

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

Департамент менеджмента и инноваций
Факультета «Высшая школа управления»

УТВЕРЖДАЮ

Проректор по учебной и
методической работе

_____ Е. А. Каменева
«28» марта 2023 г.

А.А.Юссуф, Н.Н.Трифорова

УПРАВЛЕНИЕ ИНТЕГРАЦИЕЙ И СОДЕРЖАНИЕМ ПРОЕКТА

Рабочая программа дисциплины

для студентов, обучающихся по направлению подготовки
38.03.02 Менеджмент, ОП Управление бизнесом, Менеджмент и управление
бизнесом, Управление продуктом

*Рекомендовано Ученым советом Факультета «Высшая школа управления»
(протокол № 28 от 21.03.2023г.)*

*Одобрено Советом Департамента менеджмента и инноваций
(протокол № 12 от 14.02.2023г.)*

Москва 2023

Содержание

1. Наименование дисциплины	3
2. Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения по дисциплине	3
3. Место дисциплины в структуре образовательной программы	5
4. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах и в академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы обучающихся	5
5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием их объемов (в академических часах) и видов учебных занятий	6
5.1. Содержание дисциплины	6
5.2. Учебно – тематический план	10
5.3. Содержание семинаров, практических занятий	13
6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине	15
6.1. Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины, формы внеаудиторной самостоятельной работы	15
6.2. Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю	18
7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине	19
8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины	31
9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины	33
10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины	33
11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем	43
12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине	43

1. Наименование дисциплины

«Управление интеграцией и содержанием проекта»

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

В результате освоения дисциплины «Управление интеграцией и содержанием проекта» происходит формирование у обучающегося следующих компетенций.

Код компетенции	Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции ¹	Результаты обучения (владения ² , умения и знания), соотнесенные с компетенциями/индикаторами достижения компетенции
ОП Управление бизнесом, Управление продуктом			
(ПКП - 2)	Способность сопровождать и управлять продуктовыми исследованиями и исследованиями новых рынков	1. Проводит исследования по анализу продукта и возможности выхода на новые рынки. 2. Анализирует результаты технологических исследований серии продуктов.	Знать: Теоретические принципы сбора объективной информации о рыночной ситуации, оценке рынка, анализе конкурентов, изучении каналов и методов продвижения, разработке нового товара или услуги. Уметь: Находить рыночные ниши, неудовлетворенных потребностей. выдвигать новые идеи. Знать: Основы оценки соответствия продукции - сертификации или декларирования в рамках требований законодательства. Уметь: Анализировать результаты технологических исследований серии продуктов.
(ПКП - 4)	Способность планирования и организации вывода продукта и его обновлений на рынок, анализа продаж продукта и управления показателями	1. Демонстрирует навыки вывода нового продукта и его обновлений на рынок. 2. Анализирует продажи продукта, метрики привлечения пользователей и использования продукта.	Знать: Этапы вывода нового продукта на рынок: проведения маркетингового исследования идеи нового продукта, определения специальных параметров, подчеркивающих назначение нового продукта, планирования испытания макетов или образцов,

¹ Заполняется при реализации актуализированных ОС ВО ФУ и ФГОС ВО3++

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

	успешности продукта		подготовка производства к выпуску нового продукта. Уметь: Использовать брендинг, выбирать приемлемые каналы и инструменты продвижения нового продукта и его обновлений на рынок. Знать: Теоретические основы проведения анализа продажи продукта по различным видам метрик: по прибыли, рентабельности, спросу, показателей качества продукта. Уметь: Использовать продуктовые метрики, которые компания может отслеживать и анализировать для оценки успеха своего продукта.
38.03.02 Менеджмент, ОП Управление бизнесом, Менеджмент и управление бизнесом			
(ПКП – 2)	Способность организовывать операционную деятельность компаний с использованием процессного и проектного подходов	1. Проводит исследование операционной деятельности организации и совершенствует ее на основе процессного и проектного подходов. 2. Управляет проектами на основе классических и гибких методологий.	Знать: Теоретические принципы проектного подхода; теорию процессного управления проектами. Уметь: Применять навыки целеполагания, устанавливать приоритеты при выборе способов принятия решений. Знать: Классические и гибкие методологии управления проектами. Уметь: Применять процессный и гибкий подходы при организации проектов в компании
(ПКП - 4)	Способность участвовать в разработке программ развития компании, разработке обоснований проектов и управленческих решений, связанных с развитием бизнеса	1. Разрабатывает концепцию проекта, иерархическую структуру работ, календарно-ресурсный план и контроль за ходом программ развития организации. 2. Применяет современные модели развития и управления организацией.	Знать: Основы планирования содержания, сроков и стоимости проектов, системы планов проекта, мониторинга и контроля реализации проекта. Уметь: Собирать требования и разрабатывать базовый план по содержанию, срокам и стоимости проекта, организовывать управление изменениями в проекте. Знать: Методологический инструментарий для реализации проектов развития организации, управления организацией с

			использованием проектного подхода. Уметь: Применять принципы проектного подхода; теорию процессного управления проектами; теорию управления заинтересованными сторонами проекта.
--	--	--	--

3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Управление интеграцией и содержанием проекта» относится к циклу профиля (элективный) по выбору для студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, ОП Управление бизнесом, Менеджмент и управление бизнесом, ОП Управление бизнесом, Управление продуктом

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

38.03.02 Менеджмент, ОП Управление бизнесом, Менеджмент и управление бизнесом, ОП Управление бизнесом, Управление продуктом

Таблица 1

Вид учебной работы по дисциплине	Всего (в з/е и часах)	6-й семестр (в часах)
Общая трудоемкость дисциплины	3 з.е./108	108
Контактная работа - Аудиторные занятия	50	50
<i>Лекции</i>	<i>16</i>	<i>16</i>
<i>Семинары, практические занятия</i>	<i>34</i>	<i>34</i>
Самостоятельная работа	58	58
Вид текущего контроля	<i>Проектная работа</i>	<i>Проектная работа</i>
Вид промежуточной аттестации	<i>Зачет</i>	<i>Зачет</i>

38.03.02 Менеджмент, ОП Управление бизнесом, Менеджмент и управление бизнесом (о/з)

Таблица 2

Вид учебной работы по дисциплине	Всего (в з/е и часах)	7-й семестр (в часах)
Общая трудоемкость дисциплины	3 з.е./108	108
Контактная работа - Аудиторные занятия	34	34
<i>Лекции</i>	<i>16</i>	<i>16</i>
<i>Семинары, практические занятия</i>	<i>18</i>	<i>18</i>
Самостоятельная работа	74	74
Вид текущего контроля	<i>Проектная работа</i>	<i>Проектная работа</i>
Вид промежуточной аттестации	<i>Зачет</i>	<i>Зачет</i>

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

5.1. Содержание дисциплины

Тема 1. Цель и критерии успешности проекта. Выбор оптимального подхода к выполнению проекта

Причины инициации и запуска проектов. Современный контекст управления проектом: VUCA и BANI-мир. Основные ограничения проекта. Целеполагание проекта и критерии эффективности цели. Понятие успешности в проектной деятельности. Успех продукта проекта и успех менеджмента проекта. Критерии успешности проектной деятельности с учетом типа проекта и контекста управления проектом.

Понятие содержания проекта и управления содержанием проекта. Процессы и задачи управления содержанием проекта. Понятие интеграции и управления интеграцией в проектном менеджменте. Уровни интеграции: уровень процессов, когнитивный и контекстный уровни. Роль руководителя проекта при осуществлении интеграции. Процессы и задачи управления интеграцией проекта. Выбор оптимального подхода к выполнению проекта с учетом сложности продукта и понятности предстоящих задач. Модель Кеневин (Cynefin framework). Управление интеграцией и содержанием проекта по Waterfall-подходу. Управление интеграцией и содержанием проекта по итеративно-инкрементной модели.

Тема 2. Бизнес-кейс и устав проекта

Понятие и роль бизнес-кейса в практике проектного менеджмента. Содержание бизнес-кейса. Бизнес-кейс в формате Lean Canvas для описания модели идеи нового продукта. Последовательность заполнения Lean Canvas.

Устав проекта и его значение. Цель и задачи устава проекта. Рекомендации по процессу разработки устава. Содержание устава. Подход SMART к разработке устава проекта. Базовые вопросы проекта: Зачем? Что? Для кого? В каком виде? Ограничения проекта. Понятие и роль допущений в управлении проектом. Алгоритм работы с допущениями. Высокоуровневые требования. Границы проекта (score in, score out). Высокоуровневые риски. Высокоуровневый бюджет. Высокоуровневое расписание. Организационная структура проекта. Связь бизнес-кейса и устава проекта.

Тема 3. Анализ стейкхолдеров проекта и работа с требованиями

Цель анализа стейкхолдеров проекта. «Дорожная карта» анализа стейкхолдеров. Методы предварительного анализа и первичной классификации стейкхолдеров. Типовая модель стейкхолдеров. Методы классификации стейкхолдеров с учетом уровня влияния на проект и заинтересованности. Матрица «власть — интерес». Матрица «власть — динамика». Определение стратегий взаимодействия со стейкхолдерами на основе матрицы влияния. Определение фокуса особого внимания при работе со стейкхолдерами. Внутренние и внешние стейкхолдеры. Типовые проблемы, возникающие при анализе заинтересованных сторон. Реестр стейкхолдеров.

Роль и основные задачи аналитики в проектном менеджменте. Ключевые этапы в работе с требованиями проекта: сбор требований, систематизация и приоритезация, анализ требований, документирование требований и утверждение требований, актуализация требований по мере развития проекта. Инструменты и методы сбора требований. Типология и уровни требований в проектном менеджменте. Техники MoSCoW, Кано для приоритизации требований. Особенности работы с требованиями в проектах заказной

разработки. Карточка клиента. Брифинг клиента: роль и содержание брифа, основные этапы подготовки к встрече с клиентом.

Тема 4. Определение содержания проекта

Проект и продукт проекта. Понятие конфигурации в проектном менеджменте. Назначение процесса определения содержания. Понятие бенчмаркинга. Сущность, цель и виды бенчмаркинга. Понятие прототипа. Роль прототипирования в проектном менеджменте. Техническое задание. Функции технического задания. Содержание и структура технического задания. Понятие и виды бэклога проекта.

Понятие и назначение иерархической структуры работ (ИСР). Визуализация форм представления ИСР. Сечения ИСР. Словарь (справочник) ИСР. Варианты структуризации содержания проекта: продуктовый, по жизненному циклу, организационный, функциональный. Алгоритм и правила разработки ИСР. Подходы «сверху вниз» и «снизу вверх» при разработке ИСР. Правила определения глубины декомпозиции при разработке ИСР проекта. Особенности метода «бегущая волна» при определении содержания проекта. Разработка матрицы ответственности.

Тема 5. Система планов проекта и их интеграция

Назначение плана управления проектом. Информация в плане управления проектом. Процессы планирования и система планов проекта.. Понятие и содержание базового плана проекта. Базовый план по содержанию. Базовый план по стоимости. Базовый календарный план проекта. Алгоритм разработки базового плана проекта. Вспомогательные планы проекта. Дополнительные компоненты плана управления проектом. Внесение изменений в план управления проектом. Разработка плана управления проектом как итерационный процесс.

Основные методы планирования проекта. Основные уровни планирования. Планирование целей и содержания проекта. Определение работ проекта. Планирование по вехам. Поэтапное планирование. Принцип «набегающая волна» в планировании проекта. Сетевое планирование проекта. Методы оценки длительности и стоимости проекта. Временные параметры работ проекта.

Планирование ресурсов. Планирование затрат и финансирование проекта. Смета и бюджет проекта. Оценка эффективности проекта.

Таск-трекеры в работе проектного менеджера для планирования и интегрированного контроля за выполнением командой плана проекта. Особенности организации досок задач в таск-трекере и создания карточек задач (тасков) для команды.

Тема 6. Управление рисками в проекте

Неопределенность и риск в проектах. Основные понятия и структура управления рисками и возможностями в проекте. Классификация рисков проекта. Риск расплывания содержания проекта (scope creep). Основные причины появления и способы предотвращения деформации содержания.

Планирование управления рисками в проектах. Идентификация рисков и возможностей в проекте. Анализ риска и прогноз его последствий. Экономические результаты рисков. Методы анализа проектных рисков. Алгоритм анализа рисков. Количественный анализ проектных рисков. Качественный анализ проектных рисков. Матрица оценок степени влияния риска на показатели проекта. Матрица «вероятность/ воздействие», карта рисков. Стратегии реагирования на риски. Планирование реагирования на риски. Интеграция противодействия рискам в план проекта. Контроль и мониторинг реализации выявленных возможностей проекта и действий участников процесса управления рисками.

Тема 7. Управление изменениями проекта

Проект, как «движущая сила» изменений в организации. Понятие изменений в проекте. Роль и значение изменений в проекте. Типизации изменений в проекте. Основные понятия управления изменениями в проекте. Место и роль изменений в управлении проектами. Цикличность процессов в управлении содержанием проекта с учетом влияния изменений.

Основные процессы/ этапы управления изменениями в проектах. Готовность к изменениям. Сопротивление изменениям. Изменения содержания. Метод

управления освоенным объемом. Прогнозирование изменения расписания и стоимости проекта. Оценка изменений по методу освоенного объёма.

Мониторинг окружения проекта и возможных источников изменений. Запрос на внесение изменений. Управление порядком согласования и внесения изменений в проекте. Принятие решения о внесении изменений в проекте. Согласование внесения изменений в проекте. Управление сопровождением изменений в проекте. Организация анализа произошедших изменений. Контроль и отчётность вносимых изменений. Журнал изменений проекта. Формирование архива и извлечение уроков из прошедших изменений.

Тема 8. Процессы закрытия проекта

Понятие, цель и основные задачи процесса закрытия проекта. Варианты завершения проекта: нормальное, долгосрочное, досрочное, форс-мажорное. Приемка результатов. Информирование заинтересованных сторон. Постпроектный анализ. Извлечение уроков, Lessons Learned в практике проектов. Ретроспектива. Накопление знаний о проектах. Расчёт финансово-экономических показателей и оценка успешности проекта. Причины неудачной реализации проектов. Отчет по завершению проекта.

5.2. Учебно–тематический план

Для направления подготовки 38.03.02 Менеджмент, ОП Управление бизнесом (Менеджмент и управление бизнесом, Управление продуктом) очная форма обучения

Таблица 3

№ п/ п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Трудоемкость в часах					Формы текущего контроля успеваемости
		Всего	Контактная работа - Аудиторные занятия			Самостоя тельная работа	
			Общая, в т.ч.:	Лекции	Семинары, практическ ие занятия		
1.	Тема 1. Цель и критерии успешности проекта. Выбор оптимального подхода к выполнению	12	6	2	4	6	Дискуссия, опрос, решение практико- ориентированных заданий

	проекта						
2.	Тема 2. Бизнес-кейс и устав проекта	12	6	2	4	6	Дискуссия, работа с лекционным материалом, решение практико-ориентированных заданий
3.	Тема 3. Анализ стейкхолдеров проекта и работа с требованиями	16	8	2	6	8	Дискуссия, опрос, решение практико-ориентированных заданий
4.	Тема 4. Определение содержания проекта	12	6	2	4	6	Командная работа в форме карты идей
5.	Тема 5. Система планов проекта и их интеграция	16	8	2	6	8	Командная работа в форме карты идей, решение практико-ориентированных заданий
6.	Тема 6. Управление рисками в проекте	14	6	2	4	8	Тест
7.	Тема 7. Управление изменениями проекта	14	6	2	4	8	Дискуссия, опрос, решение практико-ориентированных заданий
8.	Тема 8. Процессы закрытия проекта	12	4	2	2	8	Дискуссия, опрос, решение практико-ориентированных заданий
	В целом по дисциплине	108	50	16	34	58	Согласно учебному плану: Проектная работа
	Итого в %	100	46	32	68	54	

ОП Управление бизнесом (Менеджмент и управление бизнесом) очно-заочная форма обучения

№ п/ п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Трудоемкость в часах				Формы текущего контроля успеваемости	
		Всего	Контактная работа - Аудиторные занятия				Самостоя тельная работа
			Общая, в т.ч.:	Лекции	Семинары, практическ ие занятия		

1.	Тема 1. Цель и критерии успешности проекта. Выбор оптимального подхода к выполнению проекта	12	4	2	2	8	Дискуссия, опрос, решение практико-ориентированных заданий
2.	Тема 2. Бизнес-кейс и устав проекта	12	4	2	2	8	Дискуссия, работа с лекционным материалом, решение практико-ориентированных заданий
3.	Тема 3. Анализ стейкхолдеров проекта и работа с требованиями	14	4	2	2	10	Дискуссия, опрос, решение практико-ориентированных заданий
4.	Тема 4. Определение содержания проекта	12	4	2	2	8	Командная работа в форме карты идей
5.	Тема 5. Система планов проекта и их интеграция	16	6	2	4	10	Командная работа в форме карты идей, решение практико-ориентированных заданий
6.	Тема 6. Управление рисками в проекте	14	4	2	2	10	Тест
7.	Тема 7. Управление изменениями проекта	14	4	2	2	10	Дискуссия, опрос, решение практико-ориентированных заданий
8.	Тема 8. Процессы закрытия проекта	14	4	2	2	10	Дискуссия, опрос, решение практико-ориентированных заданий
	В целом по дисциплине	108	34	16	18	74	Согласно учебному плану: Проектная работа
	Итого в %	100	31	47	53	69	

5.3. Содержание семинаров, практических занятий

Таблица 4

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов для обсуждения на семинарских, практических занятиях, рекомендуемые источники из разделов 8,9 (указывается раздел и порядковый номер источника)	Формы проведения занятий
Тема 1. Цель и критерии успешности проекта. Выбор оптимального подхода к выполнению проекта	Планирование целей и содержания проекта. 1.Инициация проекта 2.Дерево целей проекта 3.Критерии успешности проекта 4. Выбор подхода к управлению проектом по модели Кенефин Рекомендуемые источники: раздел 8, №№1, 2, 3, 4, 5, 7; раздел 9, №№ 1-10.	Устные ответы, решение кейса
Тема 2. Бизнес-кейс и устав проекта	Процесс разработки бизнес-кейса и устава проекта 1. Формы и виды бизнес-кейсов проекта 2.Формы и виды уставов проекта 3.Алгоритм разработки устава проект 4.Проблемные вопросы при разработке устава проекта Рекомендуемые источники: раздел 8, №№ 1, 2, 3, 6; раздел 9, №№ 1-10.	Устные ответы, решение кейса, разбор практических ситуаций.
Тема 3. Анализ стейкхолдеров проекта и работа с требованиями	Определение стратегии взаимодействия и фокуса особого внимания при работе со стейкхолдерами и выявление требований к проекту и продукту проекта 1.Три фактора модели Митчелла: власть, законность, срочность требований. 2.Классификация заинтересованных сторон по Менделоу. 3.Типология Джонсона. 4.Модель Гарднера. 5.Составление реестра стейкхолдеров 6. Алгоритм сбора требований к проекту 7.Методы сбора и приоритезации требований к проекту Рекомендуемые источники: раздел 8, №№ 1, 2, 4, 6; раздел 9, №№ 1-10.	Устные ответы, решение кейса, разбор практических ситуаций
Тема 4. Определение содержания проекта	Определение содержания проекта и разработка ИСР 1.Определение границ проекта на основе выявленных требований 2.Типы ИСР 3.Разработка ИСР 4.Глубина декомпозиции 5.Разработка матрицы ответственности Рекомендуемые источники: раздел 8, №№ 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7; раздел 9, №№ 1-10.	Устные ответы, решение кейса, разбор практических ситуаций
Тема 5. Система планов проекта и их интеграция	Базовые планы проекта 1.Основные принципы и вехи разработки плана	Устные ответы,

	управления проектом 2.Списки контрольных событий (вех) 3.Базовый план по содержанию. 4. Базовый календарный план-график проекта 5.Базовый план по стоимости. Разработка плана управления проектом. 1.Алгоритм разработки плана управления проектом 2.Сводный план управления проектом 3.Вспомогательные планы проекта. 4.Внесение изменений в план управления проектом. 5. Таск-трекеры в практике планирования проекта Рекомендуемые источники: раздел 8, №№ 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7; раздел 9, №№ 1-10.	решение кейса, разбор практических ситуаций
Тема 6. Управление рисками в проекте	Анализ риска и прогноз его последствий. 1.Алгоритм анализа рисков. 2.Идентификация рисков. 3.Качественный анализ проектных рисков. 4.Количественный анализ проектных рисков. 5.Методы снижения рисков. 6. Риск деформации содержания Рекомендуемые источники: раздел 8, №№ 1, 3, 4, 6, 7; раздел 9, №№ 1-10.	Устные ответы, решение кейса, разбор практических ситуаций
Тема 7. Управление изменениями проекта	Управление изменениями проекта 1.Методы контроля изменений в проекте 2.Метод освоенного объема. 3.Прогнозные показатели освоения бюджета проекта. Рекомендуемые источники: раздел 8, №№ 1, 2, 4, 5, 7; раздел 9, №№ 1-10.	Устные ответы, решение кейса, разбор практических ситуаций
Тема 8. Процессы закрытия проекта	Процессы закрытия проекта 1.Причины закрытия проекта. 2.Процесс закрытие проекта. Извлечение уроков. Приемка результатов. 3.Информирование заинтересованных сторон. 4. Причины неуспеха проектов. 5.Ретроспектива Рекомендуемые источники: раздел 8, №№ 1, 2, 4, 5, 7; раздел 9, №№ 1-10.	Устные ответы, решение кейса, разбор практических ситуаций

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

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

Таблица 5

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение	Формы внеаудиторной самостоятельной работы
Тема 1. Цель и критерии успешности проекта. Выбор оптимального подхода к выполнению проекта	1.Основные ограничения проекта. 2.Организация и контроль управления предметной областью проекта. 3.Управление интеграцией и содержанием проекта в различных методологиях и стандартах. 4.Управление интеграцией и содержанием проекта применительно к различным типам проектов Рекомендуемые источники: раздел 8, №№ 1, 2, 3, 4, 5; 7; 8; раздел 9, №№ 1-10	- работа с конспектом лекции; - работа с электронной библиотечной системой; - работа с информационно-образовательным порталом (ИОП) Финуниверситета; - подготовка к тестированию; - подготовка к решению ситуационных задач; - подготовка к решению кейса
Тема 2. Бизнес-кейс и устав проекта	1.Высокоуровневые требования. 2.Высокоуровневые риски. 3.Высокоуровневый бюджет. 4.Высокоуровневое расписание. 5.Допущения проекта. 6. Организационная структура проекта Рекомендуемые источники: раздел 8, №№ 1, 2, 3, 6; раздел 9, №№ 1-10.	- работа с конспектом лекции; - работа с электронной библиотечной системой; - работа с информационно-образовательным порталом (ИОП) Финуниверситета; - подготовка к тестированию; - подготовка к решению ситуационных задач; - подготовка к решению кейса
Тема 3. Анализ стейкхолдеров проекта и работа с требованиями	1.Определение фокуса особого внимания при работе со стейкхолдерами инновационного проекта. 2.Современные тенденции развития теории заинтересованных сторон. 3.Определение понятия «внешние заинтересованные стороны». 4.Определение понятия «внутренние заинтересованные стороны». 5.Формирование перечня заинтересованных сторон и определение порядка работы с каждой стороной, вовлеченной в проект. 6.Типовая модель стейкхолдеров.	- работа с конспектом лекции; - работа с электронной библиотечной системой; - работа с информационно-образовательным порталом (ИОП) Финуниверситета; - подготовка к тестированию; - подготовка к решению ситуационных задач; - подготовка к решению кейса

	7.Матрица «поддержка — сила влияния». 8.Матрица «власть — динамика». 9.Типовые проблемы, возникающие при анализе заинтересованных сторон. 10.Визуальная картина взаимосвязей заинтересованных сторон и возможности влияния на них лидера проекта. 11.Выявление требований заинтересованных сторон проекта. 12. Методы MoSCoW и Кано для приоритизации требований Рекомендуемые источники: раздел 8, №№ 1, 2, 4, 6; раздел 9, №№ 1-10.	
Тема 4. Определение содержания проекта	1.Продукто-ориентированная иерархическая структура работ. 2.Процессно-ориентированная иерархическая структура работ. 3.Назначение процесса определения содержания. 4.Прототип. 5.Бенчмаркинг. 6.Техническое задание. 7.Бэклог проекта Рекомендуемые источники: раздел 8, №№ 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7; раздел 9, №№ 1-10.	- работа с конспектом лекции; - работа с электронной библиотечной системой; - работа с информационно-образовательным порталом (ИОП) Финуниверситета; - подготовка к тестированию; - подготовка к решению ситуационных задач; - подготовка к решению кейса - подготовка и выполнение расчётно-аналитической работы
Тема 5. Система планов проекта и их интеграция	1.Процессы планирования. 2.Разработка и документирование планов проекта. 3.Порядок разработки, уточнения, согласования и использования документов при планировании проекта. 4.Основные уровни планирования. 5.Планирование целей и содержания проекта. 6.Определение работ проекта. 7.Планирование ресурсов. 8.Планирование затрат и финансирование проекта. 9.Вспомогательные планы проекта. 10.Базовый план по содержанию. 11.Базовый план по стоимости. 12.Базовый план по срокам. Рекомендуемые источники: раздел 8, №№ 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7; 8; раздел 9, №№ 1-10.	- работа с конспектом лекции; - работа с электронной библиотечной системой; - работа с информационно-образовательным порталом (ИОП) Финуниверситета; - подготовка к тестированию; - подготовка к решению ситуационных задач; - подготовка к решению кейса
Тема 6. Управление рисками в проекте	1.Неопределенность и риск в проектах. 2.Риски проекта и методы их снижения. 3.Анализ риска и прогноз его последствий.	- работа с конспектом лекции; - работа с электронной библиотечной системой;

	4.Разработка плана управления рисками. 5.Экономические результаты рисков. 6.Выявление возможностей в проекте. 7.Принятие решения о реализации выявленных возможностей проекта и их согласование. 8.Управление реализацией выявленных возможностей проекта. 9.Контроль и мониторинг реализации выявленных возможностей проекта. Рекомендуемые источники: раздел 8, №№ 1, 3, 4, 6, 7; 8; раздел 9, №№ 1-10.	- работа с информационно-образовательным порталом (ИОП) Финуниверситета; - подготовка к тестированию; - подготовка к решению ситуационных задач; - подготовка к решению кейса
Тема 7. Управление изменениями проекта	1.Понятие изменений в проекте. 2.Роль и значение изменений в проекте 3.Основные понятия управления изменениями в проекте. 4.Место и роль изменений в управлении проектами. 5.Запросы на изменения. 6.Одобрения запросов на изменения. 7.Толерантность к изменениям. 8.Мониторинг окружения проекта и возможных источников изменений. 9.Сбор запросов и предложений на внесение изменений. 10.Управление порядком согласования и внесения изменений в проекте. 11.Согласование внесения изменений в проекте. 12.Контроль и отчётность вносимых изменений. 13.Управление закрытием управления изменениями в проекте. 14.Формирование архива и извлечение уроков из прошедших изменений. Рекомендуемые источники: раздел 8, №№ 1, 2, 4, 5, 7; раздел 9, №№ 1-10.	- работа с конспектом лекции; - работа с электронной библиотечной системой; - работа с информационно-образовательным порталом (ИОП) Финуниверситета; - подготовка к тестированию; - подготовка к решению ситуационных задач; - подготовка к решению кейса
Тема 8. Процессы закрытия проекта	1.Процессы закрытия фазы проекта. 2.Извлечение уроков. 3.Информирование заинтересованных сторон. 4.Накопление знаний о проектах. 5.Расчёт финансово-экономических показателей и оценка успешности проекта Рекомендуемые источники: раздел 8, №№ 1, 3, 4, 7, 8; раздел 9, №№ 1-10.	- работа с конспектом лекции; - работа с электронной библиотечной системой; - работа с информационно-образовательным порталом (ИОП) Финуниверситета; - подготовка к тестированию

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

Примерный перечень вопросов для текущего тестирования

1. Предназначение Бизнес-кейса проекта – это ...

- 1 убедить аудиторию в том, что проект действительно нужен и востребован
- 2 зафиксировать все требования заинтересованных сторон
- 3 выявить допущения проекта и создать журнал допущений проекта
- 4 документирование и признание существования проекта

2. Правило «100%» построения иерархической структуры работ проекта означает, что ...

- 1 каждый новый уровень в ИСР добавляет более детальные элементы, каждый из которых связан с более общим элементом, расположенным на уровень выше
- 2 каждый элемент ИСР должен выступать агрегированным результатом (суммой, итогом) всех подчиненных «дочерних» элементов, на которые он декомпозирован
- 3 разбиение работ должно выполняться до тех пор, пока для каждой ветви структуры не будут определены элементарные результаты и работы проекта, обеспечивающие достижение всех целей проекта
- 4 сечение ИСР на любом уровне детализации представляет полный перечень работ проекта определенного уровня укрупнения

3. Что можно разместить на самом нижнем уровне декомпозиции ИСР проекта?

1. Крупные элементы продукта проекта
2. Фазы жизненного цикла
3. Детальные работы / пакеты работ
4. Ключевые ограничения проекта

4. Вы документируете извлеченные уроки проекта. Это действие является частью ...

- 1 разработки плана управления проектом
- 2 закрытия проекта или фазы
- 3 контроля работ проекта
- 4 мониторинга работ проекта
- 5 интегрированного контроля изменений проекта

5. Документ, описывающий, как проект будет исполняться, как будет происходить его мониторинг и контроль, – это ...

- 1 календарный план проекта
- 2 план управления содержанием
- 3 план управления проектом
- 4 техническое задание проекта

Примерный перечень тем для проектной работы

1. Проекты в области развития экосистем (банковская сфера, информационные технологии и др.).
2. Проекты в области экологии
3. Проекты развития городских территорий
4. Проекты ландшафтного дизайна городов и территорий
5. Проекты создания новой услуги
6. Инновационные проекты в различных областях экономики
7. Проекты реализации маркетинговой, операционной или других стратегий предприятия
8. Проект подготовки цифрового рассказа по тематике проектного менеджмента (предусматривается предоставление не только плана реализации проекта, но и продукта проекта – цифрового рассказа)
9. Проект автоматизации бизнес-процесса/ процессов компании
10. Проект разработка мобильного приложения (сайта, платформы, другого ИТ-продукта) для компании организацией заказной разработки
11. Проект event- сферы

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

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

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

Примеры оценочных средств для проверки каждой компетенции, формируемой дисциплиной.

Наименование компетенции	Наименование индикаторов достижения компетенции	Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции	Типовые контрольные задания
ОП Управление бизнесом, Управление продуктом			
ПКП-2 Способность сопровождать и управлять продуктовыми исследованиями и исследованиями новых рынков	1. Проводит исследования по анализу продукта и возможности выхода на новые рынки. 2. Анализирует результаты технологических исследований серии продуктов.	2. Проводит исследования по анализу продукта и возможности выхода на новые рынки. 2. Анализирует результаты технологических исследований серии продуктов.	Знать: Теоретические принципы сбора объективной информации о рыночной ситуации, оценке рынка, анализе конкурентов, изучении каналов и методов продвижения, разработке нового товара или услуги. Уметь: Находить рыночные ниши, неудовлетворенных потребностей. выдвигать новые идеи. Знать: Основы оценки соответствия продукции - сертификации или декларирования в рамках требований законодательства. Уметь: Анализировать результаты технологических исследований серии продуктов.
ПКП-4 Способность планирования и организации вывода продукта и его обновлений на рынок, анализа продаж продукта и управления показателями успешности продукта	1. Демонстрирует навыки вывода нового продукта и его обновлений на рынок. 2. Анализирует продажи продукта, метрики привлечения пользователей и использования	2. Демонстрирует навыки вывода нового продукта и его обновлений на рынок. 2. Анализирует продажи продукта, метрики привлечения пользователей и использования	Знать: Этапы вывода нового продукта на рынок: проведения маркетингового исследования идеи нового продукта, определения специальных параметров, подчеркивающих назначение нового продукта, планирования испытания макетов или образцов, подготовка производства к выпуску нового продукта. Уметь: Использовать брендинг, выбирать приемлемые каналы и инструменты продвижения нового продукта и его обновлений на рынок.

	продукта.	продукта.	Знать: Теоретические основы проведения анализа продажи продукта по различным видам метрик: по прибыли, рентабельности, спросу, показателей качества продукта. Уметь: Использовать продуктовые метрики, которые компания может отслеживать и анализировать для оценки успеха своего продукта.
38.03.02 Менеджмент, ОП Управление бизнесом, Менеджмент и управление бизнесом			
ПКП-2 Способность организовывать операционную деятельность компаний с использованием процессного и проектного подходов	1. Проводит исследование операционной деятельности организации и совершенствует ее на основе процессного и проектного подходов. 2. Управляет проектами на основе классических и гибких методологий.	Знать: Теоретические принципы проектного подхода; теорию процессного управления проектами. Уметь: Применять навыки целеполагания, устанавливать приоритеты при выборе способов принятия решений. Знать: Классические и гибкие методологии управления проектами. Уметь: Применять процессный и гибкий подходы при организации проектов в компании	Задание 1 Вам предлагается управление проектом разработки сайта для удобства коммуникации между студентами в процессе обучения, обмена полезной информацией и взаимодействия с преподавателями. <i>Сформулируйте цель этого проекта по SMART.</i> <i>Разработайте структурную декомпозицию продукта проекта (СДП).</i> <i>Укажите основных стейкхолдеров данного проекта, составив реестр, где также отразите их требования.</i> <i>Какие требования можно предъявить к продукту проекта? Проведите их приоритезацию по технике MoSCoW.</i> Задание 2 По итогам первого месяца проект продолжительностью в один квартал с бюджетом 300 000 рублей реализован на 20% вместо 25% запланированных. Фактическая стоимость работ при этом составила 60 000 рублей. Сколько составит разница между прогнозным бюджетом и запланированным, если ожидается, что в дальнейшем работы будут вестись в рамках ранее утвержденного плана? Задание 3 Рассмотрите проект по изобретению инновационного устройства для отслеживания состояния здоровья человека. • <i>Представьте видение проекта (согласно вашим представлениям о</i>

		<i>специфике обозначенного проекта).</i> • <i>Обоснуйте целесообразность данной проектной инициативы.</i> • <i>Сформулируйте цель этого проекта, используя методологию SMART</i> Задание 4 В вашем проекте с высокой степенью уникальности Вы делаете оценку длительности ключевого этапа проекта (подразумевающего работу бригады и закупку оборудования). Необходимое оборудование оценено в 300 000 руб. Заказчик предположил, что этап должен быть завершен за 5 мес. Главный инженер проекта, на основе обширного опыта делает оценку в 10 мес. Вы считаете, что аналогичные этапы обычно завершаются не позднее 6 мес. Известно, что стоимость работы бригады в месяц равна 150 000 руб. Также для проекта необходимы и результаты работы аутсорсинговой компании стоимостью 70 000 руб. В результате контроля прогресса проекта возникли отклонения бюджета. По мнению руководителя, они вызваны не только разовым повышением стоимости импортного оборудования, но и другими причинами, которые имеют место быть и в будущем. Руководитель проекта сообщил, что фактически потрачено 955 000 руб. В соответствии с планом должны потратить 1 050 000 руб. на выполнение завершенной к настоящему моменту времени работы. <i>Определите общую стоимость и длительность ключевого этапа проекта.</i> <i>Какой метод (методы) Вы использовали для определения общей стоимости и длительности этого этапа проекта?</i> <i>Сделайте прогноз до завершения проекта, прогноз по завершению проекта, рассчитайте отклонение по завершению.</i> Задание 5 Разработайте устав проекта по созданию сайта для удобства коммуникации между студентами в
--	--	--

			процессе обучения, обмена полезной информацией и взаимодействия с преподавателями. Необходимо учесть высокоуровневость документа и методику SMART при разработке устава.
ПКП – 4 Способность участвовать в разработке программ развития компании, разработке обоснований проектов и управленческих решений, связанных с развитием бизнеса	1. Разрабатывает концепцию проекта, иерархическую структуру работ, календарно-ресурсный план и контроль за ходом программ развития организации. 2. Применяет современные модели развития и управления организацией.	Знать: Основы планирования содержания, сроков и стоимости проектов, системы планов проекта, мониторинга и контроля реализации проекта. Уметь: Собирать требования и разрабатывать базовый план по содержанию, срокам и стоимости проекта, организовывать управление изменениями в проекте. Знать: Методологический инструментарий для реализации проектов развития организации, управления организацией с использованием проектного подхода. Уметь: Применять принципы проектного подхода; теорию процессного управления	Задание 1 Средняя торговая компания внедряет корпоративную информационную систему (финансовый и управленческий учет, коммерческий документооборот, управление товарным запасом, маркетинговая аналитика и т.п.). Финансовый директор, пользующийся безусловной поддержкой генерального директора (собственника), выбрал западный программный продукт, который позволяет улучшить финансовый контроль и планирование, но требует большого количества первичных данных. Возможности управления товарным запасом и маркетинговой аналитики очень ограничены. Директор ИТ, сокурсник генерального директора, внедрил и эксплуатировал продукт в компании Sony. Он считает его замечательным. В ходе внедрения оказывается, что программный продукт не предполагает возможностей гибкой его адаптации к специфике деятельности организации и плохо работает на доступных каналах передачи данных. Директор по маркетингу не видит во внедрении никакого смысла (из-за ограниченных аналитических возможностей). Коммерческий директор откровенно против внедрения, так как это приводит к дополнительной загрузке продавцов. • <i>Выявите стейкхолдеров проекта согласно данным кейса. Какие еще заинтересованные стороны, не указанные в кейсе, имеют отношение к проекту?</i> • <i>Разработайте реестр и карту заинтересованных сторон.</i> • <i>Сформулируйте предложения по дальнейшим действиям для руководителя проекта и для генерального директора.</i> Задание 2

		проектами; теорию управления заинтересованными сторонами проекта.	Рассмотрите проект создания бизнес-инкубатора на базе вуза в рамках его инновационной деятельности. • <i>Определите критерии успеха проекта.</i> • <i>Перечислите стейкхолдеров данного проекта.</i> • <i>Охарактеризуйте возможное влияние выявленных стейкхолдеров на проектный треугольник/отдельный параметр треугольника.</i> • <i>Представьте классификацию заинтересованных сторон согласно одной из известных вам моделей.</i> • <i>Сформулируйте предложения для руководителя проекта по коммуникациям со стейкхолдерами, способствующие успеху проекта. Какие коммуникационные решения будут являться «опасной стратегией»?</i> Задание 3 В 1986 году на автомобильный рынок корпорацией Форд была выпущена модель Таурус, чей инновационный дизайн, высочайшее качество и ряд новых технических решений задали новый стандарт в американской автопромышленной отрасли. Эта модель оказалась моделью года в США по показателю продаж. Она стала одной из самых прибыльных моделей в истории корпорации Форд. Но с точки зрения операционных показателей проект был признан менеджментом корпорации неэффективным, так как он был завершён на три месяца позже, нежели планировалось изначально. За это руководитель проекта Таурус лишился своего рабочего места. • <i>Можно ли назвать успешным/неуспешным проект Таурус? Аргументируйте свою позицию.</i> • <i>С позиций каких групп стейкхолдеров этот проект успешен/неуспешен?</i> • <i>В чем заключаются возможности и ограничения разделения категорий «успех проекта» и «успех продукта»</i>
--	--	--	---

			проекта»? • Приведите пример инновационного проекта, демонстрирующий успех менеджмента проекта и провал продукта проекта. Задание 4 Вы — менеджер проекта по созданию зоны отдыха в офисе. Спланируйте работы проекта с учетом сроков работ и логики проекта. Оцените возможность выполнения проекта в течение 30 дней. Представьте результат в любом наглядном формате. Условия по технологии выполнения работ проекта представлены следующим описанием: Первоначально необходимо <u>разработать концепцию и дизайн</u>. Продолжительность разработки – 10 дней. Далее происходит <u>выбор помещения</u>, подходящего для оборудования зоны отдыха, согласно концепции и предложенного дизайна, что занимает 2 дня. После разработки концепции и дизайна происходят <u>закупка материалов</u> (длительность 7 дней) и <u>формируется команда исполнителей</u> проекта, включая выбор проектировщика, дизайнера и найм бригады рабочих. Длительность формирования команды – 5 дней. <u>Первоначальное обустройство</u> (выравнивание стен, стяжка полов и др.) происходит после окончания работ по выбору помещения, закупки материалов и формирования команды в течение 10 дней. Кроме того, следующей операцией после формирования команды является <u>технорабочее проектирование</u>, длительностью 8 дней. После завершения работ по технорабочему проектированию и первоначальному обустройству помещения выполняются <u>отделочные работы</u>. Они занимают 5 дней. После технорабочего проектирования производится и <u>закупка мебели и оборудования</u>, занимающая 3 дня. Следующая задача после завершения отделочных работ и закупки мебели – <u>монтаж мебели и оборудования</u>,
--	--	--	--

			который длится 3 дня. <u>Сдача офисной зоны отдыха в эксплуатацию</u> Заказчику занимает 1 день и завершает проект после монтажа мебели и оборудования. Задание 5 По условию проекта создания зоны отдыха в офисе (задание 3) рассчитайте временные резервы всех работ, отразите их управленческий смысл. Укажите, за счет каких работ можно, по вашему мнению, сократить время на создание зоны отдыха в офисе для того, что уложиться в 30 дней. Аргументируйте ваше предложение. Задание 6 Кейс_Риски инновационного проекта Сергей Емелин – магистрант технического университета, обучающийся по образовательной программе «Технологическое предпринимательство». Еще в школе Сергей увлекся радиоэлектроникой: читал старые журналы «Радио», являлся активным участником нескольких радиолюбительских Интернет-форумов, собрал и наладил несколько десятков приборов, схемы которых нашел в Интернет. В ответ на призыв руководителя образовательной программы, Сергей задумался над собственным прибором, которому даже придумал рабочее название – «Эфир» (Ether). Это – приемник, который принимает электромагнитные волны в очень широком диапазоне частот, «упаковывает» их в радиодиапазон, а затем преобразует в звуковые волны. В результате получается нерукотворный разноголосый «шум», в котором можно услышать ноты, обрывки мелодий, природные и совершенно фантастические звуки, ценимые любителями «нойзовой» музыки (noise music). Гуляя с Эфиром в кармане и наушниками в ушах по разным районам города, подходя к уличным телемониторам, водосточным трубам, стоя в окружении множества зданий с отделанными металлом фасадами,
--	--	--	---

		рядом с большой водной поверхностью и даже в лесу можно слышать своеобразную, никогда не повторяющуюся музыку эфира. Додумав идею прибора, Сергей прикинул, что себестоимость одного изделия (корпус, электронные компоненты и их монтаж) разным районам города, подходя к уличным телемониторам, водосточным трубам, стоя в окружении множества зданий с отделанными металлом фасадами, рядом с большой водной поверхностью и даже в лесу можно слышать своеобразную, никогда не повторяющуюся музыку эфира. Додумав идею прибора, Сергей прикинул, что себестоимость одного изделия (корпус, электронные компоненты и их монтаж) составит не более 2000 рублей, а продавать Эфир в розницу европейским и американским потребителям можно было бы по цене около \$150. Сергей собрал прототип, сам снял на i-phone и смонтировал промо-ролик, опубликовал его в youtube и написал несколько постов в соцсетях. Отклик получился неожиданно массовый и доброжелательный. И знакомые и прежде незнакомые Сергею люди писали: «Great device! I would love to buy it! How much will it cost?» И когда Сергей писал в ответ предполагаемую цену, большинство отвечали: «Put me in the queue to buy! Everything suits me!» Этот waiting-list быстро рос и когда уже через неделю после первой публикации в нем значилось более 300 имен потенциальных покупателей, Сергей подумал, что объем продаж Ether за 2-3 года может составить, как минимум, десятки тысяч штук, а если правильно организовать маркетинговое продвижение, то на порядок или два больше. Денег у Сергея нет, но он задумался о бизнес-проекте и поиске бизнес-партнера, который одновременно имел бы опыт в бизнесе и был готов инвестировать в проект около 3 млн рублей. <i>Выберите оптимальную конфигурацию этого проекта с позиций</i>
--	--	--

		минимальных рисков. Для данного варианта конфигурации разработайте План управления рисками. Задание 7 Директор по ИТ имеет значительный вес в принятии стратегических решений компании. Но при этом он не демонстрирует внимания к текущему инновационному проекту. По его словам: «Делайте, хорошо, если получится». • К какой категории в матрице заинтересованных сторон Вы бы его определили? Дайте характеристику этой категории и укажите место в матрице «поддержка – сила влияния». • Какую стратегию взаимоотношений необходимо выбрать для описанного стейкхолдера? Чем грозит для проекта неверно выбранная стратегия? Аргументируйте свой ответ. • Приведите пример проекта, где характеристика ИТ-директора может быть аналогичной. Есть ли еще стейкхолдеры, относящиеся к этой категории в вашем проекте? Задание 8 Телекоммуникационная компания реализует проект, связанный с созданием центра обслуживания клиентов. Первоначально проект предполагал следующую схему обслуживания: каждый звонок клиента попадал сначала на первый уровень, затем — на второй и на третий (в зависимости от сложности проблемы). Каждый уровень поддержки имел собственного менеджера; клиенты никогда не попадали к одному оператору дважды. Опытная эксплуатация центра, предусмотренная планом проекта, показала плохую координацию работы всех трех уровней, клиенты часто оставались недовольными переадресациями проблем вместо оказания помощи. Менеджеры каждого уровня вели себя достаточно
--	--	---

			независимо: иногда менеджеры второго уровня заявляли, что все «вторые» заняты и вопрос будет рассмотрен через день или больше. Руководителем проекта по согласованию с заказчиком было решено внести изменения в проект, суть которых заключается в следующем: клиент теперь будет направляться к определенной команде, которая примет коллективную ответственность за решение его проблемы. На собрании сотрудников, участвующих в тестировании проекта, было представлено содержание изменений, была подготовлена инструкция для координаторов команд, проведен тренинг, руководитель проекта встретился и побеседовал с каждой командой. Однако примерно через месяц стало ясно, что новая схема не работает, а существует только на бумаге. Клиентов, как и раньше, бессистемно перебрасывали, координаторы не выполняли своих функций. • <i>Объясните, почему «новая схема не работает, а существует только на бумаге»</i> <i>Представьте, что вас в качестве консультанта пригласили для решения этой проблемы. Сформулируйте свои рекомендации, используя известную модель управления изменениями. Разработайте план реализации предлагаемых решений.</i>
--	--	--	--

Примерный перечень вопросов к зачету

1. Управление содержанием проекта: цели и ключевые процессы
2. Управление интеграцией проекта: цели и ключевые процессы
3. Инициация и планирование управления предметной областью проекта
4. Управление интеграций и содержанием проекта по водопадной модели.
5. Управление интеграций и содержанием проекта по итеративно-инкрементальной модели
6. Выбор оптимального подхода к выполнению проекта по модели Кеневин

7. Понятия допущений и ограничений проекта
8. Уровни интеграции в проектном менеджменте
9. Принципы целеполагания
10. Критерии успеха в проектной деятельности
11. Бизнес-кейс проекта: содержание и предназначение
12. Устав проекта: цели, содержание
13. Типология и уровни требований в проектном менеджменте
14. Алгоритмизация работы с требованиями
15. Техники приоритизации требований
16. Влияние стейкхолдеров на управление изменениями проекта
17. Выявление потребностей и требований заинтересованных сторон
18. Управление стейкхолдерами, план управления стейкхолдерами
19. Иерархическая структура работ проекта: понятие, предназначение и варианты визуализации
20. Варианты структуризации содержания проекта
21. Этапы разработки иерархической структуры работ проекта
22. Правила построения иерархической структуры работ проекта
23. Матрицы ответственности. Назначение, принципы построения
24. Ключевые участники проекта, их роли и функции
25. Процессы планирования проекта
26. Система планов проекта
27. План управления проектом: содержание и цели
28. Базовый план проекта
29. Алгоритм разработки базового плана проекта
30. Вспомогательные планы проекта
31. Принцип «набегающая волна» в планировании проекта
32. Сетевое планирование проекта
33. Методы оценки длительности и стоимости проекта
34. Таск-трекеры в проектном менеджменте: понятие, предназначение и правила работы

35. Основные понятия и структура управления рисками
36. Расползание содержания проекта (scope creep): понятие и основные причины появления
37. Способы предотвращения расползания (деформации) содержания
38. Идентификация проектных рисков
39. Методы анализа проектных рисков
40. Матрица «вероятность/ воздействие», карта рисков
41. Стратегии реагирования на риски и интеграция противодействия рискам в план проекта
42. Изменения в проекте: понятие, типизация и роль
43. Цикличность процессов в управлении содержанием проекта с учетом влияния изменений
44. Этапы управления изменениями в проектах
45. Прогнозирование изменения расписания и стоимости проекта по методу освоенного объёма
46. Управление порядком согласования и внесения изменений в проекте
47. Процесс закрытия проекта: понятие, цель и основные задачи
48. Варианты завершения проекта
49. Постпроектный анализ
50. Извлечение уроков (Lessons Learned) в практике проектов

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

8.1. Основная литература

1. Управление проектом: основы проектного управления : учебник / М.Л. Разу, Т.М. Бронникова, А.М. Лялин [и др.]; под ред. проф. М.Л. Разу. — 4-е изд., стер. - Москва : КноРус, 2022. — 755 с. — ЭБС BOOK.ru. — URL: <https://book.ru/book/943151> (дата обращения: 25.02.2023). — Текст : электронный.

2. Основы управления проектами: учебник / А.В. Аверин, В.В. Жидиков, И.В. Корнеева [и др.]; Финуниверситет ; под ред. С.А.. Полевого. - Москва:

Кнорус, 2020. - 258 с. - (Бакалавриат и специалитет). - Текст: непосредственный.
- То же. - 2023. - ЭБС BOOK.ru. - URL: <https://book.ru/book/947546> (дата обращения: 14.03.2023). — Текст : электронный.

3. Поташева, Г. А. Управление проектами (проектный менеджмент) : учебное пособие / Г.А. Поташева. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 224 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/17508. - ЭБС ZNANIUM.com. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1840953> (дата обращения: 14.03.2023). – Текст : электронный.

8.2. Дополнительная литература

4. Тихомирова, О. Г. Управление проектами: практикум : учебное пособие / О.Г. Тихомирова. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 273 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/17635. - ЭБС ZNANIUM.com. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1893799> (дата обращения: 13.02.2023). – Текст : электронный.

5. Романова, М.В. Управление проектами: учебное пособие по спец. "Менеджмент организации" / М.В. Романова. - Москва: Форум: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 256 с. - (Высшее образование). - Текст: непосредственный. - То же. - 2022. - ЭБС ZNANIUM.com. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1860010> (дата обращения: 13.01.2023). - Текст: электронный.

6. Моисеева Н.К. Управление операционной средой организации: учебник для студентов вузов, обуч. по направлениям подготовки "Менеджмент" (квалификация (степень) "магистр") / Н.К. Моисеева, А.Н. Стерлигова; НИУ ВШЭ - Москва: Инфра-М, 2018 - 336 с. - (Высшее образование: Магистратура). - Текст : непосредственный. - То же. - 2022. - ЭБС ZNANIUM.com. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1844310> (дата обращения: 12.01.2023). - Текст : электронный.

7. Проектный менеджмент: базовый курс: учебник для направлений бакалавриата "Менеджмент" и "Управление персоналом" / О.В. Астафьева, И.В.

Корнеева, А.Г. Коряков [и др.]; Финуниверситет ; под ред. С.А.. Полевого - Москва: Кнорус, 2018 - 192 с. - (Бакалавриат). - Текст: непосредственный. - То же. - 2023. - ЭБС BOOK.ru. - URL:<https://book.ru/book/945960> (дата обращения: 13.02.2023). — Текст : электронный.

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

1. Электронная библиотека Финансового университета (ЭБ) <http://elib.fa.ru/>
2. Электронно-библиотечная система BOOK.RU <http://www.book.ru>
3. Электронно-библиотечная система «Университетская библиотека ОНЛАЙН» <http://biblioclub.ru/>
4. Электронно-библиотечная система Znanium <http://www.znaniy.com>
5. Образовательная платформа Юрайт <https://urait.ru/>
6. Электронно-библиотечная система издательства Проспект <http://ebs.prospekt.org/books>
7. Электронно-библиотечная система издательства Лань <https://e.lanbook.com/>
8. Деловая онлайн-библиотека Alpina Digital <http://lib.alpinadigital.ru/>
9. Электронная библиотека Издательского дома «Гребенников» <https://grebennikon.ru/>
10. Научная электронная библиотека eLibrary.ru <http://elibrary.ru>

10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Студентам необходимо:

1. Ознакомиться с содержанием рабочей программы дисциплины (далее - РПД), с целями и задачами дисциплины, ее связями с другими дисциплинами образовательной программы. РПД, а также все методические разработки по данной дисциплине имеются на образовательном портале и сайте Департамента менеджмента.
2. Ознакомиться с графиком консультаций преподавателей Департамента менеджмента.

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

Методические рекомендации по изучению дисциплины

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

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

Самостоятельная работа студентов включает в себя выполнение по каждой теме учебной дисциплины предложенных преподавателем заданий, которые ориентированы на более глубокое усвоение материала изучаемой дисциплины. К выполнению заданий для самостоятельной работы предъявляются следующие требования: задания должны выполняться самостоятельно и представляться в установленный срок, а также соответствовать установленным требованиям по оформлению.

Рекомендации по подготовке к лекционным занятиям (теоретический курс)

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

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

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

Рекомендации по подготовке к семинарским (практическим) занятиям

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

При подготовке к семинарским занятиям студентам следует:

- подобрать рекомендованную преподавателем литературу к конкретному занятию;
- до очередного семинарского занятия по рекомендованным литературным источникам проработать лекционный материал, соответствующей темы занятия;
- при подготовке к семинарским занятиям следует обязательно использовать не только лекции, учебную литературу, но и нормативно-правовые акты;
- теоретический материал следует соотносить с правовыми нормами, так как в них могут быть внесены изменения, дополнения, которые не всегда бывают отражены в учебной литературе;
- в начале занятия задать преподавателю вопросы по материалу, вызвавшему затруднения в его понимании и освоении при решении задач, заданных для самостоятельного решения;

- на занятии доводить каждую задачу до окончательного решения, демонстрировать понимание проведенных расчетов (анализов, ситуаций), в случае затруднений обращаться к преподавателю;

- в ходе семинара давать конкретные, четкие ответы по существу вопросов.

Проведение практических занятий осуществляется в компьютерных классах и включает в себя работу с различными программными продуктами и интернет-сервисами для выполнения задач по исследованию мирового рынка информационных продуктов и услуг. Для каждого тематического раздела дисциплины студентам предоставляются методические указания в электронном виде.

Поскольку большая часть учебного времени отводится на самостоятельное изучение дисциплины студентам также предлагаются задания для самостоятельной работы с инструкцией по выполнения в электронном виде.

Методика проведения практических занятий заключается в совместном решении студентами под руководством преподавателя типовых задач и бизнес-кейсов по изучаемым темам дисциплины. Итогом таких занятий является самостоятельное решение комплексной задачи на реальных данных.

В рамках внедрения активных и интерактивных элементов в проведение занятий по дисциплине используются такие методы как: проблемный семинар с групповым обсуждением, деловая игра, опрос, case-study и др.

Методические рекомендации по подготовке к дискуссии

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

Принципы работы на интерактивном занятии в форме дискуссии:

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

Методические рекомендации по подготовке к анализу кейсов

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

Решение кейса рекомендуется проводить в пять этапов:

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

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

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

Методические рекомендации по выполнению различных форм самостоятельной работы студентов

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

Конспект первоисточников

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

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

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

Сводный конспект – готовится по разным источникам, статьям, документам, учебникам с целью раскрыть заданные вопросы, проблемы, например, по планам семинарского занятия. В свободном конспекте обобщается содержание ряда близких по тематике и смыслу источников в определенной последовательности. За основу при этом конспектировании берется тот источник, в котором с наибольшей полнотой раскрывается нужный вам вопрос, проблема.

Подготовка доклада

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

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

Рекомендации по работе с литературой

Особое место среди видов самостоятельной работы занимает работа с литературой, являющаяся основным методом самостоятельного овладения знаниями. Перечень и объем литературы, необходимой для изучения дисциплины «Управление сроками и расписаниями проекта», определяется программой курса и другими методическими рекомендациями. Всю литературу можно разделить на учебники и учебные пособия, нормативно-правовую базу, научные монографические источники, научные публикации в периодической печати. Из них можно выделить литературу основную (рекомендуемую), дополнительную и литературу для углубленного изучения дисциплины. Изучение дисциплины следует начинать с учебника или с основной литературы, поскольку учебник – это книга, в которой изложены основы научных знаний по определенному предмету в соответствии с целями и задачами обучения, установленными программой. При работе с литературой следует учитывать, что имеются различные виды чтения, и каждый из них используется на определенных этапах освоения материала.

Рекомендации студенту при работе с литературой:

- выбранную монографию или статью целесообразно внимательно просмотреть. В книгах следует ознакомиться с оглавлением и научно-справочным аппаратом, прочитать аннотацию и предисловие. Целесообразно ее

пролистать, рассмотреть иллюстрации, таблицы, диаграммы, приложения. Такое поверхностное ознакомление позволит узнать, какие главы следует читать внимательно, а какие – прочесть быстро;

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

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

Методические рекомендации по выполнению проектной работы

Проектная работа предназначена для закрепления, углубления и систематизации практических навыков, полученных студентами в ходе изучения дисциплины «Управление интеграцией и содержанием проекта». Эта деятельность, позволит проявить себя индивидуально (в исключительных случаях в группе), даёт возможность студентам попробовать свои силы, реализовать свои идеи и задумки, принести пользу или финансовую выгоду. Студент формулирует с помощью преподавателя интересующую его проблему, когда результат этой деятельности — найденный способ решения проблемы (носит практический характер, имеет важное прикладное значение и, что весьма важно, интересен и значим для самих открывателей).

В ходе реализации проектной работы студент самостоятельно и на занятиях отрабатывает различные формы документов из которых складываются иницирующая и планирующая часть проекта. Формы для заполнения разрабатываются преподавателем и выдаются студентам перед началом проектной работы. Все аналитические задачи, решаемые в ходе инициации и планирования проекта должны включать самостоятельно проведенный анализ рассматриваемых разделов с использованием концепций и аналитического инструментария, которым владеет студент и показывать готовность студента решать данные задачи на практике.

Проект разрабатывается студентом самостоятельно и по мере разработки

по элементам представляется преподавателю.

Итогом проекта становится обоснование и планирующая часть проекта, который в случае реализации принесёт практическую пользу студенту или организации, заказавшей проект. Защита представленных в проекте материалов производится на семинарском занятии перед группой и преподавателем в виде публичного доклада в котором отражаются основные элементы проекта и концентрируется внимание на методике разработки проекта, на соблюдении последовательности разработки и её полноте. Баллы за проект входят в 40 баллов, которые студент получает за текущую работу над дисциплиной.

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. Windows, Microsoft Office.
2. Антивирус Kaspersky
3. ASTRA Linux

11.2. Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

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

11.3. Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации - не используются

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

Лекционная, семинарская аудитория, оборудованная видеопроекционным оборудованием для презентаций, средствами звуковоспроизведения, экраном, имеющими выход в Internet и обеспечивающими доступ в электронную информационно-образовательную среду Университета.