «Библиотека», затем «Образовательные ресурсы», затем «Русскоязычные ресурсы» или «Англоязычные ресурсы». Режим доступа: http://www.library.fa.ru/res_mainres.asp?cat=rus

2. Электронная библиотека Финансового университета (ЭБ) <http://elib.fa.ru/>

3. Электронно-библиотечная система BOOK.RU <http://www.book.ru>

4. Электронно-библиотечная система «Университетская библиотека ОНЛАЙН» <http://biblioclub.ru/>

5. Электронно-библиотечная система Znanium <http://www.znaniy.com>

6. Электронно-библиотечная система издательства «ЮРАЙТ» <https://www.biblio-online.ru/>

7. Научная электронная библиотека eLibrary.ru <http://elibrary.ru>

8. База информационных материалов электронных и печатных средств массовой информации Public.ru <http://public.ru/>

9. Электронная библиотека <http://grebennikon.ru>

Интернет-ресурсы:

Сайт международного сообщества менеджеров [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.executive.ru>.

СОВНЕТ: Национальная ассоциация управления проектами [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.sovnet.ru>.

<http://www.aup.ru/books/i002.htm>.

<http://akeu.ru>.

<http://www.mevriz.ru>.

<http://holyjob.ru/>

<https://hr-portal.ru/>

<http://www.oxfordrussia.com>

<http://lib.myilibrary.com/home.asp>

<http://infoneeds.kubsu.ru/>

www.Management.com.ua

www.HRM.ru

www.edication.eksmo.ru

10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Самостоятельная работа – учебная, научно-исследовательская работа студентов, выполняемая во внеаудиторное время по заданию и под руководством преподавателя. Самостоятельная работа предполагает усвоение теоретического материала на базе изучения и систематизации материалов первоисточников, монографий, статей, отработку навыков работы с базами данных, моделирования управленческих процессов.

Преподаватель планирует содержание и объем самостоятельной работы, контролирует результаты самостоятельной работы. Самостоятельная работа включает в себя выполнение различного рода заданий, которые ориентированы на более глубокое усвоение материала изучаемой дисциплины. По каждой теме учебной дисциплины предлагается перечень заданий для самостоятельной работы.

Методические рекомендации по выполнению различных форм самостоятельных домашних заданий.

Подготовка доклада.

Планом ряда семинарских занятий по дисциплине предусмотрены проблемные доклады по отдельно сформулированным темам (см. пункт 5.3 «Содержание практических и семинарских занятий» настоящей рабочей программы дисциплины). К докладу, как правило, готовится также презентация, отражающая основные положения доклада. В презентацию могут быть, например, включены блок-схемы, графики, диаграммы,

небольшие по объему таблицы, которые наглядно иллюстрируют логику рассуждений, подтверждают выводы автора. Все надписи, цифры должны быть хорошо читаемыми. Основные формулировки проблем, предложений автора также целесообразно отразить в презентации, поскольку так будет легче обсудить их в группе.

На представление доклада в плане занятий по дисциплине, как правило, отводится до 10 минут. При этом вопросы уточняющего характера могут задаваться в процессе доклада, а проблемное обсуждение проводится после полного изложения автором доклада своих позиций.

Для участия в обсуждении проблем, затронутых в докладе, все студенты должны изучить данную тему при подготовке к семинару и быть способными как задавать вопросы, так и отвечать на них. При этом докладчик представляет проблему наиболее глубоко и в развернутом виде. Задача докладчика - построить свое выступление таким образом, чтобы оно стало основой для последующей дискуссии.

Методические рекомендации по подготовке к дискуссии.

Цель дискуссии как метода интерактивного метода обучения состоит в создании комфортных условий обучения, при которых студент или слушатель чувствует свою интеллектуальную состоятельность, свою успешность. Именно это делает продуктивным сам процесс обучения, дает знания и навыки, создает базу для работы по решению проблем после того, как обучение закончится.

Дискуссия, как один из методов интерактива, представляет собой целенаправленное обсуждение определенного конкретного вопроса, которое сопровождается обменом идеями, мнениями, мыслями между студентами группы.

Принципы работы на интерактивном занятии в форме дискуссии:

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

Методические рекомендации по подготовке к кейс-стади.

Метод кейс-стади (casestudy) является самостоятельным методом, но его основа - поиск обучающимися решения конкретной ситуации, поэтому относится к поисково- исследовательским технологиям.

Метод основан на анализе конкретных случаев. Ситуации (случаи) для анализа собираются и описываются специальным образом. Метод предназначен для совершенствования навыков и получения опыта в следующих областях: выявление, отбор и решение проблем; работа с информацией, осмысление значения деталей, описанных в ситуации; анализ и синтез информации и аргументов; работа с предположениями и заключениями; оценка альтернатив; принятие решений; умение работать в группе.

Цель метода - проанализировать ситуацию и выработать практическое решение совместными усилиями группы учащихся. Ситуация должна быть взята из практики.

Решение кейса рекомендуется проводить в пять этапов:

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

Максимальная польза из работы над кейсами будет извлечена в том случае, если учащиеся при предварительном знакомстве с ними будут придерживаться систематического подхода к их анализу.

Для этого:

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

Общие положения по выполнению контрольной работы

В современный период востребованы высокий уровень знаний, академическая и социальная мобильность, профессионализм специалистов, готовность к самообразованию и самосовершенствованию. В связи с этим должны измениться подходы к планированию, организации учебно-воспитательной работы, в том числе и самостоятельной работы студентов. Прежде всего, это касается изменения характера и содержания учебного процесса, переноса акцента на самостоятельный вид деятельности, который является не просто самоцелью, а средством достижения глубоких и прочных знаний, инструментом формирования у студентов активности и самостоятельности.

Контрольная работа является одной из важнейших форм учебной работы; она может быть использована для участия в научно-исследовательской работе, подготовки дипломной работы (проекта), выполнения специальных заданий и др., участия в студенческой научной конференции.

Цели и задачи контрольной работы

Целью методических рекомендаций является повышение эффективности учебного процесса, в том числе благодаря самостоятельной работе, в которой студент становится активным субъектом обучения, что означает:

- способность занимать в обучении активную позицию;
- готовность мобилизовать интеллектуальные и волевые усилия для достижения учебных целей;
- умение проектировать, планировать и прогнозировать учебную деятельность;
- привычку инициировать свою познавательную деятельность на основе внутренней положительной мотивации;

- осознание своих потенциальных учебных возможностей и психологическую готовность составить программу действий по саморазвитию.

- закрепление и систематизация теоретических знаний студентов по дисциплине «Корпоративное управление и корпоративная социальная ответственность»;

- развитие навыков самостоятельной работы;

- формирование умений применять полученные знания в практической работе по выбранному направлению подготовки.

В процессе выполнения контрольной работы студенту следует показать способность к самостоятельной работе с учебной, научной литературой, нормативными документами и статистическими данными.

Для достижения поставленных целей студенты должны решить следующие задачи:

- обосновать актуальность выбранной темы контрольной работы;

- подобрать, изучить и систематизировать нормативно-правовые документы, литературные источники, информационно-аналитические материалы и актуальные статистические данные по теме контрольной работы;

- провести самостоятельное исследование по теме и определить основные проблемы, подлежащие рассмотрению.

При выполнении контрольной работы студент должен продемонстрировать умение:

- отражать понимание теоретических основ стандартов управления проектами, программами и портфелями проектов;

- выделять специфику стандартов управления проектами, программами и портфелями в экономике России и мировой экономике в современных условиях;

- оценивать проблемные ситуации, возникающие при реализации стандартов управления проектами, программами и портфелями проектов

предприятиях, в регионах и отраслях,

- использовать методы экономической оценки состояния и перспектив использования стандартов управления проектами, программами и портфелями проектов;

- использовать статистические материалы, проводить анализ статистических данных и составлять на их основе таблицы, графики и диаграммы;

- делать обоснованные выводы по результатам исследования.

Все типы заданий, выполняемых студентами, в том числе в процессе самостоятельной работы, так или иначе содержат установку на приобретение и закрепление определенного Государственным образовательным стандартом высшего профессионального образования объема знаний, а также на формирование в рамках этих знаний некоторых навыков мыслительных операций - умения оценивать, анализировать, сравнивать, комментировать и т.д.

Действия, осуществляемые при подготовке конкретной контрольной работы:

1. Прокомментировать высказывание – объяснить, какая идея заключена в отрывке, о какой позиции ее автора она свидетельствует.

2. Сравнить – выявить сходство и различие позиций по определенным признакам.

3. Обосновать один из нескольких предложенных вариантов ответа – привести аргументы в пользу правильности выбранного варианта ответа и указать, в чем ошибочность других вариантов.

4. Аргументировать (обосновать, доказать, объяснить) ответ – значит: а) оправдать (опровергнуть) некоторую точку зрения; б) обосновать свою точку зрения, опираясь на теоретические или практические обобщения, данные и т.д.

5. Провести анализ – разложить изучаемые явления на составные части,

сопоставить их с целью выявления в них существенного, необходимого и определяющего.

6. Тезисно изложить идею, концепцию, теорию – используя материал учебных пособий и другой литературы, кратко, но не в ущерб содержанию сформулировать основные положения учения.

7. Дать характеристику, охарактеризовать явления – значит назвать существенные, необходимые признаки какого-либо явления (положения какой-либо теории) и выявить особенности.

8. Изобразить схематически – значит раскрыть содержание ответа в виде таблицы, рисунка, диаграммы и других графических форм.

Работа с литературой

Важной составляющей самостоятельной внеаудиторной подготовки является работа с литературой ко всем видам занятий: семинарским, практическим, при подготовке к зачетам, экзаменам, тестированию, участию в научных конференциях.

Умение работать с литературой означает научиться осмысленно пользоваться источниками. Прежде чем приступить к освоению научной литературы, рекомендуется чтение учебников и учебных пособий.

Существует несколько методов работы с литературой.

Один из них – самый известный – метод повторения: прочитанный текст можно заучить наизусть. Простое повторение воздействует на память механически и поверхностно. Полученные таким путем сведения легко забываются.

Наиболее эффективный метод – метод кодирования: прочитанный текст нужно подвергнуть большей, чем простое заучивание, обработке. Чтобы основательно обработать информацию и закодировать ее для хранения, важно произвести целый ряд мыслительных операций:

прокомментировать новые данные; оценить их значение; поставить

вопросы; сопоставить полученные сведения с ранее известными.

Для улучшения обработки информации очень важно устанавливать осмысленные связи, структурировать новые сведения.

Изучение научной, учебной и иной литературы требует ведения рабочих записей.

Форма записей может быть весьма разнообразной: простой или развернутый план, тезисы, цитаты, конспект.

План – первооснова, каркас какой-либо письменной работы, определяющие последовательность изложения материала.

План является наиболее краткой и потому самой доступной и распространенной формой записей содержания исходного источника информации. По существу, это перечень основных вопросов, рассматриваемых в источнике. План может быть простым и развернутым. Их отличие состоит в степени детализации содержания и, соответственно, в объеме.

Преимущество плана состоит в следующем:

Во-первых, план позволяет наилучшим образом уяснить логику мысли автора, упрощает понимание главных моментов произведения.

Во-вторых, план позволяет быстро и глубоко проникнуть в сущность построения произведения и, следовательно, гораздо легче ориентироваться в его содержании.

В-третьих, план позволяет – при последующем возвращении к нему – быстрее обычного вспомнить прочитанное.

В-четвертых, с помощью плана гораздо удобнее отыскивать в источнике нужные места, факты, цитаты и т. д.

Выписки – небольшие фрагменты текста (неполные и полные предложения, отдельные абзацы, а также дословные и близкие к дословным записи об излагаемых в нем фактах), содержащие в себе квинтэссенцию содержания прочитанного.

Выписки представляют собой более сложную форму записей содержания исходного источника информации. По сути, выписки – не что иное, как цитаты, заимствованные из текста. Выписки позволяют в концентрированной форме и с максимальной точностью воспроизвести в произвольном (чаще последовательном) порядке наиболее важные мысли автора, статистические и датологические сведения. В отдельных случаях — когда это оправданно с точки зрения продолжения работы над текстом — вполне допустимо заменять цитирование изложением, близким к дословному.

Тезисы – сжатое изложение содержания изученного материала в утвердительной (реже опровергающей) форме.

Отличие тезисов от обычных выписок состоит в следующем. *Во-первых*, тезисам присуща значительно более высокая степень концентрации материала. *Во-вторых*, в тезисах отмечается преобладание выводов над общими рассуждениями. *В-третьих*, чаще всего тезисы записываются близко к оригинальному тексту, т. е. без использования прямого цитирования.

Исходя из сказанного, нетрудно выявить основное преимущество тезисов: они незаменимы для подготовки глубокой и всесторонней аргументации письменной работы любой сложности, а также для подготовки выступлений на защите, докладов и пр.

Аннотация – краткое изложение основного содержания исходного источника информации, дающее о нем обобщенное представление. К написанию аннотаций прибегают в тех случаях, когда подлинная ценность и пригодность исходного источника информации исполнителю письменной работы окончательно неясна, но в то же время о нем необходимо оставить краткую запись с обобщающей характеристикой. Для указанной цели и используется аннотация.

Характерной особенностью аннотации наряду с краткостью и обобщенностью ее содержания является и то, что пишется аннотация всегда после того, как (хотя бы в предварительном порядке) завершено ознакомление

с содержанием исходного источника информации. Кроме того, пишется аннотация почти исключительно своими словами и лишь в крайне редких случаях содержит в себе небольшие выдержки оригинального текста.

Резюме – краткая оценка изученного содержания исходного источника информации, полученная, прежде всего, на основе содержащихся в нем выводов. Резюме весьма сходно по своей сути с аннотацией. Однако, в отличие от последней, текст резюме концентрирует в себе данные не из основного содержания исходного источника информации, а из его заключительной части, прежде всего выводов. Но, как и в случае с аннотацией, резюме излагается своими словами – выдержки из оригинального текста в нем практически не встречаются.

Конспект – сложная запись содержания исходного текста, включающая в себя заимствования (цитаты) наиболее примечательных мест в сочетании с планом источника, а также сжатый анализ записанного материала и выводы по нему.

Для работы над конспектом следует:

- определить структуру конспектируемого материала, чему в значительной мере способствует письменное ведение плана по ходу изучения оригинального текста;
- в соответствии со структурой конспекта произвести отбор и последующую запись наиболее существенного содержания оригинального текста – в форме цитат или в изложении, близком к оригиналу;
- выполнить анализ записей и на его основе – дополнение записей собственными замечаниями, соображениями, "фактурой", заимствованной из других источников и т. п. (располагать все это следует на полях тетради для записей или на отдельных листах-вкладках);
- завершить формулирование и запись выводов по каждой из частей оригинального текста, а также общих выводов.

Систематизация изученных источников позволяет повысить

эффективность их анализа и обобщения. Итогом этой работы должна стать логически выстроенная система сведений по существу исследуемого вопроса.

Необходимо из всего материала выделить существующие точки зрения на проблему, проанализировать их, сравнить, дать им оценку.

Указанной выше процедуре должны подвергаться и материалы из Интернета во избежание механического скачивания готовых текстов. В записях и конспектах студенту очень важно указывать названия источников, авторов, год издания. Это организует его, а главное, пригодится в последующем обучении. Безусловно, студент должен взять за правило активно работать с литературой не только в библиотеке Финуниверситета, но и в других, библиотеках, используя, в том числе, их компьютерные возможности (электронная библиотека в сети Интернет).

Темы контрольных работ определяются индивидуально студентом по рекомендации и согласованию с преподавателем.

Контрольная работа включает в себя 10 вариантов, которые распределяются между студентами по начальным буквам их фамилий следующим образом:

Номер варианта	Заглавная буква фамилии студента
Вариант 1	А, Б
Вариант 2	В, Г, Д
Вариант 3	Е, Ж, З
Вариант 4	И, К, Л
Вариант 5	М, Н
Вариант 6	О, П, Р
Вариант 7	С, Т, У
Вариант 8	Ф, Х, Ц, Ч
Вариант 9	Ш, Щ, Ю
Вариант 10	Я

Вариант 1

1. Факторы и предпосылки, обуславливающие развитие управления проектами.
2. Эволюция развития методов управления проектами за рубежом.

Тестовые задания:

1 Концептуальная фаза жизненного цикла проекта предполагает:

- a) формулирование целей, анализ инвестиционных возможностей, обоснование осуществимости (технико-экономическое обоснование) и планирование проекта.
- b) определение структуры работ и исполнителей, построение календарных графиков работ, бюджета проекта, разработку проектно-сметной документации, переговоры и заключение контрактов с подрядчиками и поставщиками
- c) работы по реализации проекта, в том числе строительство, маркетинг, обучение персонала
- d) приемочные испытания, опытную эксплуатацию и сдачу проекта в эксплуатацию

2 Фаза завершения проекта включает:

- a) формулирование целей, анализ инвестиционных возможностей, обоснование осуществимости (технико-экономическое обоснование) и планирование проекта.
- b) определение структуры работ и исполнителей, построение календарных графиков работ, бюджета проекта, разработку проектно-сметной документации, переговоры и заключение контрактов с подрядчиками и поставщиками
- c) работы по реализации проекта, в том числе строительство, маркетинг, обучение персонала
- d) приемочные испытания, опытную эксплуатацию и сдачу проекта в эксплуатацию

Вариант 2

1. Этапы развития управления проектами в России.

2. Определение термина «Проект». Отличительные признаки проекта.

Тестовые задания:

1 К характеристикам проекта относят:

- f) ориентация на достижение конечной цели
- g) результат - получение конечного продукта или предоставление услуг
- h) процессы постоянно повторяются
- i) процессы являются устоявшимися
- j) риски в ней минимальны

2 К характеристикам проекта не относят:

- e) существует постоянный штат сотрудников
- f) риски минимизированы
- g) процессы не привязаны к жестким срокам
- h) уникальная последовательность событий

Вариант 3

1 Типы проектов.

2 Российские ГОСТ в области управления проектами

Тестовые задания:

1 Отметьте факторы косвенно влияющие на проект:

- a) политическая стабильность;
- b) структура национального хозяйства;
- c) сфера финансов, сбыта и производства предприятия;
- d) уровень жизни.

2 К характеристикам проекта относят:

- e) ограниченность ресурсов и бюджета
- f) участие большого числа людей, обычно из нескольких функциональных подразделений организации.

- g) установленный порядок выполнения заданий
- h) уникальность минимальна

Вариант 4

1 Окружение проекта.

2 Участники проекта.

Тестовые задания:

1 Социальные условия реализации проекта включают:

- a) тарифы и налоги;
- b) уровень жизни;
- c) уровень образования;
- d) уровень тем.

2 Отметьте факторы непосредственного окружения проекта:

- a) политическая стабильность;
- b) структура национального хозяйства;
- c) сфера финансов, сбыта и производства предприятия;
- d) религия.

Вариант 5

1. Международные стандарты ИСО в области управления проектами

2. Жизненный цикл проекта.

Тестовые задания:

1 Внешнее окружение проекта включает:

- e) сфера изготовления: связана с рынком средств производства;
- f) сфера материального обеспечения;
- g) правовые условия;
- h) культурные условия.

2 Правовые условия внешней среды включают:

- e) традиции;
- f) религию;

- g) законы;
- h) поддержка проекта правительством

Вариант 6

1 Процессы планирования, их место и роль среди процессов управления проектами.

2 Виды планов. Принципы планирования.

Тестовые задания:

1. Внешнее окружение проекта

- a) доступные элементы внешней среды, находящиеся в собственности или распоряжении команды проекта;
- b) множество ресурсов в виде товарных рынков и базаров, а также конкуренты, партнеры, потребители и посредники, динамично меняющие свое поведение и взаимодействующие во времени.

2. Внутреннее окружение проекта включает:

- a) руководство организации;
- b) сфера финансов: бюджетные рамки проекта,
- c) сфера сбыта: формирование условия и требования проекта;
- d) политические условия.

Вариант 7

1 Основные и вспомогательные процедуры планирования.

2 Планирование содержания проекта.

Тестовые задания:

Фаза разработки проекта включает:

- e) формулирование целей, анализ инвестиционных возможностей, обоснование осуществимости (технико-экономическое обоснование) и планирование проекта.
- f) определение структуры работ и исполнителей, построение календарных

графиков работ, бюджета проекта, разработку проектно-сметной документации, переговоры и заключение контрактов с подрядчиками и поставщиками

g) работы по реализации проекта, в том числе строительство, маркетинг, обучение персонала

h) приемочные испытания, опытную эксплуатацию и сдачу проекта в эксплуатацию

2 Фаза выполнения проекта включает:

a) формулирование целей, анализ инвестиционных возможностей, обоснование осуществимости (технико-экономическое обоснование) и планирование проекта.

b) определение структуры работ и исполнителей, построение календарных графиков работ, бюджета проекта, разработку проектно-сметной документации, переговоры и заключение контрактов с подрядчиками и поставщиками

c) работы по реализации проекта, в том числе строительство, маркетинг, обучение персонала

d) приемочные испытания, опытную эксплуатацию и сдачу проекта в эксплуатацию

Вариант 8

1. Управление интеграцией проекта.

2. Управление содержанием проекта.

Тестовые задания:

1 Задачи управления проектом включают:

a) определение цели проекта и проведение его обоснования;

b) создание структуры проекта (подцели, основные этапы работы, которые предстоит выполнить);

- c) определение необходимых объемов и источников финансирования;
- d) обеспечить организацию сырьем и ресурсами;

2 Жизненный цикл проекта включает следующие стадии:

- a) концептуальная фаза
- b) фаза разработки проекта
- c) фаза выхода на рынок
- d) фаза ухода с рынка

Вариант 9

1. Управление коммуникациями в проекте.

2. Управление завершением проекта.

Тестовые задания:

1 К характеристикам проекта не относят

- a) постоянные участники(команда);
- b) постоянная последовательность задач и отсутствие менеджера проектов;
- c) постоянный повторяющийся результат
- d) ограниченность ресурсов и бюджета

2 Основными ограничениями проекта являются

- a) ограничения по бюджету
- b) ограничения по времени
- c) ограничения по ресурсам
- d) ограничение по задачам

Вариант 10

1. Портфели проектов: основные характеристики и виды.

2. Стандарты PMI: ANSIPMI PMBOOK

Тестовые задания:

1. Ограниченное по времени, целенаправленное изменение отдельной системы с установленными требованиями к качеству результатов, с

возможными ограничениями расходования средств и ресурсов и со специфической организацией:

- a) проект
- b) программа
- c) производственная система

2. К характеристикам проекта относят:

- a) наличие сложных и многочисленных заданий
- b) уникальная последовательность событий
- c) конечность - даты начала и окончания работ установлены
- d) процесс повторяющийся

Пример оформления титульного листа контрольной работы

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
БЮДЖЕТНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
(Финансовый университет)
Краснодарский филиал Финуниверситета**

Кафедра «Менеджмент и маркетинг»

Направление «Менеджмент»
Профиль «Управление проектами»

КОНТРОЛЬНАЯ РАБОТА
по дисциплине «Введение и стандарты, управление проектами,
программами и портфелями проектов»

Вариант _____

Студент

(И.О.Ф.)

курс

Преподаватель

(уч.степень.,
должность
И.О.Ф.)

Краснодар 202_

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

11.1 Комплект лицензионного программного обеспечения

1. Microsoft Windows 7 Professional
2. Microsoft Office 2010 Pro
3. Антивирус ESET Endpoint Security
4. ProjectExpert 7

11.2 Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

1 Справочная правовая система «Консультант Плюс».
URL:<http://www.consultant.ru>

2 Информационно-правовая система «Гарант-аэро».
URL:<http://www.garant.ru>

11.3 Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации: не предусмотрены

Каждый обучающийся в течение всего обучения обеспечивается индивидуальным неограниченным доступом к электронно-библиотечной системе и электронной информационно-образовательной среде Краснодарского филиала Финансового университета.

Электронная информационно-образовательная среда Финансового университета обеспечивает:

- доступ к учебным планам, рабочим программам дисциплин, практик, к указаниям электронных библиотечных систем и электронным образовательным ресурсам, указанным в рабочих программах.
- фиксацию хода образовательного процесса, результатов промежуточной аттестации;

– проведение всех видов занятий, процедур оценки результатов обучения, реализация которых осуществляется с применением электронного обучения.

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

Материально-техническая база Краснодарского филиала Финансового университета соответствует действующим противопожарным правилам и нормам, обеспечивает проведение всех видов дисциплинарной и междисциплинарной подготовки, практической и научно-исследовательской работ обучающихся, предусмотренных учебным планом.

Образовательный процесс обеспечивается специальными помещениями, которые представляют собой аудитории для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, выполнения курсовых работ, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, помещения для самостоятельной работы студентов и помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования. Специальные помещения укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения, обеспечивающими представление учебной информации большой аудитории, демонстрационным оборудованием.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой, обеспечивающей доступ к сети Интернет и электронной информационно-образовательной среде Финансового университета.