

## Содержание

1. Наименование дисциплины	5
2. Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения по дисциплине	5
3. Место дисциплины в структуре образовательной программы	7
4. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах и в академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы обучающихся	7
5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием их объемов (в академических часах) и видов учебных занятий	8
5.1. Содержание дисциплины	8
5.2. Учебно – тематический план	11
5.3. Содержание семинаров, практических занятий	12
6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине	14
6.1. Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины, формы внеаудиторной самостоятельной работы	14
6.2. Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю	16
7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине	19
8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины	30
9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины	32
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	44

## 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	Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с компетенциями/индикаторами достижения компетенции
		1. Использует навыки анализа и реорганизации бизнес-процессов в компании.	<b>Знать:</b> Теоретические основы и навыки анализа и реорганизации бизнес-процессов в компании; основы проведения анализа бизнес-процессов с целью внедрения инноваций и проведения организационных изменений <b>Уметь:</b> Использовать навыки анализа и реорганизации бизнес-процессов в компании; проводить анализ бизнес-процессов с целью внедрения инноваций и проведения организационных изменений
		2. Использует проектные методы управления при проведении реинжиниринга	<b>Знать:</b> проектные методы управления при проведении реинжиниринга; методы управления бизнес-процессами и их реинжиниринга. <b>Уметь:</b> эффективно использовать проектные методы управления при проведении реинжиниринга
		3. Проводит анализ бизнес-процессов с целью внедрения инноваций и	<b>Знать:</b> Методы анализа бизнес-процессов при организации

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

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

		проведения организационных изменений.	управления проектами <b>Уметь:</b> Разрабатывать мероприятия по анализу и совершенствованию бизнес-процессов при организации управления проектами
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.Проводит экспресс-анализ финансово-экономического положения компании.	<b>Знать:</b> принципы проектного подхода; теорию процессного управления проектами; теорию управления заинтересованными сторонами проекта <b>Уметь:</b> выявлять заинтересованные стороны, проводить их анализ и осуществлять управление ими; проводить сбор требований к проекту <b>Знать:</b> основы планирования управления стоимостью и финансированием проектов <b>Уметь:</b> собирать требования и разрабатывать базовый план по стоимости проекта
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.	<b>Знать:</b> процессы исполнения, мониторинга и контроля проектов. процессы и процедуры закрытия проекта <b>Уметь:</b> реализовать мероприятия по обеспечению ресурсами, распределению информации, подготовке отчётов, мониторингу и управлению сроками, стоимостью, качеством и рисками проекта; передавать результат заказчику <b>Знать:</b> основные положения планирования проектов; систему планов проекта <b>Уметь:</b> разрабатывать базовые планы проекта; организовывать управление изменениями в проекте.

### 3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Управление интеграцией и содержанием проекта» относится: для студентов направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент», профиль «Управление бизнесом», программа подготовки бакалавра, очно-заочная форма обучения к модулю дисциплин по выбору, углубляющих освоение профиля «Управление бизнесом» по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент».

Дисциплина «Управление интеграцией и содержанием проекта» опирается на знания, полученные студентами при изучении в ходе освоения учебных дисциплин подготовки по направлению 38.03.02 «Менеджмент»: «Стратегический менеджмент», «Проектный менеджмент: базовый курс», «Методы принятия управленческих решений», «Теория организации».

Дисциплина «Управление интеграцией и содержанием проектами» является дисциплиной расширяющей возможности бакалавров по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент» по более качественному выполнению задач профессиональной деятельности.

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

Для студентов направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент», профиль «Управление бизнесом», очно-заочная форма обучения.

Таблица 1

Вид учебной работы по дисциплине	Всего (в з/е и часах)	6-й семестр (в часах)
<b>Общая трудоемкость дисциплины</b>	<b>5 з.е./180</b>	<b>180</b>
<b>Контактная работа - Аудиторные занятия</b>	<b>34</b>	<b>34</b>
<i>Лекции</i>	<i>16</i>	<i>16</i>
<i>Семинары, практические занятия</i>	<i>18</i>	<i>18</i>
<b>Самостоятельная работа</b>	<b>146</b>	<b>146</b>
Вид текущего контроля	<i>Домашнее творческое задание</i>	<i>Домашнее творческое задание</i>
Вид промежуточной аттестации	<i>Экзамен</i>	<i>Экзамен</i>

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

### **5.1. Содержание дисциплины**

#### **Тема 1. Цель и критерии успешности проекта**

Понятие «управление содержанием проекта». Понятие «управление интеграцией проекта». Основные ограничения проекта. Организация и контроль управления предметной областью проекта. Планирование целей и содержания проекта. Критерии успешности проекта. Инициация и планирование управления предметной областью проекта.

Управление интеграцией и содержанием проекта в различных методологиях и стандартах. Управление интеграцией и содержанием проекта применительно к различным типам проектов.

#### **Тема 2. Заинтересованные стороны проекта**

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

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

### **Тема 3. Устав проекта**

Устав проекта и его значение. Цели и задачи устава проекта. Рекомендации по процессу разработки устава. Высокоуровневые требования. Высокоуровневые риски. Высокоуровневый бюджет. Высокоуровневое расписание. Ограничения проекта. Организационная структура проекта.

### **Тема 4. Определение содержания проекта**

Понятие «требования». Инструменты и методы сбора требований. Типы требований. Требования к проекту и продукту. Систематизация требований. Приоритизация требований. Реестр требований. Матрица отслеживания требований.

Назначение иерархической структуры работ. Продукто-ориентированная иерархическая структура работ. Процессно-ориентированная иерархическая структура работ. Географическая и дивизиональная структура работ. Визуальные представления иерархической структуры работ. Разработка иерархической структуры работ.

Разработка WBS. Разработка матрицы ответственности. Проект и продукт проекта. Назначение процесса определения содержания. Прототип. Бенчмаркинг. Техническое задание. Бэклог проекта.

### **Тема 5. Система планов проекта и их интеграция**

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

Планирование затрат и финансирование проекта. Создание плана проекта. Оценка эффективности проекта.

Базовые планы проекта. Вспомогательные планы проекта. Разработка плана управления проектом. Внесение изменений в план управления проектом. Базовый план по содержанию. Базовый план по стоимости. Базовый план по срокам.

## **Тема 6. Управление рисками в проекте**

Неопределенность и риск в проектах. Основные понятия и структура управления рисками. Риски проекта и методы их снижения. Планирование управления рисками в проектах.

Идентификация рисков. Анализ риска и прогноз его последствий. Методы анализа проектных рисков. Алгоритм анализа рисков. Количественный анализ проектных рисков. Качественный анализ проектных рисков. Методы снижения рисков. Планирование реагирования на риски.

Разработка плана управления рисками. Экономические результаты рисков. Формирование концептуальной позиции отношения к возможностям в проекте. Выявление возможностей в проекте. Принятие решения о реализации выявленных возможностей проекта и их согласование. Управление реализацией выявленных возможностей проекта. Контроль и мониторинг реализации выявленных возможностей проекта.

## **Тема 7. Управление изменениями**

Понятие изменений в проекте. Общие положения изменений в проекте. Роль и значение изменений в проекте. Типизации изменений в проекте. Основные понятия управления изменениями в проекте. Место и роль изменений в управлении проектами. Структура управления изменениями в проектах. Основные процессы управления изменений в проектах. Готовность к изменениям. Запросы на изменения. Одобрения запросов на изменения. Толерантность к изменениям. Изменения содержания. Метод управления освоенным объемом. Прогнозирование

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

Управление порядком согласования и внесения изменений в проекте. Принятие решения на внесение изменений в проекте. Согласование внесения изменений в проекте. Управление внесением изменений в проекте. Управление сопровождением изменений в проекте. Контроль и отчётность вносимых изменений. Управление закрытием управления изменениями в проекте. Формирование архива и извлечение уроков из прошедших изменений.

## Тема 8. Процессы закрытия проекта

Процессы закрытия фазы проекта. Процессы закрытия проекта. Извлечение уроков. Приемка результатов. Информирование заинтересованных сторон. Накопление знаний о проектах. Управление проектом на стадиях закрытия проекта. Расчёт финансово-экономических показателей и оценка успешности проекта.

### 5.2. Учебно–тематический план

Таблица 2

№ п/ п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Трудоемкость в часах						Формы текущего контроля успеваемо сти
		Вс е- го	Аудиторная работа				Самостоя тельная работа	
			Об- щая, вт.ч.:	Лек ции	Семинары, практически е занятия	Занятия в интерактивн ых формах		
1.	Тема 1. Цель и критерии успешности проекта	20	2	-	2	2	18	тест
2.	Тема 2. Заинтересованные стороны проекта	20	4	2	2	2	16	тест
3	Тема 3. Устав проекта	20	4	2	2	2	16	тест
4	Тема 4. Определение	24	6	2	4	2	18	тест



	содержания проекта							
5	Тема 5. Система планов проекта и их интеграция	32	8	4	4	2	24	тест
6	Тема 6. Управление рисками в проекте	22	4	2	2	2	18	тест
9	Тема 7. Управление изменениями проекта	22	4	2	2	2	18	тест
8	Тема 8. Процессы закрытия проекта	20	2	2	-	-	18	тест
	В целом по дисциплине	180	34	16	18	14	146	ДТЗ
	Итого в %					41		

### 5.3. Содержание семинаров, практических занятий

Для студентов направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент», профиль «Управление бизнесом», очно-заочная форма обучения.

Таблица 3

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов для обсуждения на семинарских, практических занятиях, рекомендуемые источники из разделов 8,9 (указывается раздел и порядковый номер источника)	Формы проведения занятий
Тема 1. Цель и критерии успешности проекта	Планирование целей и содержания проекта. 1.Инициация проекта 2.Дерево целей проекта 3.Критерии успешности проекта <b>Рекомендуемые источники:</b> раздел 8 [1, 2, 3, 4, 5, 7]; раздел 9 [1-10].	Устные ответы, решение кейса
Тема 2. Заинтересованные стороны проекта	Определение стратегии взаимодействия и фокуса особого внимания при работе со стейкхолдерами 1.Три фактора модели Митчелла: власть, законность, срочность требований. 2.Классификация заинтересованных сторон по Менделову. 3.Типология Джонсона. 4.Модель Гарднера. 5.Составление реестра стейкхолдеров <b>Рекомендуемые источники:</b> раздел 8, №№ 1, 2, 4, 6; раздел 9, №№ 1-10.	Устные ответы, доклады, решение кейса, разбор практических ситуаций

Тема 3. Устав проекта	<p>Процесс разработки устава проекта</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Формы и виды уставов проекта</li> <li>2. Алгоритм разработки устава проекта</li> <li>3. Проблемные вопросы при разработке устава проекта</li> </ol> <p><b>Рекомендуемые источники:</b> раздел 8, №№ 1, 2, 3, 6; раздел 9, №№ 1-10.</p>	Устные ответы, доклады, решение кейса.
Тема 4. Определение содержания проекта	<p>Определение требований к проекту и содержания проекта</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Алгоритм сбора требований к проекту</li> <li>2. Методы сбора требований к проекту</li> <li>3. Формирование содержания проекта</li> </ol> <p>Разработка WBS.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Типы ИСР</li> <li>2. Разработка ИСР</li> <li>3. Разработка матрицы ответственности</li> </ol> <p><b>Рекомендуемые источники:</b> раздел 8, №№ 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7; раздел 9, №№ 1-10.</p>	Устные ответы, доклады, решение кейса, разбор практических ситуаций
Тема 5. Система планов проекта и их интеграция	<p>Базовые планы проекта.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Основные принципы и вехи разработки плана управления проектом</li> <li>2. Списки контрольных событий (вех)</li> <li>3. Базовый план по содержанию.</li> <li>4. Базовый план по стоимости.</li> </ol> <p>Разработка плана управления проектом.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Алгоритм разработки плана управления проектом</li> <li>2. Сводный план управления проектом</li> <li>3. Вспомогательные планы проекта.</li> <li>4. Внесение изменений в план управления проектом.</li> </ol> <p><b>Рекомендуемые источники:</b> раздел 8, №№ 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7; раздел 9, №№ 1-10.</p>	Устные ответы, доклады, решение кейса, разбор практических ситуаций
Тема 6. Управление рисками в проекте	<p>Анализ риска и прогноз его последствий.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Алгоритм анализа рисков.</li> <li>2. Идентификация рисков.</li> <li>3. Качественный анализ проектных рисков.</li> <li>4. Количественный анализ проектных рисков.</li> <li>5. Методы снижения рисков.</li> </ol> <p><b>Рекомендуемые источники:</b> раздел 8, №№ 1, 3, 4, 6, 7; раздел 9, №№ 1-10.</p>	Устные ответы, доклады, решение кейса, разбор практических ситуаций
Тема 7. Управление изменениями проекта	<p>Управление изменениями проекта</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Методы контроля изменений в проекте</li> <li>2. Метод освоенного объема.</li> <li>3. Прогнозные показатели освоения бюджета проекта.</li> </ol> <p><b>Рекомендуемые источники:</b> раздел 8, №№ 1, 2, 4, 5, 7; раздел 9, №№ 1-10.</p>	Устные ответы, доклады, решение кейса, домашнее творческое задание

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

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

Таблица 4

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение	Формы внеаудиторной самостоятельной работы
Тема 1. Цель и критерии успешности 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 <b>Рекомендуемые источники:</b> раздел 8, №№ 1, 2, 3, 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 2. Заинтересованные стороны проекта	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. 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. <b>Рекомендуемые источники:</b> раздел 8, №№ 1, 2, 4, 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. Устав проекта	1.Высокоуровневые требования. 2.Высокоуровневые риски. 3.Высокоуровневый бюджет.	- работа с конспектом лекции; - работа с электронной

	<p>4.Высокоуровневое расписание.  5.Ограничения проекта.  6. Организационная структура проекта  <b>Рекомендуемые источники:</b> раздел 8, №№ 1, 2, 3, 6; раздел 9, №№ 1-10.</p>	<p>библиотечной системой;  - работа с информационно-образовательным порталом (ИОП) Финуниверситета;  - подготовка к тестированию;  - подготовка к решению ситуационных задач;  - подготовка к решению кейса</p>
Тема 4. Определение содержания проекта	<p>1.Инструменты и методы сбора требований.  2.Типы требований. 3.Систематизация требований.  4.Приоритизация требований.  5.Продукто-ориентированная иерархическая структура работ.  6.Процессно-ориентированная иерархическая структура работ.  7.Географическая и дивизиональная структура работ.  8.Назначение процесса определения содержания.  9.Прототип. Бенчмаркинг.  10.Техническое задание.  11.Бэклог проекта  <b>Рекомендуемые источники:</b> раздел 8, №№ 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7; раздел 9, №№ 1-10.</p>	<p>- 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</p>
Тема 5. Система планов проекта и их интеграция	<p>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.  <b>Рекомендуемые источники:</b> раздел 8, №№ 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7; раздел 9, №№ 1-10.</p>	<p>- 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</p>
Тема 6. Управление рисками в проекте	<p>1.Неопределенность и риск в проектах.  2.Риски проекта и методы их снижения.  3.Анализ риска и прогноз его последствий.  4.Разработка плана управления рисками.  5.Экономические результаты рисков.  6.Выявление возможностей в проекте.</p>	<p>- работа с конспектом лекции;  - работа с электронной библиотечной системой;  - работа с информационно-образовательным порталом (ИОП) Финуниверситета;</p>

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

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

### Примерный перечень вопросов для текущего тестирования

1.В WBS собираются:

а) Результаты работ.

- б) Задачи проекта.
- в) Результаты прогнозирования.
- г) Анализ резервов.
- д) Оценки стоимости операций.

2. Устав проекта, это:

- а) документ, выпускаемый инициатором или спонсором проекта, который формально узаконивает существование проекта и предоставляет менеджеру проекта полномочия использовать организационные ресурсы в операциях проекта.
- б) Документ контроля стоимости проекта.
- в) Документ, фиксирующий групповое принятие решений.
- г) Документ в письменной форме подтверждающий открытие и закрытие проекта.
- д) Документ, подтверждающий реализацию проекта.

3. Выберите понятие фазы завершения проекта:

- а) Разработка проекта.
- б) Материализация идей в виде документированного и протестированного программного продукта.
- в) Подтверждение, что мы разработали именно тот продукт, который задумали в концепции проекта.
- г) Оплата стоимости работ по проекту.
- д) Реализация проекта.

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

- а) Инвестор проекта.
- б) Куратор проекта.
- в) Команда управления проектом.
- г) Руководитель проекта.
- д) -Потребители продукта проекта.
- е) -Инициатор проекта.

5.Основным недостатком функциональной структуры управления проектом является:

- а) Стимулирование функциональной изолированности.
- б) Не способствует технологичности выполнения работ в проекте.
- в) Увеличение количества взаимодействий между участниками проекта.
- г) Приводит к беспокойству членов проектной команды по поводу карьеры по окончании проекта.
- д) Приводит к увеличению стоимости проекта.

### **Примеры тем домашних творческих заданий**

1. Разработать деловую игру «Выявление потребностей в проекте»
2. Разработать деловую игру «Сбор требований проекта»
3. Алгоритмизация определения целей проекта
4. Разработать деловую игру «Выявление заинтересованных сторон проекта»
5. Разработать деловую игру «Разработка стратегии влияния на заинтересованную сторону проекта»
6. Разработать деловую игру «Проведение встречи с заинтересованной стороной проекта»
7. Разработать индивидуальную программу обучения по дисциплине «Управление интеграцией»
8. Разработать глоссарий дисциплины «Управление интеграцией и содержанием проекта»
9. Создание и развитие «водопадной модели»
10. Современные подходы к реализации проекта

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

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

Перечень 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.

Компетенция	Типовые задания
ПКН-9 Способность анализировать бизнес-процессы, а также участвовать в управлении проектами, включая проекты внедрения инноваций, организационных изменений и реорганизации бизнес-процессов	<p><b>1. Использует навыки анализа и реорганизации бизнес-процессов в компании.</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Задание 1</b></p> <p>Ваша компания получила подряд на строительство трехэтажного жилого дома (на одну семью) в ближнем Подмосковье. Вы назначены руководителем проекта. Требуется построить дом, сделать внутреннюю отделку и благоустроить участок (10 соток). Все коммуникации подведены к участку. Составьте устав и иерархическую структуру работ по проекту.</p> <p style="text-align: center;"><b>Задание 2</b></p> <p>По итогам первого месяца проект продолжительностью в один квартал с бюджетом 600 000 рублей реализован на 40% вместо 45% запланированных. Фактическая стоимость работ при этом составила 390 000 рублей.</p> <p>Сколько составит разница между прогнозным бюджетом и запланированным, если ожидается, что в будущем работы будут выполняться с той же эффективностью использования ресурсов?</p> <p><b>2. Использует проектные методы управления при проведении реинжиниринга.</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Задание 1</b></p> <p>Кейс_Устав некоммерческого проекта (медцентр)</p> <p>Управляющий акционер большого производственного предприятия загорелся идеей создания на базе бывшей медсанчасти современного медицинского центра. Для того, чтобы превратить пока еще смутную идею в бизнес-концепцию, он начал консультации с главным врачом, которого рассматривал в качестве основного кандидата на должность руководителя проекта. Главный врач был прекрасным доктором и руководителем коллектива, но с такой задачей столкнулся впервые. Сказывалось отсутствие опыта работы в бизнесе - старт проекта постоянно откладывался, концептуальные документы проекта никак не могли быть финализированы. Главный врач обосновывал это крайней неопределенностью целей, задач, сроков и бюджета. Акционер также предполагал, что доктор неосознанно</p>



отвергает проект, потому что его пугают изменения.

Акционер случайно встретился со своим старым школьным товарищем и в ходе беседы выяснилось, что у того есть достаточно богатый опыт по запуску стартапов в сфере услуг, в том числе медицинских. Кроме того имеется своя собственная небольшая медицинская клиника. При последующих беседах, которые проходили уже с участием главного врача, подтвердилось, что он обладал разнообразными компетенциями в маркетинге медицинских услуг и проектном менеджменте и мог бы выполнять функции руководителя проекта. Более того, помимо управления проектом, ему была понятна и операционная деятельность нового медицинского центра и он вполне мог бы его возглавить в будущем с учетом слияния со своей клиникой или даже без этого слияния.

Потенциальный участник проекта начал активно общаться непосредственно с главным врачом: помогал ему структурировать проект, указывал на бизнес-возможности и риски, пытался наладить личные и деловые отношения, определить свои возможные интересы и собственную роль в проекте. Главный врач, который прежде не видел никого кроме себя в роли будущего директора нового медицинского центра, стал ощущать беспокойство в связи с появившейся конкуренцией. Опасаясь потерять свою должность и утратить контроль над проектом, он стал ограничивать информацию, передаваемую конкуренту, начал проявлять нервозность и конфликтность. Первым это почувствовал новый участник проекта, а вскоре ощутил и акционер. Ранее буксовавший, а затем тронувшийся было с «мертвой точки» проект вновь грозит забуксовать из-за развивающегося конфликта.

Задание: Напишите Устав проекта.

## **Задание 2**

Кейс\_Конфигурация проекта Девелопмент здания

Бизнес ООО «Интерконнект» состоит в оптовых закупках и поставках продуктов питания в гипермаркеты Москвы. Участников ООО «Интерконнект» два: ООО «Сандра» владеет 49% доли в уставном капитале, 51% принадлежит физлицу, которое в начале 2000 годов помогло начать бизнес с Ашан. В свою очередь, в ООО «Сандра» трое участников-физлиц, доли которых распределены как 5%, 45%, 50%.

ООО «Сандра» владеет на праве собственности отдельно стоящим 2-х этажным зданием бывшего детского сада общей площадью 900 кв.м., расположенным на земельном участке 0,8 га в ЮАО г. Москвы. Из общей площади здания 400 кв.м используется для нужд ООО «Интерконнект, остальная сдается в аренду сторонним организациям. До 2012 г. действовал договор краткосрочной аренды земельного участка между Департаментом городского имущества г. Москвы и ООО «Сандра»; пролонгирован он не был, но компания продолжает оплачивать арендную плату за пользование участком, а Правительство Москвы – ежегодно индексировать ее размер и принимать платежи. Согласно законодательству, в этой ситуации договор аренды земельного участка считается действующим и заключенным на неопределенный срок. В отношении земельного участка установлены следующие Правила землепользования и застройки (ПЗЗ): вид разрешенного использования – «для

	<p>эксплуатации административного здания», плотность – 75, застроенность 0,4, высотность 75.</p> <p>Земельный участок имеет хороший девелоперский потенциал и участники ООО «Сандра» приступили к обсуждению двух наиболее очевидных вариантов: строительства офисного здания и строительства многоквартирного жилого дома с первым нежилым этажом.</p> <p>Задание: Предложите не менее 3 вариантов конфигурации и оргструктуры этого проекта. Проведите анализ сильных и слабых сторон каждого варианта, выберите оптимальный. Обоснуйте свое решение.</p> <p><b>3. Проводит анализ бизнес-процессов с целью внедрения инноваций и проведения организационных изменений.</b></p> <p><b>Задание 1</b></p> <p>Вы работаете в компании, занимающейся строительством метрополитена. Компания выиграла тендер на строительство станции в районе «Матвеевское» (ветка – ответвление Арбатско-Покровской). Вы – руководитель проекта. Составьте устав и иерархическую структуру работ проекта.</p> <p><b>Задание 2</b></p> <p>Заказчик задает вам вопрос – “Мне очень важны сроки, что именно вы будете предпринимать для того, чтобы гарантировать их соблюдение?”. И действительно, что мы можем добавить в бизнес-процессы, чтобы гарантировать соблюдение сроков?</p>
<p>ПКП-2</p> <p>Способность организовывать операционную деятельность компаний с использованием процессного и проектного подходов</p>	<p><b>1.Проводит исследование операционной деятельности организации и совершенствует ее на основе процессного и проектного подходов.</b></p> <p><b>Задание 1</b></p> <p>Кейс_Риски инновационного проекта</p> <p>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 радиолубительских 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.</p> <p>Додумав идею прибора, Сергей прикинул, что себестоимость</p>

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.

Выберите оптимальную конфигурацию этого проекта с позиций минимальных рисков. Для данного варианта конфигурации разработайте План управления рисками.

## **Задание 2**

Кейс\_Управление стейкхолдерами проекта Девелопмент здания

Бизнес ООО «Интерконнект» состоит в оптовых закупках и поставках продуктов питания в гипермаркеты Москвы. Участников ООО «Интерконнект» два: ООО «Сандра» владеет 49% доли в уставном капитале, 51% принадлежит физлицу, которое в начале 2000 годов помогло начать бизнес с Ашан. В свою очередь, в ООО «Сандра» трое участников-физлиц, доли которых распределены как 5%, 45%, 50%.

ООО «Сандра» владеет на праве собственности отдельно стоящим 2-х этажным зданием бывшего детского сада общей площадью 900 кв.м., расположенным на земельном участке 0,8 га в ЮАО г. Москвы. Из общей площади здания 400 кв.м используется для нужд ООО «Интерконнект, остальная сдается в аренду сторонним организациям. До 2012 г. действовал договор краткосрочной аренды земельного участка между Департаментом городского имущества г. Москвы и ООО «Сандра»; пролонгирован он не был, но компания продолжает оплачивать арендную плату за пользование участком, а Правительство Москвы – ежегодно индексировать ее размер и принимать платежи. Согласно законодательству, в этой ситуации договор аренды земельного участка считается действующим и заключенным на неопределенный срок. В отношении земельного участка установлены следующие Правила землепользования и застройки (ПЗЗ): вид разрешенного использования – «для эксплуатации административного здания», плотность – 75, застроенность 0,4, высотность 75.

Земельный участок имеет хороший девелоперский потенциал и участники ООО «Сандра» приступили к обсуждению двух наиболее очевидных вариантов: строительства офисного здания и строительства многоквартирного жилого дома с первым нежилым этажом, после чего склонились ко второму.

	<p>Задание: Разработать План управления стейкхолдерами для всего проекта в целом.</p> <p><b>2.Проводит экспресс-анализ финансово-экономического положения компании.</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Задание 1</b></p> <p>Условие: По итогам первого месяца работы над проект продолжительностью в один квартал, с бюджетом 300 000,00 рублей, реализован на 20% вместо 25% запланированных. Фактическая стоимость работ при этом составила 60 000,00 рублей.</p> <p>Задание: Сколько составит разница между прогнозным бюджетом и запланированным, если ожидается, что в дальнейшем работы будут вестись в рамках ранее утвержденного плана?</p> <p style="text-align: center;"><b>Задание 2</b></p> <p>Условие: По итогам первого месяца работы над проектом, продолжительностью в один квартал с бюджетом 600 000,00 рублей, реализован на 40% вместо 45% запланированных. Фактическая стоимость работ при этом составила 390 000,00 рублей.</p> <p>Задание: Сколько составит разница между прогнозным бюджетом и запланированным, если ожидается, что в будущем работы будут выполняться с той же эффективностью использования ресурсов?</p>
<p>ПКП-4 Способность участвовать в разработке программ развития компании, разработке обоснований проектов и управленческих решений, связанных с развитием бизнеса</p>	<p><b>1. Разрабатывает концепцию проекта, иерархическую структуру работ, календарно-ресурсный план и контроль за ходом программ развития организации.</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Задание 1</b></p> <p>Вы — менеджер рекламного агентства. Спланируйте деятельность в рамках своей зоны ответственности так, чтобы все задачи были выполнены в указанные сроки. Представьте результат в любом наглядном формате.</p> <p><b>Сроки:</b> у Вас есть 2 дня с 10:00 утра первого дня до 17:00 вечера второго дня</p> <p><b>Задача:</b> к 17:00 второго дня должно быть выполнено: &gt;макет двух страниц веб-сайта &gt;подготовлен к запуску новый проект &gt;проведено интервью с кандидатом на работу &gt;проведена встреча с клиентом &gt;прочитан бриф на новый проект &gt;подготовлено предложение клиенту на призы под имидж бренда &gt;подготовлен внутренний график платежей проектов &gt;подготовлен к производству проект по нанесению на кружки &gt;проверен договор с подрядчиком &gt;пройден тренинг</p> <p style="text-align: center;"><b>Задание 2</b></p> <p>Допустим, вы запланировали разработку крупной фичи,</p>

	<p>оценили сроки в 2 месяца, идет разработка. Через 6 недель Вы понимаете, что фичу надо запускать через 2 недели, а функционал совершенно не готов. Разработчики говорят, они не виноваты, просто всплыли непредвиденные сложности. Ваши действия в данной ситуации? Как надо поступать, чтобы предотвратить появление такой ситуации?</p> <p><b>2. Применяет современные модели развития и управления организацией.</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Задание 1</b></p> <p>Ваша компания получила подряд на строительство двухэтажного жилого дома (на одну семью) в ближнем Подмосковье. Вы назначены руководителем проекта. Требуется построить дом, сделать внутреннюю отделку и благоустроить участок (10 соток). Все коммуникации подведены к участку. Составьте устав и иерархическую структуру работ по проекту.</p> <p style="text-align: center;"><b>Задание 2</b></p> <p>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?</p>
--	--

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

### **1. Примеры тестовых заданий по дисциплине для промежуточной аттестации**

#### **1. Выберите определение плана управления содержанием**

- 1) Документ, описывающий, как проект будет исполняться, как будет происходить его мониторинг и контроль.
- 2) Компонент плана управления проектом, устанавливающий критерии и действия по разработке, мониторингу расписания и контролю за ним.
- 3) Компонент плана управления проектом, программой или портфелем, описывающий характер структурирования операций по управлению рисками и порядок их выполнения.
- 4) Компонент плана управления проектом или программой, описывающий, каким образом содержание будет определяться, разрабатываться, отслеживаться, контролироваться и проверяться.

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

- 1)Координационный совет.
- 2)Команда проекта.
- 3)Команда управления проектом.
- 4)Руководитель проекта.
- 5)Потребители продукта проекта.
- 6)Инициатор проекта.

3.Выберите определение планирования методом набегающей волны

- 1)Метод итеративного планирования, при котором работа, которую надо будет выполнить в ближайшей перспективе, планируется подробно, в то время как далеко отстоящая работа планируется с меньшей степенью детализации.
- 2)Статистический метод определения значимых факторов, которые оказывают влияние на определенные параметры продукта или процесса, находящегося на стадии разработки или производства.

4.Выберите определение иерархической структуры работ

- 1)Иерархическая декомпозиция полного содержания работ, выполняемых командой проекта для достижения целей проекта и создания требуемых поставляемых результатов.
- 2)Иерархическое представление ресурсов по категории и типу.
- 3)Иерархическое представление рисков согласно категориям рисков.

5.Назвать тип структурной декомпозиции работ:

- 1)Продуктовая СДР.
- 2)Функциональная СДР.
- 3)Организационная СДР.
- 4)Линейная СДР.
- 5)Ступенчатая СДР.

## **2. Пример практико-ориентированных (ситуационных) заданий**

### **Задача № 1**

Условие:

Проблемная ситуация: вы с коллегами договорились сделать самостоятельно сайт с помощью конструктора сайтов, для удобства коммуникации, обмена полезной информацией, увеличения объема продаж и взаимодействия с клиентами компании.

Вы никогда не сталкивались с подобной задачей, и до конца не понимаете, что там должно быть.

Задание:

На основе представленных данных требуется составить устав проекта.

## **Задача № 2**

Условие:

Вы работаете в строительной компании, занимающейся строительно-монтажными работами метрополитена. Компания выиграла тендер на строительство станции «Петровский парк» (станции Московского метрополитена на Большой кольцевой линии, связанной пересадкой со станцией «Динамо» Замоскворецкой линии, расположенной в районе Аэропорт (САО)). Вы – руководитель проекта.

Задание:

Составьте устав и иерархическую структуру работ проекта.

## **3. Примерный перечень вопросов к экзамену**

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 проекта по водопадной модели.
5. Управление интеграций проекта по итеративно-инкрементальной модели
6. Модель Кеневин и управление содержанием.
7. Управления содержанием проекта по водопадной модели.
8. Управление содержанием проекта по итеративно-инкрементальной модели
9. Понятия допущений и ограничений проекта.

10. Принципы целеполагания
11. Устав проекта: цели, содержание
12. Устав проекта: цели, подходы к разработке
13. Требования к продукту. Сбор требований, приоритизация требований
14. Приоритизация требований к проекту
15. Влияние заинтересованных сторон на управление изменениями проекта.
16. Выявление потребностей заинтересованных сторон
17. Управление стейкхолдерами, план управления стейкхолдерами
18. Современные тенденции развития теории заинтересованных сторон
19. Определение содержания проекта
20. Иерархическая структура работ проекта, порядок её построения
21. Матрицы ответственности. Назначение, принципы построения
22. Организационные структуры управления проектами
23. Ключевые участники проекта, их роли и функции
24. Процессы планирования проекта
25. Система планов проекта
26. План управления проектом. Содержание и цели
27. План управления содержанием проекта.
28. Порядок разработки, уточнения, согласования и использования документов при планировании проекта
29. Базовые планы проекта.
30. Вспомогательные планы проекта.
31. Разработка плана управления проектом.
32. Основные понятия и структура управления рисками.
33. Управление рисками проекта
34. Идентификация проектных рисков, карта рисков.
35. Методы реагирования на риски
36. Формирование концептуальной позиции отношения к возможностям в проекте.



37. Выявление возможностей в проекте. Принятие решения о реализации выявленных возможностей проекта и их согласование.
38. Осуществление общего управления изменениями проекта.
39. Управление внесением изменений в проекте.
40. Организация анализа произошедших изменений.
41. Оценка изменений по методу освоенного объёма.
42. Управление изменениями на основе методологии PRINCE 2
43. Основные этапы и методы завершения проекта.
44. Накопление знаний о проектах.
45. Управление проектом на стадиях закрытия проекта.
46. Расчёт финансово-экономических показателей и оценка успешности проекта
47. Пост-проектный анализ
48. Специфика управления содержанием в IT проектах.
49. Метод набегающей волны
50. Передача продуктов проекта

#### **4. Пример состава билета к экзамену**

Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение  
высшего образования

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

**Департамент менеджмента**

**Билет №\_\_**

**Наименование дисциплины «Управление сроками и расписаниями проекта»**

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

Базовый план по содержанию: структура, состав, разработка

##### **2. Тесты (15 баллов)**

Выберите правильный ответ.

1. Выберите понятие фазы завершения проекта:

- а) Разработка проекта.
- б) Материализация идей в виде документированного и протестированного программного продукта.
- в) Подтверждение, что мы разработали именно тот продукт, который задумали в концепции проекта.
- г) Оплата стоимости работ по проекту.
- д) Реализация проекта.

2. Выберите определение иерархической структуры работ:

- а) Иерархическая декомпозиция полного содержания работ, выполняемых командой проекта для достижения целей проекта и создания требуемых поставляемых результатов.
- б) Иерархическое представление ресурсов по категории и типу.
- в) Иерархическое представление рисков согласно категориям рисков.
- г) Иерархическая декомпозиция временных ресурсов работ.
- д) Иерархическая структура полного содержания работ, выполняемых командой проекта для соблюдения бюджета проекта.

3. Дерево ресурсов – это:

- а) Декомпозиция требуемых для выполнения проекта ресурсов.
- б) Список используемых ресурсов в проекте.
- в) Декомпозиция стоимостных показателей на основе WBS, дерева ресурсов и данных о стоимости элементом проекта.
- г) Структурная декомпозиция контрактов по элементам проекта.
- д) Сетевая модель проекта.

4. Каковы методы количественной оценки коммерческой эффективности проектов?

- а) Метод внутренней нормы возврата.
- б) Метод чистого дисконтированного дохода,
- в) Метод срока возврата.
- г) Все перечисленные.

5. Управляемыми параметрами проекта не являются:

- а) объемы и виды работ
- б) стоимость, издержки, расходы по проекту
- в) временные параметры, включающие сроки, продолжительности и резервы выполнения работ и этапов проекта, а также взаимосвязи между работами
- г) ресурсы, требуемые для осуществления проекта, в том числе человеческие или трудовые, финансовые, материально-технические, а также ограничения по ресурсам
- д) качество проектных решений, применяемых ресурсов, компонентов проекта

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

Условие:

Ваша компания получила подряд на строительство двухэтажного жилого дома (на одну семью) в ближнем Подмосковье. Вы назначены руководителем проекта. Требуется построить дом, сделать внутреннюю отделку и благоустроить участок (8 соток). Все коммуникации подведены к участку.

Задание:

Составьте устав и иерархическую структуру работ по проекту.

Подготовил: \_\_\_\_\_

Утверждаю:

Зам. руководителя

Департамента менеджмента,

к.э.н., профессор \_\_\_\_\_

Дата \_\_\_\_ 2019 г.

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

### **8.1. Основная литература**

1. Управление проектом: основы проектного управления : учебник / под ред. М.Л. Разу. — 4-е изд., стер. - Москва : КноРус, 2019. — 755 с. — ЭБС

BOOK.ru. - URL: <https://book.ru/book/931916> (дата обращения: 04.06.2020). — Текст : электронный.

2. Основы управления проектами : учебник / И.В. Корнеева, И.В. Трифонов, П.В. Трифонов, Н.А. Череповская [и др.]; под ред. С.А. Полевого. — Москва : КноРус, 2020. — 256 с. — (Бакалавриат и специалитет). — ЭБС BOOK.ru. - URL: <https://book.ru/book/934187> (дата обращения: 04.06.2020). — Текст : электронный.

3. Поташева Г. А. Управление проектами (проектный менеджмент): учебное пособие/Г.А. Поташева. - Москва: ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2020. - 224 с. – (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/17508. - ЭБС ZNANIUM.com. - URL: <https://znanium.com/catalog/document?id=346976> (дата обращения: 04.06.2020). - Текст: электронный.

4. Тихомирова О. Г. Управление проектами: практикум: учебное пособие / О.Г. Тихомирова. - Москва: ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2017. - 273 с. – (Высшее образование: Бакалавриат). - [www.dx.doi.org/10.12737/17635](http://www.dx.doi.org/10.12737/17635). - ЭБС ZNANIUM.com. - URL: <https://znanium.com/catalog/document?id=339904> (дата обращения: 04.06.2020). - Текст: электронный.

## **8.2. Дополнительная литература**

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. — 2020. - ЭБС ZNANIUM.com. - URL: <https://znanium.com/catalog/document?id=355250> (дата обращения: 04.06.2020). - 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. - 2014. - ЭБС ZNANIUM.com. - URL: <https://znanium.com/catalog/document?id=285604> (дата обращения: 04.06.2020). - Текст: электронный.

7. Проектный менеджмент: базовый курс : учебник / под ред. С.А. Полевой С.А. — Москва : КноРус, 2020. — 191 с. — (Бакалавриат). — ЭБС BOOK.ru. - URL: <https://book.ru/book/932641> (дата обращения: 04.06.2020). — Текст : электронный.

## **9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети**

### **«Интернет», необходимых для освоения дисциплины**

#### **Полнотекстовые базы данных**

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

#### **Интернет-ресурсы**

Адрес	Название ресурса
<a href="http://www.1fd.ru/">http://www.1fd.ru/</a>	Финансовая справочная система «Финансовый директор»

	Информационный ресурс, содержащий информацию о зарегистрированных юридических лицах и индивидуальных предпринимателях («СПАРК»)
<a href="http://link.springer.com/">http://link.springer.com/</a>	Электронная коллекция книг издательства Springer: Springer eBooks
<a href="https://ruslana.bvdep.com/">https://ruslana.bvdep.com/</a>	База данных электронной структурированной информации по частным и публичным компаниям России, Украины, Казахстана RUSLANA
<a href="https://orbisbanks.bvdinfo.com/">https://orbisbanks.bvdinfo.com/</a>	База данных электронной структурированной информации по банкам Orbis Bank Focus
<a href="http://search.ebscohost.com">http://search.ebscohost.com</a>	Пакет баз данных компании EBSCO Publishing, крупнейшего агрегатора научных ресурсов ведущих издательств мира
<a href="http://www.sciencedirect.com">http://www.sciencedirect.com</a>	Электронные продукты издательства Elsevier. Коллекции: Business, management and Accounting; Economics, Econometrics and Finance
<a href="http://www.emeraldgroupublishing.com/products/collections/">http://www.emeraldgroupublishing.com/products/collections/</a>	Базы данных научных журналов издательства Emerald (Accounting, Finance & Economics Collection; Business, Management & Strategy Collection)
<a href="http://eduvideo.online/">http://eduvideo.online/</a>	Видеотека учебных фильмов «Решение» (тематические коллекции «Менеджмент», «Маркетинг. Коммерция. Логистика», «Юриспруденция»)
<a href="http://jstor.org">http://jstor.org</a>	JSTOR Arts & Sciences I Collection
<a href="https://ebookcentral.proquest.com/lib/faru/home.action">https://ebookcentral.proquest.com/lib/faru/home.action</a>	База данных Business Ebook Subscription на платформе Ebook Central компании ProQuest
<a href="https://academic.oup.com/journals/">https://academic.oup.com/journals/</a>	Коллекция научных журналов Oxford University Press

## 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.

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

### 10.1. 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.

## **10.2. 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.

### **10.3. 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 выполнению 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.

#### **10.4. 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.

#### **10.5. 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.

## **10.6. 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 – прочитать быстро;

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

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

### **10.7. Методические рекомендации по подготовке к экзамену**

Активная работа студента в семестре будет способствовать успешной сдаче экзамена.

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

1. Внимательно прочтите вопросы по курсу.
2. Распределите темы подготовки по блокам и дням.

3. Не надо зазубривать материал, достаточно выделить ключевые моменты и уловить смысл и логику материала.

4. Составьте план ответа на каждый вопрос.

5. Изучив несколько вопросов, обсудите их с однокурсниками, проговорите основные положения ответа вслух.

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

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

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

### **11.1. Комплект лицензионного программного обеспечения:**

- Windows Microsoft office (Word, Excel, PowerPoint)
- Microsoft Project 2016;
- Антивирус ESET ENDPOINT SECURITY.

### **11.2. Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы:**

• справочная правовая система «КонсультантПлюс»  
(<http://www.consultant.ru>);

• справочная правовая система «Гарант» (<http://www.garant.ru>);

• информационно-образовательный портал Финансового университета  
(<http://portal.ufrf.ru>).

### **11.3. Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации — не предусмотрено.**



## **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.