

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
**«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИМЕНИ И. Т. ТРУБИЛИНА»**

ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ

УТВЕРЖДАЮ

Декан экономического
факультета

профессор *К. Э. Тюпаков*

«*11*» *ноября* 2023 г.

Рабочая программа дисциплины

**Управление проектами: управление интеграцией
и заинтересованными сторонами проекта**

(Адаптированная рабочая программа для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов, обучающихся по адаптированным основным профессиональным образовательным программам высшего образования)

Направление подготовки
38.04.02 Менеджмент

Направленность
Управление проектами

Уровень высшего образования
Магистратура

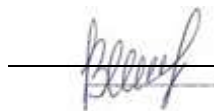
Форма обучения
Очная, заочная

Краснодар
2023

Рабочая программа дисциплины «Управление проектами: управление интеграцией и заинтересованными сторонами проекта» разработана на основе ФГОС ВО 38.04.02 Менеджмент, утвержденного приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации 12 августа 2020 г. № 952.

Автор:

д-р. экон. наук, профессор

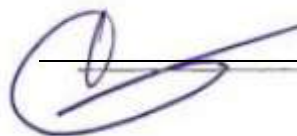


В. В. Шевцов

Рабочая программа обсуждена и рекомендована к утверждению решением кафедры институциональной экономики и инвестиционного менеджмента от 02.05.2023 г., протокол № 35.

Заведующий кафедрой

д-р экон. наук, профессор



В. И. Гайдук

Рабочая программа одобрена на заседании методической комиссии экономического факультета, протокол от 10.05.2023 г. № 11.

Председатель

методической комиссии,

д-р экон. наук, профессор



А. В. Толмачев

Руководитель

основной профессиональной

образовательной программы

д-р техн. наук, профессор



В. И. Гайдук

1 Цель и задачи освоения дисциплины

Цель освоения дисциплины «Управление проектами: управление интеграцией и заинтересованными сторонами проекта» заключается в выработке эффективных инструментов управления отдельными этапами проектов на основе современных методов и моделей.

К задачам данного курса относятся:

- уточнение особенностей систем управления интеграцией проекта и его заинтересованными сторонами;
- изучение организационных форм управления проектами;
- поиск способов, средств и резервов максимального повышения эффективности проектов за счет совершенствования управления их интеграцией;
- организация и проведение подготовки и реализации проектов государственно-частного партнерства;
- организация и руководство работой проектной команды, выработка командной стратегии для достижения поставленной цели.

Дисциплина «Управление проектами: управление интеграцией и заинтересованными сторонами» является теоретической и практической основой подготовки, реализации и оценки эффективности инвестиционных и иных проектов, на различных этапах их реализации.

2 Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения ОПОП ВО

УК-2. Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла

УК-2.4. Организует и координирует работу участников проекта, способствует конструктивному преодолению возникающих разногласий и конфликтов, обеспечивает работу команды необходимыми ресурсами.

УК-3. Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели

УК-3.1. Вырабатывает стратегию сотрудничества и на ее основе организует отбор членов команды для достижения поставленной цели.

УК-3.2. Учитывает в своей социальной и профессиональной деятельности интересы, особенности поведения и мнения (включая критические) людей, с которыми работает/взаимодействует, в том числе посредством корректировки своих действий.

УК-3.5. Планирует командную работу, распределяет поручения и делегирует полномочия членам команды. Организует обсуждение разных идей и мнений.

ПК-1. Способен управлять эффективностью инвестиционного проекта

ПК 1.4 Демонстрирует знание методов управления персоналом проекта

ПК 1.12 Осуществляет расчет трудовых ресурсов и состава участников; обеспечивает развитие и управление командой проекта

ПК-3. Способен управлять сроками, осуществлять контроль реализации инвестиционного проекта

ПК-3.5 Обладает навыками информационного взаимодействия между участниками проекта, организации завершения проекта

ПК-4. Способен осуществлять экспертизу результатов закупок и приемку контракта

ПК 4.3 Демонстрирует знания этики делового общения и правила ведения переговоров

ПК-5. Способен обеспечить общеорганизационную и финансово-экономическую подготовку проекта государственно-частного партнерства

ПК-5.9 Разрабатывает предварительную схему распределения прав и обязанностей между потенциальными участниками проекта государственно-частного партнерства, осуществляет описание детального распределения ролей и полномочий между лицами, задействованными в подготовке проекта и определение соответствующих взаимосвязей между ними; планирование потребности в специалистах

ПК-6. Способен обеспечить процесс отбора частного партнера для реализации проекта; подготовить и провести публичные процедуры и информационную поддержку проекта государственно-частного партнерства.

ПК-6.6 Проводит деловые переговоры по различным сделкам с целью согласования взаимных интересов участников проекта в процессе подготовки и реализации проекта государственно-частного партнерства.

ПК-6.9 Готовит предложения о реализации проекта государственно-частного партнерства, проводит переговоры о реализации проекта, осуществляет подготовку проведения публичных слушаний.

ПК-7. Способен управлять и осуществлять контроль подготовки и реализации проекта государственно-частного партнерства.

ПК-7.7 Способен мотивировать участников команды проекта и организовывать групповую работу, анализировать эффективность работы команды проекта государственно-частного партнерства.

ПК-7.11 Проводит оценку эффективности использования ресурсов по проекту государственно-частного партнерства.

В результате изучения дисциплины обучающийся готовится к освоению трудовых функций и выполнению трудовых действий:

Профессиональный стандарт 08.036 «Специалист по работе с инвестиционными проектами»

ОТФ Содержание: Реализация инвестиционного проекта

- трудовая функция В/01.7 Управление эффективностью инвестиционного проекта;
- трудовая функция В/02.7 Управление коммуникациями инвестиционного проекта;
- трудовая функция В/03.7 Управление рисками инвестиционного проекта;
- трудовая функция В/04.7 Управление сроками и контроль реализации инвестиционного проекта.

Профессиональный стандарт 08.026. «Специалист в сфере закупок»

- **ОТФ** Содержание: Экспертиза результатов закупок, приемка контракта
- трудовая функция С/01.7 Проверка соблюдения условий контракта
- трудовая функция С/02.7 Проверка качества представленных товаров, работ, услуг

Профессиональный стандарт 08.041. «Специалист в сфере управления проектами государственно-частного партнерства»

- **ОТФ** Содержание: Организация и проведение подготовки и реализации проекта государственно-частного партнерства
- трудовая функция В/05.7 Обеспечение процесса отбора частного партнера для реализации проекта государственно-частного партнерства.
- трудовая функция В/06.7 Подготовка и проведение публичных процедур и информационная поддержка проекта государственно-частного партнерства.

3 Место дисциплины в структуре ОПОП ВО

«Управление проектами: управление интеграцией и заинтересованными сторонами проекта» является дисциплиной части, формируемой участниками образовательных отношений ОПОП ВО подготовки обучающихся по направлению 38.04.02 Менеджмент, направленность «Управление проектами».

4 Объем дисциплины (108 часов, 3 зачетные единицы)

Вид учебной работы	Объем, часов	
	Очная	Заочная
Контактная работа	37	13
в том числе:		
— аудиторная по видам учебных занятий	36	12
— лекции	10	4
— практические	26	8
— лабораторные	-	-
— внеаудиторная	1	1
— зачет	1	1

— экзамен		-
— защита курсовых работ	-	-
Самостоятельная работа в том числе:	71	95
— курсовая работа	-	-
— прочие виды самостоятельной работы	71	95
Итого по дисциплине	108	108
В том числе практическая подготовка	2	2

5 Содержание дисциплины

По итогам изучаемой дисциплины обучающиеся сдают зачет.

Дисциплина изучается на 1 курсе, во 2 семестре по учебному плану очной формы обучения, на 1 курсе, во 2 семестре по учебному плану заочной формы обучения.

Содержание и структура дисциплины по очной форме обучения

№ п/ п	Тема. Основные вопросы	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)				
				Лекции	в том числе в форме практической подготовки	Практические занятия	в том числе в форме практической подготовки	Самостоятельная работа
1	Тема 1. Интеграция проекта и управление ей 1. Проектная и инновационная деятельность 2. Необходимость интеграции проекта 3. Процессы и группы процессов в области знаний «Управление интеграцией проекта» 4. Регламентация управления проектами	УК-2, УК-3, ПК-1, ПК-3, ПК-4, ПК-5, ПК-6, ПК-7	2	1		2		7
2	Тема 2. Разработка устава проекта 1. Документы, подтверждающие сферу действия проекта. Методы отбора проектов. 2. Документирование предположений по проекту. 3. Процессы управле-	УК-2, УК-3, ПК-1, ПК-3, ПК-4, ПК-5, ПК-6, ПК-7	2	1		2		7

№ п/ п	Тема. Основные вопросы	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)				
				Лекции	в том числе в форме практической подготовки	Практические занятия	в том числе в форме практической подготовки	Самостоятельная работа
	ния интеграцией проекта согласно Руководству РМВОК. 4. Основные инструменты и методы, обеспечивающие управление интеграцией проекта. Устав проекта. Разделы Устава проекта 5. Базовые и вспомогательные планы							
3	Тема 3. Разработка плана управления проектом 1. Алгоритм разработки организационного плана 2. Составление плана проекта 3. Разработка графика проекта 4. Методы и приемы разработки графика разработки проекта 5. Определение результатов составления графика проекта	УК-2, УК-3, ПК-1, ПК-3, ПК-4, ПК-5, ПК-6, ПК-7	2	1		2	2	7
4	Тема 4. Руководство и управление работами проекта 1. Процессы управления проектом. 2. Области знаний, необходимые для управления проектом. 3. Суть процесса изменения сферы действия. 4. Формулирование определения сферы деятельности. 5. Структуры проекта в виде разделения на отдельные операции. 6. Создание структуры организации работы .	УК-2, УК-3, ПК-1, ПК-3, ПК-4, ПК-5, ПК-6, ПК-7	2	1		2		7

№ п/ п	Тема. Основные вопросы	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)				
				Лекции	в том числе в форме практической подготовки	Практические занятия	в том числе в форме практической подготовки	Самостоятельная работа
	7. Определение блоков работы над проектом. 8. Корректировка сферы действия проекта.							
5	Тема 5. Мониторинг и контроль над работами проекта и его изменениями 1. Обеспечение контроля за планированием проекта 2. Определение стандартов качества 3. Инструменты планирования качества 4. План управления качеством 5. Оценка и контроль результатов выполнения проекта 6. Процедуры по осуществлению гарантии качества 7. Процедуры по повышению качества 8. Управление прогрессом проектов 9. Установление оценок исполнения	УК-2, УК-3, ПК-1, ПК-3, ПК-4, ПК-5, ПК-6, ПК-7	2	1		2		7
6	Тема 6. Общее управление интеграцией проекта 1. Понимание организационных структур 2. Функциональные организации 3. Проектировочные организации 4. Организации матричной структуры 5. Осознание жизненных циклов проекта и процессы управления проектами	УК-2, УК-3, ПК-1, ПК-3, ПК-4, ПК-5, ПК-6, ПК-7		1		2		7
7	Тема 7. Закрытие проекта или его фазы	УК-2, УК-3,		1		2		7

№ п/ п	Тема. Основные вопросы	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)				
				Лекции	в том числе в форме практической подготовки	Практические занятия	в том числе в форме практической подготовки	Самостоятельная работа
	1. Главная операция в процессах закрытия контракта и административного закрытия. 2. Осуществление интегрированного контроля за изменениями. 3. Методы контроля за изменениями. 4. Результаты интегрированного контроля за изменениями. 5. Формулирование закрытия проекта. 6. Признаки закрытия проекта. Завершение проектов 7. Закрытие контракта 8. Методы и приемы закрытия контракта 9. Административное закрытие 10. Элементы административного закрытия 11. Результаты административного закрытия 12. Роспуск участников проекта	ПК-1, ПК-3, ПК-4, ПК-5, ПК-6, ПК-7						
8	Тема 8. Идентификация заинтересованных сторон проекта 1. Заинтересованные стороны проекта. 2. Идентификация заинтересованных сторон проекта. 3. Подбор кадров. 4. Описание требований по подбору кадров. 5. Переговоры с персоналом. 6. Утверждение списка работников проекта.	УК-2, УК-3, ПК-1, ПК-3, ПК-4, ПК-5, ПК-6, ПК-7		1		4		7

№ п/ п	Тема. Основные вопросы	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)				
				Лекции	в том числе в форме практической подготовки	Практические занятия	в том числе в форме практической подготовки	Самостоятельная работа
9	Тема 9. Планирование управления заинтересованными сторонами 1. Формирование команды проекта. 2. Исполнение плана проекта. 3. Компоненты исполнения плана. 4. Внедрение системы командной работы. 5. Фокусирование на командной работе. 6. Характеристики эффективной работы в команде. 7. Мотивирование рабочей группы. 8. Нацеливание на лидерство. 9. Сила лидеров.	УК-2, УК-3, ПК-1, ПК-3, ПК-4, ПК-5, ПК-6, ПК-7		1		4		7
10	Тема 10. Управление вовлеченностью заинтересованных сторон проекта. Контроль вовлеченности заинтересованных сторон проекта 1. Определение результатов формирования команды проекта 2. Распространение информации о проекте 3. Разрешение конфликтов 4. Профессиональная ответственность 5. Обеспечение честности 6. Личная честность 7. Конфликт интересов 8. Честные отчеты. 9. Соответствие законам и обязательным постановлениям 10. Уважение конфи-	УК-2, УК-3, ПК-1, ПК-3, ПК-4, ПК-5, ПК-6, ПК-7		1		4		8

№ п/ п	Тема. Основные вопросы	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)				
				Лекции	в том числе в форме практической подготовки	Практические занятия	в том числе в форме практической подготовки	Самостоятельная работа
	денциальной информации 9. Балансирование между интересами участников проекта							
Итого 108 час.				Итого Лекционных 10 часов	В т.ч. в форме практической подготовки	Итого Практических занятий 26 часов	В т.ч. в форме практической подготовки 2 часа	Итого самостоятельной работы 71 часов

**Содержание практической подготовки представлено в приложении к рабочей программе дисциплины.*

Содержание и структура дисциплины по заочной форме обучения

№ п/ п	Тема. Основные вопросы	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)				
				Лекции	в том числе в форме практической подготовки	Практические занятия	в том числе в форме практической подготовки	Самостоятельная работа
1	Тема 1. Интеграция проекта и управление ей 1. Проектная и инновационная деятельность 2. Необходимость интеграции проекта 3. Процессы и группы процессов в области знаний «Управление интеграцией проекта» 4. Регламентация управления проектами	УК-2, УК-3, ПК-1, ПК-3, ПС-4, ПК-5, ПК-6, ПК-7	2	0,25		0,5		10
2	Тема 2. Разработка устава проекта 1. Документы, подтверждающие сферу действия проекта. Методы отбора проектов. 2. Документирование	УК-2, УК-3, ПК-1, ПК-3, ПК-4, ПК-5, ПК-6,	2	0,25		0,5		10

№ п/ п	Тема. Основные вопросы	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)				
				Лекции	в том числе в форме практической подготовки	Практические занятия	в том числе в форме практической подготовки	Самостоятельная работа
	предположений по проекту. 3. Процессы управления интеграцией проекта согласно Руководству РМВОК. 4. Основные инструменты и методы, обеспечивающие управление интеграцией проекта. Устав проекта. Разделы Устава проекта 5. Базовые и вспомогательные планы	ПК-7						
3	Тема 3. Разработка плана управления проектом 1. Алгоритм разработки организационного плана 2. Составление плана проекта 3. Разработка графика проекта 4. Методы и приемы разработки графика разработки проекта 5. Определение результатов составления графика проекта	УК-2, УК-3, ПК-1, ПК-3, ПК-4, ПК-5, ПК-6, ПК-7	2	0,5		1	2	10
4	Тема 4. Руководство и управление работами проекта 1. Процессы управления проектом. 2. Области знаний, необходимые для управления проектом. 3. Суть процесса изменения сферы действия. 4. Формулирование определения сферы деятельности. 5. Структуры проекта в виде разделения на отдельные операции.	УК-2, УК-3, ПК-1, ПК-3, ПК-4, ПК-5, ПК-6, ПК-7	2	0,5		1		10

№ п/ п	Тема. Основные вопросы	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)				
				Лекции	в том числе в форме практической подготовки	Практические занятия	в том числе в форме практической подготовки	Самостоятельная работа
	6. Создание структуры организации работы . 7. Определение блоков работы над проектом. 8. Корректировка сферы действия проекта.							
5	Тема 5. Мониторинг и контроль над работами проекта и его изменениями 1. Обеспечение контроля за планированием проекта 2. Определение стандартов качества 3. Инструменты планирования качества 4. План управления качеством 5. Оценка и контроль результатов выполнения проекта 6. Процедуры по осуществлению гарантии качества 7. Процедуры по повышению качества 8. Управление прогрессом проектов 9. Установление оценок исполнения	УК-2, УК-3, ПК-1, ПК-3, ПК-4, ПК-5, ПК-6, ПК-7	2	0,5		1		10
6	Тема 6. Общее управление интеграцией проекта 1. Понимание организационных структур 2. Функциональные организации 3. Проектировочные организации 4. Организации матричной структуры 5. Осознание жизненных циклов проекта и процессы управления проектами	УК-2, УК-3, ПК-1, ПК-3, ПК-4, ПК-5, ПК-6, ПК-7		0,5		1		10

№ п/ п	Тема. Основные вопросы	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)				
				Лекции	в том числе в форме практической подготовки	Практические занятия	в том числе в форме практической подготовки	Самостоятельная работа
7	Тема 7. Закрытие проекта или его фазы 1. Главная операция в процессах закрытия контракта и административного закрытия. 2. Осуществление интегрированного контроля за изменениями. 3. Методы контроля за изменениями. 4. Результаты интегрированного контроля за изменениями. 5. Формулирование закрытия проекта. 6. Признаки закрытия проекта. Завершение проектов 7. Закрытие контракта 8. Методы и приемы закрытия контракта 9. Административное закрытие 10. Элементы административного закрытия 11. Результаты административного закрытия 12. Роспуск участников проекта	УК-2, УК-3, ПК-1, ПК-3, ПК-4, ПК-5, ПК-6, ПК-7		0,5		1		8
8	Тема 8. Идентификация заинтересованных сторон проекта 1. Заинтересованные стороны проекта. 2. Идентификация заинтересованных сторон проекта. 3. Подбор кадров. 4. Описание требований по подбору кадров. 5. Переговоры с персоналом. 6. Утверждение списка работников проекта.	УК-2, УК-3, ПК-1, ПК-3, ПК-4, ПК-5, ПК-6, ПК-7		0,25		0,5		8
9	Тема 9. Планирование управления заинтере-	УК-2, УК-3,		0,25		0,5		8

№ п/ п	Тема. Основные вопросы	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)				
				Лекции	в том числе в форме практической подготовки	Практические занятия	в том числе в форме практической подготовки	Самостоятельная работа
	сованными сторонами 1. Формирование команды проекта. 2. Исполнение плана проекта. 3. Компоненты исполнения плана. 4. Внедрение системы командной работы. 5. Фокусирование на командной работе. 6. Характеристики эффективной работы в команде. 7. Мотивирование рабочей группы. 8. Нацеливание на лидерство. 9. Сила лидеров.	ПК-1, ПК-3, ПК-4, ПК-5, ПК-6, ПК-7						
10	Тема 10. Управление вовлеченностью заинтересованных сторон проекта. Контроль вовлеченности заинтересованных сторон проекта 1. Определение результатов формирования команды проекта Распространение информации о проекте 2. Разрешение конфликтов 3. Профессиональная ответственность 4. Обеспечение честности 5. Личная честность 6. Конфликт интересов 7. Честные отчеты. Соответствие законам и обязательным постановлениям 8. Уважение конфиденциальной информации	УК-2, УК-3, ПК-1, ПК-3, ПК-4, ПК-5, ПК-6, ПК-7		0,5		1		10

№ п/ п	Тема. Основные вопросы	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)				
				Лекции	в том числе в форме практической подготовки	Практические занятия	в том числе в форме практической подготовки	Самостоятельная работа
	9. Балансирование между интересами участников проекта							
Итого 108 час.				Итого Лекционных 4 часа	В т.ч. в форме практической подготовки	Итого Практических занятий 2 часов	В т.ч. в форме практической подготовки 2 часа	Итого самостоятельной работы 95 часов

**Содержание практической подготовки представлено в приложении к рабочей программе дисциплины.*

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

Учебная литература и методические указания (для самостоятельной работы)

1. Шевцов В. В. Управление проектами: управление интеграцией и заинтересованными сторонами: метод. рекомендации / В. В. Шевцов. – Краснодар: КубГАУ, 2021. – 48 с. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://edu.kubsau.ru/course/view.php?id=123>

2. Управление проектами государственно-частного партнерства : метод. рекомендации для контактной и самостоятельной работы / сост. А. А. Ермаков, В. А. Сироткин. – Краснодар : КубГАУ, 2021. – 34 с. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: file:///C:/Users/ASUS/Downloads/MR_UPRAVLENIE_PROEKTAMI_GOSUDARSTVENNO-CHASTNOGO_PARTNERSTVA_UP_2021_720535_v1_.PDF

7 Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации

1.1 Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения ОПОП ВО

Номер семестра	Этапы формирования и проверки уровня сформированности компетенций по дисциплинам, практикам в процессе освоения ОПОП ВО
	УК-2 Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла
2	Управление инновационными проектами в профессиональной деятельности

2	Управление проектами: управление интеграцией и заинтересованными сторонами проекта
2	Учебная практика Ознакомительная практика
3	Управление проектами: управление стоимостью, ресурсами, качеством и закупками проекта
3	Управление иностранными инвестициями
3	Финансовый анализ и аудит инвестиционного проекта
4	Управление рисками и коммуникациями проекта
4	Управление проектами бережливого производства
4	Управление проектами государственно-частного партнерства
	Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы
УК-3 Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	
1	Менеджмент организации
2	Управление инновационными проектами в профессиональной деятельности
2	Управление проектами: управление интеграцией и заинтересованными сторонами проекта
	Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы
ПК-1 Способен управлять эффективностью инвестиционного проекта	
2	Экономика фирмы (междисциплинарный анализ)
2	Управление проектами: управление содержанием и расписанием проекта
2	Управление проектами: управление интеграцией и заинтересованными сторонами проекта
2	Институты, сегменты и инструменты финансового рынка
2	Международный финансовый рынок
3	Управление иностранными инвестициями
3	Управление проектами: управление стоимостью, ресурсами, качеством и закупками проекта
3	Инвестиционный менеджмент
3	Финансовый анализ и аудит инвестиционного проекта
4	Управление проектами бережливого производства
4	Производственная практика Технологическая (проектно-технологическая практика)
	Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы
ПК-3 Способен управлять сроками, осуществлять контроль реализации инвестиционного проекта	
2	Управление проектами: управление содержанием и расписанием проекта
2	Управление проектами: управление интеграцией и заинтересованными сторонами проекта
3	Управление проектами: управление стоимостью, ресурсами, качеством и закупками проекта
3	Государственная инвестиционная политика
3	Управление иностранными инвестициями
3	Финансовый анализ и аудит инвестиционного проекта
4	Управление рисками и коммуникациями проекта
4	Управление проектами бережливого производства
4	Производственная практика Технологическая (проектно-технологическая практика)
	Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы
ПК-4 Способен осуществлять экспертизу результатов закупок и приемку контракта	
2	Управление проектами: управление интеграцией и заинтересованными сторонами проекта
2	Экономика фирмы (междисциплинарный анализ)
3	Управление проектами: управление стоимостью, ресурсами, качеством и закупками

	проекта
4	Производственная практика Технологическая (проектно-технологическая практика)
	Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы
ПК-5 Способен обеспечить общеорганизационную и финансово-экономическую подготовку проекта государственно-частного партнерства	
2	Управление проектами: управление содержанием и расписанием проекта
2	Управление проектами: управление интеграцией и заинтересованными сторонами проекта
2	Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности организации
3	Управление проектами: управление стоимостью, ресурсами, качеством и закупками проекта
3	Государственная инвестиционная политика
3	Инвестиционный менеджмент
3	Производственная практика Практика по профилю профессиональной деятельности
4	Управление рисками и коммуникациями проекта
4	Управление проектами государственно-частного партнерства
4	Производственная практика Преддипломная практика
	Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы
ПК-6 Способен обеспечить процесс отбора частного партнера для реализации проекта; подготовить и провести публичные процедуры и информационную поддержку проекта государственно-частного	
2	Управление проектами: управление интеграцией и заинтересованными сторонами проекта
3	Управление проектами: управление стоимостью, ресурсами, качеством и закупками проекта
3	Государственная инвестиционная политика
4	Управление рисками и коммуникациями проекта
4	Управление проектами государственно-частного партнерства
4	Производственная практика Преддипломная практика
	Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы
ПК-7 Способен управлять и осуществлять контроль подготовки и реализации проекта государственно-частного партнерства	
2	Управление проектами: управление содержанием и расписанием проекта
2	Управление проектами: управление интеграцией и заинтересованными сторонами проекта
2	Институты, сегменты и инструменты финансового рынка
2	Международный финансовый рынок
3	Государственная инвестиционная политика
3	Управление проектами: управление стоимостью, ресурсами, качеством и закупками проекта
3	Инвестиционный менеджмент
4	Управление рисками и коммуникациями проекта
4	Управление проектами государственно-частного партнерства
4	Производственная практика Преддипломная практика
	Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы

* номер семестра соответствует этапу формирования компетенции

7.2 Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкалы оценивания

Планируемые результаты освоения компетенции (индикаторы достижения компетенции)	Уровень освоения				Оценочное средство
	неудовлетворительно (минимальный не достигнут)	удовлетворительно (минимальный пороговый)	хорошо (средний)	отлично (высокий)	
УК-2. Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла					
Индикаторы достижения компетенций УК-2.4. Организует и координирует работу участников проекта, способствует конструктивному преодолению возникающих разногласий и конфликтов, обеспечивает работу команды необходимыми ресурсами	Уровень знаний ниже минимальных требований, имели место грубые ошибки При решении стандартных задач не продемонстрированы основные умения, имели место грубые ошибки, не продемонстрированы базовые навыки	Минимально допустимый уровень знаний, допущено много негрубых ошибок. Продемонстрированы основные умения, решены типовые задачи. Имеется минимальный набор навыков для решения стандартных задач с некоторыми недочетами	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, допущено несколько негрубых ошибок. Продемонстрированы все основные умения, решены все основные задачи с негрубыми ошибками, продемонстрированы базовые навыки при решении стандартных задач	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, без ошибок. Продемонстрированы все основные умения, решены все основные задачи с отдельными несущественными недочетами, Продемонстрированы навыки при решении нестандартных задач	Кейс-задания, реферат, тест, курсовая работа, вопросы и задания для проведения зачета
УК-3. Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели					
Индикаторы достижения компетенций УК-3.1. Вырабатывает стратегию сотрудничества и на ее основе организует отбор членов команды для достижения поставленной цели. УК-3.2. Учитывает в своей социальной и профессиональной деятельности интересы, особенности поведения и мнения (включая критические) людей, с которыми работает/взаимодействует, в том числе посредством корректировки своих действий. УК-3.5. Планирует командную работу, распределяет поручения и делегирует полномочия членам команды. Организует обсуждение раз-	Уровень знаний ниже минимальных требований, имели место грубые ошибки При решении стандартных задач не продемонстрированы основные умения, имели место грубые ошибки, не продемонстрированы базовые навыки	Минимально допустимый уровень знаний, допущено много негрубых ошибок. Продемонстрированы основные умения, решены типовые задачи. Имеется минимальный набор навыков для решения стандартных задач с некоторыми недочетами	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, допущено несколько негрубых ошибок. Продемонстрированы все основные умения, решены все основные задачи с негрубыми ошибками, продемонстрированы базовые навыки при решении стандартных задач	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, без ошибок. Продемонстрированы все основные умения, решены все основные задачи с отдельными несущественными недочетами, Продемонстрированы навыки при решении нестандартных задач	реферат, тест, курсовая работа, вопросы и задания для проведения зачета

Планируемые результаты освоения компетенции (индикаторы достижения компетенции)	Уровень освоения				Оценочное средство
	неудовлетворительно (минимальный не достигнут)	удовлетворительно (минимальный пороговый)	хорошо (средний)	отлично (высокий)	
ных идей и мнений					
ПК-1. Способен управлять эффективностью инвестиционного проекта					
Индикаторы достижения компетенций ПК 1.4 Демонстрирует знание методов управления персоналом проекта ПК 1.12 Осуществляет расчет трудовых ресурсов и состава участников; обеспечивает развитие и управление командой проекта	Уровень знаний ниже минимальных требований, имели место грубые ошибки При решении стандартных задач не продемонстрированы основные умения, имели место грубые ошибки, не продемонстрированы базовые навыки	Минимально допустимый уровень знаний, допущено много негрубых ошибок. Продемонстрированы основные умения, решены типовые задачи. Имеется минимальный набор навыков для решения стандартных задач с некоторыми недочетами	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, допущено несколько негрубых ошибок. Продемонстрированы все основные умения, решены все основные задачи с негрубыми ошибками, продемонстрированы базовые навыки при решении стандартных задач	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, без ошибок. Продемонстрированы все основные умения, решены все основные задачи с отдельными незначительными недочетами, Продемонстрированы навыки при решении нестандартных задач	реферат, тест, курсовая работа, вопросы и задания для проведения зачета
ПК-3. Способен управлять сроками, осуществлять контроль реализации инвестиционного проекта					
Индикаторы достижения компетенций ПК-3.5 Обладает навыками информационного взаимодействия между участниками проекта, организации завершения проекта	Уровень знаний ниже минимальных требований, имели место грубые ошибки При решении стандартных задач не продемонстрированы основные умения, имели место грубые ошибки, не продемонстрированы базовые навыки	Минимально допустимый уровень знаний, допущено много негрубых ошибок. Продемонстрированы основные умения, решены типовые задачи. Имеется минимальный набор навыков для решения стандартных задач с некоторыми недочетами	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, допущено несколько негрубых ошибок. Продемонстрированы все основные умения, решены все основные задачи с негрубыми ошибками, продемонстрированы базовые навыки при решении стандартных задач	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, без ошибок. Продемонстрированы все основные умения, решены все основные задачи с отдельными незначительными недочетами, Продемонстрированы навыки при решении нестандартных задач	реферат, тест, курсовая работа, вопросы и задания для проведения зачета
ПК-4. Способен осуществлять экспертизу результатов закупок и приемку контракта					
Индикаторы достижения компетенций ПК-4.3 Демонстрирует знания этики делового общения и правила ведения переговоров	Уровень знаний ниже минимальных требований, имели место грубые ошибки При решении стандартных задач не про-	Минимально допустимый уровень знаний, допущено много негрубых ошибок. Продемонстрированы основные умения, решены типовые задачи. Имеется мини-	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, допущено несколько негрубых ошибок. Продемонстрированы все основные умения, решены	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, без ошибок. Продемонстрированы все основные умения, решены все основные задачи с	реферат, тест, курсовая работа, вопросы и задания для проведения зачета

Планируемые результаты освоения компетенции (индикаторы достижения компетенции)	Уровень освоения				Оценочное средство
	неудовлетворительно (минимальный не достигнут)	удовлетворительно (минимальный пороговый)	хорошо (средний)	отлично (высокий)	
	демонстрированы основные умения, имели место грубые ошибки, не продемонстрированы базовые навыки	маленький набор навыков для решения стандартных задач с некоторыми недочетами	все основные задачи с негрубыми ошибками, продемонстрированы базовые навыки при решении стандартных задач	отдельными несущественными недочетами, продемонстрированы навыки при решении нестандартных задач	
ПК-5. Способен обеспечить общеорганизационную и финансово-экономическую подготовку проекта государственно-частного партнерства					
Индикаторы достижения компетенций ПК-5.9 Разрабатывает предварительную схему распределения прав и обязанностей между потенциальными участниками проекта государственно-частного партнерства, осуществляет описание детального распределения ролей и полномочий между лицами, задействованными в подготовке проекта и определение соответствующих взаимосвязей между ними; планирование потребности в специалистах	Уровень знаний ниже минимальных требований, имели место грубые ошибки. При решении стандартных задач не продемонстрированы основные умения, имели место грубые ошибки, не продемонстрированы базовые навыки	Минимально допустимый уровень знаний, допущено много негрубых ошибок. Продемонстрированы основные умения, решены типовые задачи. Имеется минимальный набор навыков для решения стандартных задач с некоторыми недочетами	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, допущено несколько негрубых ошибок. Продемонстрированы все основные умения, решены все основные задачи с негрубыми ошибками, продемонстрированы базовые навыки при решении стандартных задач	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, без ошибок. Продемонстрированы все основные умения, решены все основные задачи с отдельными несущественными недочетами, продемонстрированы навыки при решении нестандартных задач	реферат, тест, курсовая работа, вопросы и задания для проведения зачета
ПК-6. Способен обеспечить процесс отбора частного партнера для реализации проекта; подготовить и провести публичные процедуры и информационную поддержку проекта государственно-частного партнерства					
Индикаторы достижения компетенций ПК-6.6 Проводит деловые переговоры по различным сделкам с целью согласования взаимных интересов участников проекта в процессе подготовки и реализации проекта государственно-частного партнерства. ПК-6.9 Готовит предложения о реализации проекта государственно-частного партнерства	Уровень знаний ниже минимальных требований, имели место грубые ошибки. При решении стандартных задач не продемонстрированы основные умения, имели место грубые ошибки, не продемонстрированы	Минимально допустимый уровень знаний, допущено много негрубых ошибок. Продемонстрированы основные умения, решены типовые задачи. Имеется минимальный набор навыков для решения стандартных задач с некоторыми недочетами	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, допущено несколько негрубых ошибок. Продемонстрированы все основные умения, решены все основные задачи с негрубыми ошибками, продемонстрированы базовые навыки при решении стандартных	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, без ошибок. Продемонстрированы все основные умения, решены все основные задачи с отдельными несущественными недочетами, продемонстрированы навыки при решении нестандартных задач	реферат, тест, курсовая работа, вопросы и задания для проведения зачета

Планируемые результаты освоения компетенции (индикаторы достижения компетенции)	Уровень освоения				Оценочное средство
	неудовлетворительно (минимальный не достигнут)	удовлетворительно (минимальный пороговый)	хорошо (средний)	отлично (высокий)	
ва, проводит переговоры о реализации проекта, осуществляет подготовку проведения публичных слушаний.	базовые навыки		задач		
ПК-7. Способен управлять и осуществлять контроль подготовки и реализации проекта государственно-частного партнерства					
Индикаторы достижения компетенций ПК-7.7 Способен мотивировать участников команды проекта и организовывать групповую работу, анализировать эффективность работы команды проекта государственно-частного партнерства. ПК-7.11 Проводит оценку эффективности использования ресурсов по проекту государственно-частного партнерства.	Уровень знаний ниже минимальных требований, имели место грубые ошибки При решении стандартных задач не продемонстрированы основные умения, имели место грубые ошибки, не продемонстрированы базовые навыки	Минимально допустимый уровень знаний, допущено много негрубых ошибок. Продемонстрированы основные умения, решены типовые задачи. Имеется минимальный набор навыков для решения стандартных задач с некоторыми недочетами	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, допущено несколько негрубых ошибок. Продемонстрированы все основные умения, решены все основные задачи с негрубыми ошибками, продемонстрированы базовые навыки при решении стандартных задач	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, без ошибок. Продемонстрированы все основные умения, решены все основные задачи с отдельными незначительными недочетами, продемонстрированы навыки при решении нестандартных задач	реферат, тест, курсовая работа, вопросы и задания для проведения зачета

7.3 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения ОПОП ВО

Оценочные средства для текущего контроля

Компетенция УК-2. Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла

Вопросы для обсуждения

1. Проектная и инновационная деятельность
2. Необходимость интеграции проекта
3. Процессы и группы процессов в области знаний «Управление интеграцией проекта»
4. Регламентация управления проектами
5. Вы руководите проектом в организации, которая производит программное обеспечение и кассовые системы для индустрии розничной продажи. Ваш заказчик попросил изменить характеристики кассовой системы.

6. С помощью какого метода процесса интегрированного контроля за изменениями и как вы сможете описать характеристики кассовой системы?

Контрольные вопросы

1. Наиболее известные международные стандарты в управлении проектами
2. Какой стандарт является лидирующим в области управления проектами
3. Какова эффективность международных стандартов в области управления проектами
4. В соответствии со структурой стандарта PMI PMBOK® сколько процессов включает данный стандарт.
5. В чем заключается роль инициатора проекта?
6. Какие аспекты проекта должны быть рассмотрены при принятии решения об инициации проекта?
7. В чем заключается управление идеями и как оно соотносится с процессом инициации проекта?
8. Какие документы могут быть сформированы на выходе фазы инициации проекта?

Темы рефератов

1. Управление содержанием и объемом проекта
2. Управление сроками проекта
3. Управление бюджетом проекта
4. Управление персоналом (командой) проекта
5. Управление ожиданиями стейкхолдеров (заинтересованных сторон, участников) проекта
6. Управление коммуникациями проекта
7. Управление рисками проекта
8. Управление качеством проекта
9. Управление закупками проекта

Задание 1. Бизнес-кейс: проект «Фондовая биржа»

Проблемная ситуация. В управлении интеграцией проекта важнейшим условием являются осуществление интеграции различных планов проекта и обеспечение их согласованности и непротиворечивости. При возникновении изменений в любом из планов руководитель проекта обязан проанализировать влияние изменения на другие планы. При этом далеко не всегда удастся сохранить согласованность и непротиворечивость измененных планов. Поэтому изменения, особенно частые, таят в себе определенные риски для проекта.

Описание бизнес-кейса. Исполнитель проекта, компания – системный интегратор, заключил с заказчиком, крупной фондовой биржей, контракт на выполнение проекта, включающего этапы:

- поставки оборудования для вычислительного комплекса и сетевого оборудования, его монтажа и наладки;

- разработки прикладного программного обеспечения автоматизированной системы фондовой биржи;
- гарантийного обслуживания поставленного оборудования.

Заказчик должен был использовать систему для работы с ценными бумагами в 24-часовом режиме реального времени.

В контракте и техническом задании было указано, что в случае сбоя в работе системы и оборудования в период торгов убытки заказчика могут составить несколько сот тысяч долларов в минуту. Поэтому система должна была демонстрировать абсолютную надежность при эксплуатации 24 на 7 в период торгов.

В ходе завершения работ по монтажу и наладке оборудования системы исполнитель неожиданно получил от заказчика официальный запрос на изменение сроков данного этапа. Заказчик высказал просьбу завершить этап наладки и монтажа оборудования на три недели раньше установленного срока. Спонсор проекта со стороны исполнителя, принимая во внимание стратегическую важность заказчика, принял решение удовлетворить его просьбу и отдал распоряжение руководителю проекта завершить этап на три недели раньше первоначального срока.

Руководитель проекта высказал свои сомнения относительно изменения сроков проекта. Спешка на этапе монтажа и наладки оборудования могла привести к потере качества и появлению риска сбоев в работе системы. Поскольку потери заказчика за минуту простоя в период торгов составляют сотни тысяч долларов и требование надежности системы 24 на 7 отражено в контракте и техническом задании, в случае сбоя заказчик будет вправе потребовать от исполнителя компенсации материальных потерь, в том числе в судебном порядке.

Выслушав руководителя проекта, спонсор принял решение о проведении дополнительных переговоров с целью выяснения причины, побудившей заказчика сократить сроки проекта.

В ходе переговоров выяснилось, что причиной является предстоящий визит на фондовую биржу представителей администрации региона и желание директора биржи продемонстрировать руководству новую систему. Когда директору биржи было сказано, что сокращение сроков монтажа и наладки системы может отразиться на надежности эксплуатации системы, директор биржи отменил свою просьбу. Сроки проекта остались прежними, и монтаж оборудования был проведен без спешки и с высокой степенью надежности.

Вопросы:

- насколько обоснована попытка руководителя проекта «погасить» источник изменения графика работы с проектом?
- насколько консервативна позиция руководителя проекта не менять планов проекта?
- чем руководитель проекта, в этом случае, отличается от директора программы (или портфеля) проектов?

Задание 2. Самостоятельно сформулируйте два вопроса, исходя из содержания кейса, и подготовьте на них ответы.

Задание 3. Выберите для себя индивидуальный учебный проект, над которым вы будете работать в ходе практических занятий, ознакомьтесь с примером Устава проекта (см. раздаточный материал).

Вопросы к зачету

1. Проектная и инновационная деятельность
2. Необходимость интеграции проекта
3. Процессы и группы процессов в области знаний «Управление интеграцией проекта»
4. Регламентация управления проектами
5. Документы, подтверждающие сферу действия проекта.
6. Методы отбора проектов.
7. Документирование предположений по проекту.
8. Процессы управления интеграцией проекта согласно Руководству РМВОК.
9. Основные инструменты и методы, обеспечивающие управление интеграцией проекта.
10. Устав проекта. Разделы Устава проекта
11. Базовые и вспомогательные планы
12. Алгоритм разработки организационного плана
13. Составление плана проекта
14. Разработка графика проекта

Компетенция УК-3. Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели

Вопросы для обсуждения

1. Зачем нужен документ, подтверждающий сферу действия проекта
Методы отбора проектов Документирование предположений по проекту.
Что такое проект?
2. Какие процессы включает в себя управление интеграцией проекта согласно Руководству РМВОК?
3. Каковы основные инструменты и методы, обеспечивающие управление интеграцией проекта?
Для чего в проектах предназначен устав проекта? Кто, как правило, отвечает за его разработку? Какие разделы может включать данный документ?
4. Какие базовые и вспомогательные планы могут входить в состав плана управления проектом?

Контрольные вопросы

1. В чем именно заключается управление интеграцией проектов на практике?

2. В чем заключается руководство и управление исполнением проекта?
3. В чем заключается управление конфигурацией проекта согласно Практическому стандарту для управления конфигурацией проекта (PM1)?
4. Для чего предназначены отчеты по извлеченным урокам? На каких основных вопросах необходимо концентрироваться при подготовке данных отчетов?

Задание 2. Напишите краткую аннотацию по каждому пункту типового устава проекта.

УСТАВ ПРОЕКТА

«Оптимизация системы управления ООО «ААА» на основе процессного подхода»

Разработали Должность Ф.И.О. Подпись Дата

Руководитель проекта от ООО «ААА» 07.12.2012

Должность Ф.И.О. Подпись Дата

СОДЕРЖАНИЕ

1. Введение
 - 1.1. Назначение Устава
 - 1.2. Порядок изменения Устава
2. Определение проекта
 - 2.1. Назначение и цели проекта
 - 2.2. Требования к результатам проекта
 - 2.3. Необходимые условия для достижения поставленных целей
 - 2.4. Рамки проекта
3. Организация проекта
 - 3.1. Организационная структура проекта
 - 3.2. Распределение ролей и ответственности участников проекта
4. Организация документооборота проекта
 - 4.1. Состав документации проекта
 - 4.2. Подготовка отчетов по проекту
 - 4.3. Общий порядок направления запросов и предоставления информации
5. Укрупненный план проекта
 - 5.1. Работы и результаты этапа 1
 - 5.2. Работы и результаты этапа 2
 - 5.3. Работы и результаты этапа 3
 - 5.4. Работы и результаты этапа 4
6. Управление изменениями в проекте
7. Подготовка и проведение совещаний по проекту
- Приложение 1. Структура Методики управления бизнес-процессами
- Приложение 2. Схема организационной структуры ООО «ААА»
- Приложение 3. Форма План-графика Рабочей группы по РС/ДС
- Приложение 4. Форма индивидуального отчета участника проекта (для членов Рабочих групп)
- Приложение 5. Форма Отчета Руководителя рабочей группы проекта
- Приложение 6. Журнал учета изменений по проекту

Приложение 7. Реестр рисков

Задание 3. Напишите раздел Введение для своего учебного проекта.

Компетенция ПК-1. Способен управлять эффективностью инвестиционного проекта

Вопросы для обсуждения

1. Алгоритм разработки организационного плана
2. Составление плана проекта
3. Разработка графика проекта
4. Методы и приемы разработки графика разработки проекта
5. Определение результатов составления графика проекта

Контрольные вопросы

1. Что такое управление проектом?
2. Основные умения руководителя проекта
3. Жизненные циклы и фазы проекта

Темы рефератов

1. Управление содержанием и объемом проекта
2. Управление сроками проекта
3. Управление бюджетом проекта
4. Управление персоналом (командой) проекта
5. Управление ожиданиями стейкхолдеров (заинтересованных сторон, участников) проекта
6. Управление коммуникациями проекта
7. Управление рисками проекта
8. Управление качеством проекта
9. Управление закупками проекта

Задание 4. Оцените для себя свои навыки по каждой из областей. Проставьте по каждой из областей оценку от 1 до 10 (1 — вообще не в курсе, 10 — уровень Гуру) владения тем или иным навыком.

Напишите, какие 3 области по итогам анализа Вы планируете развивать в первую очередь.

1. _____
2. _____
3. _____

Бизнес-кейс: проект «Стратегический бомбардировщик».

Проблемная ситуация. При построении ИСР с помощью метода декомпозиции работ проекта на более мелкие управляемые компоненты необходимо

выбрать оптимальный принцип декомпозиции: по подсистемам, по функциям, по задачам или этапам проекта и т. п. Различные варианты декомпозиции работ одного и того же проекта могут существенно отличаться! Наиболее адекватные варианты ИСР возникают как коллективный труд команды, имеющей значительный опыт в осуществлении подобных проектов и в конкретной предметной области проекта.

Описание бизнес-кейса. Спонсоры проекта создания стратегического бомбардировщика приняли решение о параллельной разработке двух вариантов ИСР проекта двумя независимыми командами. Одна команда осуществила декомпозицию работ, основываясь на функциях летательного аппарата (функции взлета, пилотируемого полета, автопилота, наведения и стрельбы, бомбометания, посадки, торможения и т. п.). В другой команде была осуществлена декомпозиция на основе подсистем летательного аппарата (фюзеляж, шасси, элероны, кабины пилотов, топливная, навигационная и т. п.). На заседании руководящего комитета были рассмотрены оба варианта ИСР и выяснилось, что более приемлемым является первый вариант.

Он позволял сосредоточиться на функциях бомбардировщика, в том числе на функциях стрельбы и бомбометания, качество которых должно было стать ключевым преимуществом бомбардировщика перед аналогичными моделями конкурентов. Члены руководящего комитета знали о необходимости обеспечения данных ключевых преимуществ для успешной продажи крупной партии самолетов в одну из зарубежных стран.

Вопросы:

- кем и почему делаются окончательные выводы и рекомендации по выбору оптимального варианта ИСР?

Задание 5. Самостоятельно сформулируйте два вопроса, исходя из содержания кейса, и подготовьте на них ответы.

Задание 6. Напишите раздел Определение проекта для своего учебного проекта.

Вопросы к зачету

1. Методы и приемы разработки графика разработки проекта
2. Определение результатов составления графика проекта
3. Процессы управления проектом.
4. Области знаний, необходимые для управления проектом.
5. Суть процесса изменения сферы действия.
6. Формулирование определения сферы деятельности.
7. Структуры проекта в виде разделения на отдельные операции.
8. Создание структуры организации работы.
9. Определение блоков работы над проектом.
10. Корректировка сферы действия проекта.
11. Обеспечение контроля за планированием проекта
12. Определение стандартов качества
13. Инструменты планирования качества

14.План управления качеством

15.Оценка и контроль результатов выполнения проекта

Компетенция ПК-3. Способен управлять сроками, осуществлять контроль реализации инвестиционного проекта

Вопросы для обсуждения

Вы руководите проектом в компании, которая производит флаги. Ваша компания разработала новую линию по производству флагов. В силу некоторых обстоятельств этот продукт оказался очень востребованным, и спонсор проекта просит вас завершить проект раньше и выпустить продукт. Какой или какие методы вы используете для регулярной проверки продвижения проекта?

Контрольные вопросы

1. Процессы управления проектом.
2. Области знаний, необходимые для управления проектом.
3. Суть процесса изменения сферы действия.
4. Формулирование определения сферы деятельности.
5. Структуры проекта в виде разделения на отдельные операции.
6. Создание структуры организации работы .
7. Определение блоков работы над проектом.
8. Корректировка сферы действия проекта .

Бизнес-кейс: проект «Строительство торгово-развлекательного центра»

Проблемная ситуация. Управление временем проекта является важнейшей компетенцией руководителя проекта. Срыв сроков проекта приводит к задержке внедрения продукта в операционную деятельность компании-заказчика и удорожанию работ проекта при возрастании сроков работ. Увеличение длительности проекта и сдвиг сроков его завершения приводят также к потерянными выгодам владельцев бизнеса, увеличивают сроки окупаемости проекта и возврата инвестиций. Возрастающая конкуренция часто приводит к необходимости сокращения сроков проекта. Заказчики и спонсоры требуют завершить проект быстрее. Однако в ряде случаев сокращение сроков приводит к потерям выгоды при эксплуатации продукта.

Описание бизнес-кейса. Компания-девелопер занималась строительством крупного торгово-развлекательного центра. Заказчиком проекта являлся инвестор – финансово-промышленный холдинг, а конечными пользователями продукта – торговые организации, компании – владельцы сети кинотеатров, ресторанов и водных аттракционов.

Заказчик потребовал от исполнителя завершить проект на полгода раньше первоначально установленных сроков. Причиной была обеспокоенность инвестора деятельностью конкурентов, завершающих строительство двух развлека-

тельно-торговых центров в соседних районах города. Руководитель проекта со стороны исполнителя попытался сократить сроки строительно-монтажных работ проекта.

Руководитель проекта старался сократить критическое время проекта с минимальными дополнительными затратами, выбирая самые дешевые работы, лежащие на критическом пути. Но сокращение сроков данных работ не позволило сократить общий срок проекта на полгода! Тогда руководитель проекта решил применить метод распараллеливания работ.

Он решил приступить к строительству складских помещений и подземного паркинга до утверждения эскизов поэтажных планов и согласования проекта с контролирующими органами. Строительство началось параллельно с процессами согласования и утверждения документов, регламентирующих строительство складских помещений и подземного паркинга! Но распараллеливание данных работ позволило получить требуемую экономию сроков проекта в полгода.

Однако в ходе согласования проекта контролирующие органы внесли существенные коррективы в проект, связанные со строительством мойки для машин в подземном паркинге и систем пожаротушения в складских помещениях центра. Эти коррективы заставили остановить ряд строительно-монтажных работ и переделать многое из уже сделанного. А это, в свою очередь, привело к удорожанию строительно-монтажных работ и задержке в сдаче объекта.

Вопросы:

- насколько обоснованным было решение сократить сроки;
- в чем опасность распараллеливания работ?

Задание 5. Самостоятельно сформулируйте два вопроса, исходя из содержания кейса, и подготовьте на них ответы.

Задание 6. Напишите раздел Организация проекта для своего учебного проекта.

Вопросы к зачету

1. Процедуры по осуществлению гарантии качества
2. Процедуры по повышению качества
3. Управление прогрессом проектов
4. Установление оценок исполнения
5. Понимание организационных структур
6. Функциональные организации
7. Проектировочные организации
8. Организации матричной структуры
9. Осознание жизненных циклов проекта и процессы управления проектами
10. Главная операция в процессах закрытия контракта и административного закрытия.
11. Осуществление интегрированного контроля за изменениями.
12. Методы контроля за изменениями.
13. Результаты интегрированного контроля за изменениями.
14. Формулирование закрытия проекта.

15. Признаки закрытия проекта. Завершение проектов

Компетенция ПК-4. Способен осуществлять экспертизу результатов закупок и приемку контракта

Вопросы для обсуждения

1. Вы руководите проектом в компании по производству программного обеспечения и кассовых систем для индустрии розничной торговли. Ваш покупатель запросил изменение продукта. Как Вы рассмотрите этот запрос с использованием системы контроля за изменениями в сфере действия?
2. Какими основными способами могут осуществляться изменения в проекте?
3. Каков порядок общего управления изменениями в проекте? Каков алгоритм управления отдельным изменением в проекте на основании запроса.
4. Что включает в себя процесс мониторинга и контроля работ проекта? Какие показатели целесообразно использовать для мониторинга проекта на разных фазах его жизненного цикла?

Контрольные вопросы

1. Обеспечение контроля за планированием проекта
2. Определение стандартов качества
3. Инструменты планирования качества
4. План управления качеством
5. Оценка и контроль результатов выполнения проекта
6. Процедуры по осуществлению гарантии качества
7. Процедуры по повышению качества
8. Управление прогрессом проектов
9. Установление оценок исполнения

Бизнес-кейс: проект «Разработка и внедрение CRM-системы»

Проблемная ситуация. Выбор стратегии реагирования на риски должен учитывать ресурсоемкость и стоимость работ, необходимых для реализации выбранной стратегии. Слишком дорогая или длительная в реализации стратегия реагирования становится бессмысленной. Если принятие последствий риска неприемлемо для проекта, то следует выбирать альтернативу с наименьшей стоимостью и/или длительностью реализации.

Описание бизнес-кейса. Руководитель проекта отвечал за разработку и внедрение у заказчика CRM-системы (системы управления взаимодействиями с клиентами – Customer

Relationship Management – CRM), включая поставку оборудования и разработку программного обеспечения.

Субподрядчик проекта, отвечающий за разработку программного продукта, сообщил руководителю проекта о невозможности завершения работ в за-

планированные сроки и о необходимости дополнительного финансирования, чтобы привлечь дополнительные ресурсы и выдержать график. Размер дополнительного финансирования должен был составить порядка 10% от полной стоимости разработки. Заказчик проекта отказался выделять дополнительные средства. Тогда руководитель проекта предложил завершить разработку основных функций системы к установленному сроку, а незначительные сервисные функции отладить позднее.

Этот вариант оказался приемлемым для заказчика. Руководитель проекта переработал план разработки программного продукта таким образом, что сроки сдачи основного функционала, необходимого для обеспечения работоспособности системы, остались прежними, а сдача вспомогательных сервисных функций была отложена на полтора месяца. План был согласован с заказчиком и субподрядчиком, и разработка системы была завершена в соответствии с ним.

Вопросы:

- когда и почему целесообразно на многие чистые риски проекта реагировать методом снижения рисков (risk mitigation);
- почему привлечение дополнительных ресурсов нежелательно?
- каким может быть компромиссное решение, устраивающее стейкхолдеров проекта и не требующее привлечения дополнительных ресурсов.

Задание 6. Самостоятельно сформулируйте два вопроса, исходя из содержания кейса, и подготовьте на них ответы.

Задание 7. Напишите раздел Организация документооборота проекта для своего учебного проекта.

Вопросы к зачету

1. Заккрытие контракта
2. Методы и приемы закрытия контракта
3. Административное закрытие
4. Элементы административного закрытия
5. Результаты административного закрытия
6. Роспуск участников проекта
7. Заинтересованные стороны проекта.
8. Идентификация заинтересованных сторон проекта.
9. Подбор кадров.

Компетенция ПК-5. Способен обеспечить общеорганизационную и финансово-экономическую подготовку проекта государственно-частного партнерства

Вопросы для обсуждения

Компания, в которой вы руководите проектом, собирается предложить новую линию товаров в весеннем каталоге. У вашей команды проекта есть 10

месяцев, чтобы заключить контракты с поставщиками, завершить разработку и включить продукт в каталог. Примером чего это является?

Контрольные вопросы

1. Понимание организационных структур
2. Функциональные организации
3. Проектировочные организации
4. Организации матричной структуры
5. Осознание жизненных циклов проекта и процессы управления проектами

Бизнес-кейс: проект «Покупка компании»

Проблемная ситуация. Оценка стоимости проекта и разработка базового стоимостного плана (project cost baseline) предоставляют необходимые, но недостаточные результаты для принятия окончательного решения о вхождении в проект (go-no-go decision making). Для окончательного решения об инициации проекта, кроме оценок стоимости проекта, владельцам бизнеса необходимо также оценить доход, который можно будет получить от эксплуатации продукта проекта в ходе операционной деятельности компании, и сроки окупаемости проекта.

Описание бизнес-кейса. Владелец компании (крупного телекоммуникационного оператора) решили изучить возможность покупки и приобретения активов зарубежного оператора связи. Перед руководителем проекта была поставлена задача оценить и сравнить стоимость двух проектов покупки выбранных компаний-операторов: одного в Европе и другого — в Азии.

Руководитель проекта провел итерационный анализ и расчет двух оценок стоимости покупки как для европейского, так и для азиатского операторов и получил в каждом случае «порядок величины» (order of magnitude) и точную оценку (definitive estimate). Оказалось, что стоимость приобретения оператора в Европе существенно ниже стоимости оператора в Азии. Согласно точной оценке, покупка европейского оператора могла быть гораздо дешевле, чем приобретение оператора в Азии.

Однако владельцы компании захотели оценить не только стоимость приобретения актива, но и момент окупаемости проекта (breakeven point) и будущую прибыль. Расчет момента окупаемости проектов приобретения европейского и азиатского операторов показал незначительные различия сроков возврата инвестиций. Казалось, что в данной ситуации выгоднее было отдать предпочтение покупке оператора в Европе, потому что владельцы бизнеса должны были окупить свои инвестиции как в Европе, так и в Азии примерно за одинаковое время. Тем не менее расчет будущей прибыли от эксплуатации операторов после наступления момента окупаемости проектов показал значительно большую прибыль от эксплуатации оператора в Азии. Поэтому владельцы компании приняли окончательное решение «go» о покупке оператора в Азии.

Вопросы:

- за что отвечает руководитель проекта отвечает и за что он не отвечает?
- что лежит в сфере непосредственной ответственности других стейкхолдеров проекта – финансовых аналитиков, маркетологов, экспертов и др.?
- чьи и почему учитываются мнения и оценки при принятии окончательного решения об инициации проекта?

Задание 8. Самостоятельно сформулируйте два вопроса, исходя из содержания кейса, и подготовьте на них ответы.

Задание 9. Напишите раздел Подготовка и проведение совещаний по проекту Укрупненный план проекта для своего учебного проекта.

Вопросы к зачету

1. Описание требований по подбору кадров.
2. Переговоры с персоналом.
3. Утверждение списка работников проекта.
4. Формирование команды проекта.
5. Исполнение плана проекта.
6. Компоненты исполнения плана.

Компетенция ПК-6. Способен обеспечить процесс отбора частного партнера для реализации проекта; подготовить и провести публичные процедуры и информационную поддержку проекта государственно-частного партнерства.

Вопросы для обсуждения

1. Вы руководите проектом в компании, которая специализируется на одежде и предметах зимнего спорта. Вы работали над проектом по контракту и готовы приступить к новому. Покупатель подписал документ об официальном принятии проекта, и процедуры по закрытию проекта были выполнены. Как называется этот вид завершения проектов?
2. Ваша организация регулярно использует метод процесса закрытия контракта, чтобы определить усвоенные уроки, включая успехи и неудачи. Что может улучшить будущие операции в проекте и будущие проекты?

Контрольные вопросы

1. Главная операция в процессах закрытия контракта и административного закрытия.
2. Осуществление интегрированного контроля за изменениями.
3. Почему происходят изменения?
4. Методы контроля за изменениями
5. Результаты интегрированного контроля за изменениями.
6. Формулирование закрытия проекта.
7. Признаки закрытия проекта
8. Завершение проектов

9. Закрытие контракта
10. Методы и приемы закрытия контракта
11. Административное закрытие
12. Элементы административного закрытия
13. Результаты административного закрытия
14. Роспуск участников проекта

Бизнес-кейс: проект «Оборудование для сети гипермаркетов»

Проблемная ситуация. Выбор типа контракта с поставщиком диктуется, прежде всего, необходимостью снижения рисков проекта. Но иногда исполнителю проекта приходится идти на более рискованные типы контрактов, так как возникает опасность потерять поставщика!

Описание бизнес-кейса. Компания, отвечающая за комплексное обеспечение сети гипермаркетов торговым оборудованием, включая поставку автоматизированных кассовых аппаратов (point of sale, POS), заключила с компанией – разработчиком POS наименее рискованный контракт с фиксированной ценой (fixed price). Однако при подготовке поставки выяснилось, что поставщик POS собирается разорвать подписанный контракт. Причина заключалась в том, что конкурирующая сеть гипермаркетов предложила купить у поставщика большую партию POS по более высокой цене, также заключив с ним контракт с фиксированной ценой. Возник риск потерять поставщика POS. Руководитель проекта решил провести с поставщиком дополнительные переговоры и предложил отказаться от контракта с фиксированной ценой и заключить контракт с возмещением стоимости (cost reimbursable contract). Условия данного контракта гарантируют поставщику полную компенсацию стоимости работ (cost), и, более того, в случае досрочной поставки POS (без потери качества оборудования) поставщик получает дополнительное вознаграждение, составляющее его чистую прибыль. Поставщик POS оценил новое предложение и быстро пришел к выводу, что выгоднее сохранить существующего заказчика, так как на поставке по контракту с возмещением стоимости он сможет заработать больше, чем по контракту с фиксированной ценой для конкурирующей сети гипермаркетов.

Руководителю проекта удалось избежать потери поставщика оборудования POS.

Вопросы:

- когда и почему дополнительные издержки и премиальные выплаты поставщику по контракту с возмещением стоимости целесообразны?
- когда необходимо из двух зол выбирать меньшее?

Задание 10. Самостоятельно сформулируйте два вопроса, исходя из содержания кейса, и подготовьте на них ответы.

Задание 11. Напишите раздел Управление изменениями в проекте для своего учебного проекта.

Компетенция ПК-7. Способен управлять и осуществлять контроль подготовки и реализации проекта государственно-частного партнерства.

Вопросы для обсуждения

Вы руководите проектом в некоммерческой организации. Ваш проект стал результатом социальных потребностей. Ваш спонсор хочет, чтобы вы сразу перешли к процессу планирования. Однако вы считаете, что сначала нужно опубликовать устав проекта. А как вы считаете?

Контрольные вопросы

1. Заинтересованные стороны проекта.
2. Идентификация заинтересованных сторон проекта.
3. Подбор кадров.
4. Описание требований по подбору кадров.
5. Переговоры с персоналом.
6. Утверждение списка работников проекта .

Бизнес-кейс: проект «Внедрение ERPP системы торговой-промышленной группы»

Проблемная ситуация. При управлении вовлеченностью заинтересованных сторон нельзя забывать о поддержке удовлетворения интереса к проекту и регулярного информирования отдельных групп стейкхолдеров.

Описание бизнес-кейса. Крупная торгово-промышленная группа инициировала проект по внедрению ERP-системы (enterprise resource planning) в штаб-квартире группы и на пяти промышленных и торговых предприятиях. Инициатором внедрения системы выступил генеральный директор группы, который обосновал владельцам бизнеса необходимость такой системы, позволяющей консолидировать всю проектную и операционную деятельность группы через единую систему планирования и финансовой отчетности.

Руководителем проекта был назначен директор проектного офиса группы, который уже на этапе инициации проекта провел идентификацию заинтересованных сторон и разработал план управления стейкхолдерами проекта. Ключевое внимание в этом плане уделялось регулярным коммуникациям с генеральным директором – заказчиком проекта и основным акционером – спонсором проекта. Руководитель проекта регулярно докладывал им о статусе работ проекта и эскалировал возникающие проблемы, оперативное разрешение которых свидетельствовало о значительной организационной поддержке проекту со стороны заказчика и спонсора. Однако многие члены правления, высшего органа управления группой, в частности директора крупных промышленных предприятий, не питали особых симпатий к проекту и даже открыто высказывали свои сомнения относительно необходимости внедрения единой ERP-системы на всех предприятиях группы. Они обосновывали свои сомнения значительными отличиями предприятий группы друг от друга по отраслевой направленности и структурам организационного управления. Возможно, кто-то из них не желал

появления жесткого централизованного контроля за их деятельностью со стороны штаб-квартиры группы.

Руководитель проекта посчитал, что это сопротивление директоров предприятий будет сломлено решениями генерального директора и владельцев бизнеса. Он не пытался повысить интерес к проекту со стороны директоров предприятий и убедить их в выгодах, которые единая ERP-система могла бы обеспечить в случае внедрения на их предприятиях. В результате внедрение системы на предприятиях всячески затягивалось, директора предприятий сетовали на недостаток ресурсов, отсутствие поддержки функциональных руководителей и конечных пользователей системы во внедрении ее модулей в фронти бек-офисах предприятий. В результате проект был сорван по срокам, привел к значительному перерасходу бюджета и к решению заказчика о его заморозке на неопределенный период.

Вопросы:

- как обеспечить эффективное управление вовлеченностью заинтересованных сторон проекта?

- почему важна поддержка не только заказчика и спонсора проекта, но и растущий интерес к проекту со стороны руководящего состава предприятия и конечных пользователей продукта проекта?

Задание 12. Самостоятельно сформулируйте два вопроса, исходя из содержания кейса, и подготовьте на них ответы.

Задание 13. Напишите раздел Управление изменениями в проекте для своего учебного проекта.

Вопросы для обсуждения

1. В какой организационной структуре руководитель проекта имеет больше всего власти?

2. Вы — руководитель проекта, который верит, что люди выполняют свою работу хорошо, если у них есть личные ожидания и мотивы. Насколько это соответствует вашим представлениям. Какой теории вы придерживаетесь?

Контрольные вопросы

1. Формирование команды проекта.
2. Исполнение плана проекта.
3. Компоненты исполнения плана.
4. Внедрение системы командной работы.
5. Фокусирование на командной работе.
6. Характеристики эффективной работы в команде.
7. Мотивирование рабочей группы.
8. Нацеливание на лидерство.
9. Сила лидеров.

Бизнес-кейс: проект «Внедрение системы делопроизводства в министерстве»

Проблемная ситуация. Обеспечивая качество проекта, необходимо стремиться удовлетворить не только формальные требования заказчика, но и неформальные ожидания конечных пользователей продукта, или результатов проекта! Формальные требования заказчика, как правило, отражены в формальном документе — контракте, техническом задании, приказе и т. п.

Неформальные ожидания конечных пользователей продукта часто нигде не отражены. Руководитель проекта, выполнивший проект формально, в соответствии с формальными требованиями заказчика может столкнуться с проблемой отказа конечных потребителей использовать продукт.

Описание бизнес-кейса. Руководитель проекта отвечал за разработку и внедрение системы делопроизводства в организации заказчик — аппарате министерства. Руководитель проекта получил из аппарата министерства официальный документ, описывающий постановку задачи и требования заказчика к организации и функциям системы. Это было техническое задание (ТЗ) на разработку и внедрение системы делопроизводства, подписанное официальным представителем заказчика — директором по информационным технологиям (ИТ) министерства. Руководитель проекта принял ТЗ к исполнению и в течение нескольких месяцев осуществлял работу над проектом. По окончании разработки он провел инсталляцию новой системы делопроизводства.

Конечные пользователи продукта, сотрудники бухгалтерии, опробовав систему в работе, неожиданно выразили категорический протест и решительно отказались ее использовать. Заместитель министра, являвшийся спонсором проекта, вызвал руководителя проекта и высказал ему претензии конечных пользователей системы. Руководитель проекта ответил, что вел разработку в полном соответствии с ТЗ, подписанным директором по ИТ. Заместитель министра вызвал к себе директора по ИТ, и в ходе обсуждения сложившейся ситуации выяснилось, что последний совсем недавно пришел в аппарат министерства из другого ведомства и подготовленное ТЗ отражало подходы к организации системы делопроизводства по прежнему месту работы директора по ИТ.

Заместитель министра поставил задачу изучить требования и ожидания конечных пользователей и переработать в соответствии с ними ТЗ и продукт проекта.

Вопросы:

- насколько целесообразно и почему учитывать неформальных ожиданий конечных пользователей на предпроектной стадии?
- в чем ценность ТЗ?
- насколько целесообразно оформление дополнительных соглашений с заказчиком для удовлетворения ожиданий конечных пользователей продукта проекта?

Задание 14. Самостоятельно сформулируйте два вопроса, исходя из содержания кейса, и подготовьте на них ответы.

Задание 15. Напишите раздел Приложение 1. Структура Методики управления бизнес-процессами и Приложение 2. Схема организационной структуры ООО «ААА».

Вопросы для обсуждения

1. Вы руководите проектом по прокладке кабеля для компьютерной сети в вашей компании. Ваша команда проекта состоит из 6 постоянных служащих и 3 по контракту. Они впервые работают вместе. Каким путем пройдет формирование команды ?
2. Вы недавно начали работу над новым проектом. Проект выполняется для заказчика из другой страны. Вы попросили, чтобы в проекте участвовали со стороны заказчика экономический эксперт и два члена команды. Остальные члены команды из вашей страны. Что является лучшим способом ознакомления членов команды с культурными различиями?

Контрольные вопросы

1. Определение результатов формирования команды проекта Распространение информации о проекте
2. Разрешение конфликтов
3. Профессиональная ответственность
4. Обеспечение честности
5. Личная честность
6. Конфликт интересов
7. Честные отчеты. Соответствие законам и обязательным постановлениям
8. Уважение конфиденциальной информации
9. Балансирование между интересами участников проекта

Бизнес-кейс: проект «Строительство международного аэропорта»

Проблемная ситуация. Распределение ролей среди членов команды проекта является необходимым условием эффективной работы коллектива. Важно, чтобы каждый член команды получил наиболее подходящую для него роль, выполняя которую он в состоянии внести максимальный личный вклад в результаты проекта. Неверно назначенные роли приводят к снижению мотивации членов команды и падению эффективности работы над проектом.

Описание бизнес-кейса. Руководитель проекта, отвечающий за крупный комплексный проект строительства международного аэропорта, сформировал команду управления проектом из десятков отечественных и зарубежных специалистов. В команде управления проектом были определены роли руководителей подпроектов, отвечающих за различные этапы проектирования и строительства.

Руководитель проекта не был знаком лично с многими членами формируемой команды и располагал только их характеристиками, резюме и рекомендациями. Темпы работ требовали скорейшего формирования команды управления, и руководитель проекта оперативно распределил роли в команде и назначил руководителей подпроектов.

Через некоторое время руководитель проекта стал свидетелем многочисленных конфликтов между членами команды, отсутствия взаимной поддержки и командного духа, низкой мотивации и эффективности работ. Оказалось, что многим членам команды были назначены нехарактерные для них роли.

Обнаружив эти проблемы, руководитель проекта решил перераспределить роли между членами команды. Для этого он предложил им выполнить тест, позволяющий выявить их психотипы: инноватор, разработчик, координатор, организатор, аналитик, примиритель, исполнитель, контролер или специалист. На основании результатов теста руководитель проекта перераспределил роли в проекте в соответствии с выявленными психотипами членов команды.

Результат не заставил себя ждать – очень скоро эффективность работ по проекту заметно возросла, снизилось число конфликтных ситуаций и недоразумений, повысилась мотивация и отдача от всех членов команды.

Вопросы:

- в чем ценность анализ психотипов?
- как и почему наиболее правильно распределять роли в команде крупного комплексного проекта?

Задание 16. Самостоятельно сформулируйте два вопроса, исходя из содержания кейса, и подготовьте на них ответы.

Задание 17. Напишите раздел Приложение 3. Форма План-графика Рабочей группы по РС/ДС и Приложение 4. Форма индивидуального отчета участника проекта (для членов Рабочих групп).

Вопросы для обсуждения

1. Вы руководите проектом на кондитерской фабрике. Ваш проект включает в себя ввод в финансовую систему информации от механизма по подсчету произведенных конфет. Это позволяет наблюдать за производством в любое время дня. Для проекта вам необходимо закупить технические средства. Один из возможных поставщиков – ваша подруга. Чтобы получить контракт, она хочет знать, сколько денег компания рассчитывает потратить на оборудование и сопровождение. Ваша подруга просит вас сообщить ей эту конфиденциальную информацию и никому не говорить, что вы это сделали. Что вы предпримете?

2. Во время последнего собрания команды вы добились разрешения проблемы, которая волновала команду уже несколько недель. Вы отвечали за сбор фактов относительно проблемы и нашли решение. Вы представили эти факты к рассмотрению на собрании компании, и каждый согласился с решением проблемы, основываясь на представленных фактах. Какой прием решения целесообразно использовать?

Бизнес-кейс: проект «Внедрение ERP* системы торговой промышленной группы»

Проблемная ситуация. При управлении вовлеченностью заинтересованных сторон нельзя забывать о поддержке удовлетворения интереса к проекту и регулярного информирования отдельных групп стейкхолдеров.

Описание бизнес-кейса. Крупная торгово-промышленная группа инициировала проект по внедрению ERP-системы (enterprise resource planning) в штаб-квартире группы и на пяти промышленных и торговых предприятиях. Инициатором внедрения системы выступил генеральный директор группы, который обосновал владельцам бизнеса необходимость такой системы, позволяющей консолидировать всю проектную и операционную деятельность группы через единую систему планирования и финансовой отчетности.

Руководителем проекта был назначен директор проектного офиса группы, который уже на этапе инициации проекта провел идентификацию заинтересованных сторон и разработал план управления стейкхолдерами проекта. Ключевое внимание в этом плане уделялось регулярным коммуникациям с генеральным директором — заказчиком проекта и основным акционером — спонсором проекта. Руководитель проекта регулярно докладывал им о статусе работ проекта и эскалировал возникающие проблемы, оперативное разрешение которых свидетельствовало о значительной организационной поддержке проекту со стороны заказчика и спонсора. Однако многие члены правления, высшего органа управления группой, в частности директора крупных промышленных предприятий, не питали особых симпатий к проекту и даже открыто высказывали свои сомнения относительно необходимости внедрения единой ERP-системы на всех предприятиях группы. Они обосновывали свои сомнения значительными отличиями предприятий группы друг от друга по отраслевой направленности и структурам организационного управления. Возможно, кто-то из них не желал появления жесткого централизованного контроля за их деятельностью со стороны штаб-квартиры группы.

Руководитель проекта посчитал, что это сопротивление директоров предприятий будет сломлено решениями генерального директора и владельцев бизнеса. Он не пытался повысить интерес к проекту со стороны директоров предприятий и убедить их в выгодах, которые единая ERP-система могла бы обеспечить в случае внедрения на их предприятиях. В результате внедрение системы на предприятиях всячески затягивалось, директора предприятий сетовали на недостаток ресурсов, отсутствие поддержки функциональных руководителей и конечных пользователей системы во внедрении ее модулей в фронт- и бэк-офисах предприятий. В результате проект был сорван по срокам, привел к значительному перерасходу бюджета и к решению заказчика о его заморозке на неопределенный период.

Выводы и рекомендации. Эффективное управление вовлеченностью заинтересованных сторон проекта должно обеспечить не только поддержку заказчика и спонсора, но и растущий интерес к проекту со стороны руководящего состава предприятия и конечных пользователей продукта проекта.

Вопросы:

1. Какие дополнительные варианты поддержки удовлетворения интереса к проекту и регулярного информирования отдельных групп стейкхолдеров вы можете предложить?
2. Возможно ли более полная поддержка проекта со стороны конечных его пользователей?

Задание 19. Самостоятельно сформулируйте два вопроса, исходя из содержания кейса, и подготовьте на них ответы.

Бизнес-кейс: проект «Автомобильный концерн»

Проблемная ситуация. В виртуальных командах крупных международных проектов возникает риск потери качества коммуникаций из-за географической удаленности, языковых, культурных и ментальных различий между членами команды.

Регулярные совещания членов команды часто невозможны из-за больших расстояний между участниками, а переписка по электронной почте и видеоконференции не могут заменить по эффективности непосредственного общения.

Описание бизнес-кейса. Один из ведущих в мире автомобильных концернов инициировал разработку автоматизированной системы обеспечения сервисных центров концерна, расположенных в различных странах мира, запасными частями для обслуживания и ремонта автомобилей. Система должна была обеспечить автоматизированный учет и контроль производства, распределения и замены запасных частей. Исполнитель проекта – разработчик автоматизированной системы – включил в команду проекта десятки специалистов из разных стран мира. Руководитель проекта разработал план управления коммуникациями, предполагающий регулярный обмен отчетами по электронной почте и ежемесячные видеоконференции с руководителями подпроектов. Однако очень скоро выяснилось, что участники проекта из разных стран не могут понять причины решений и действий по управлению проектом.

В частности, возникла серия конфликтных ситуаций между оффшорными программистами из Индии и системными архитекторами из Норвегии. Программисты не понимали сути распоряжений и рекомендаций архитекторов. Причины лежали в коренных различиях менталитета специалистов – представителей «восточной» и «западной» культур! Видеоконференции также не привели к взаимопониманию. Тогда руководитель проекта принял решение о проведении регулярных видеоконференций для членов команды. Такие конференции позволили участникам одновременно и достаточно регулярно видеть и слышать друг друга.

Когда члены виртуальной команды проекта получили возможность регулярно и эффективно общаться в режиме видеоконференции, повысились взаимопонимание и сплоченность команды, уменьшилось количество конфликтов.

Вопросы:

- в чем ценность личных контактов между членами виртуальных команд?
- если очные взаимодействия невозможны из-за географической удаленности, то что следует предусмотреть?

Задание 19. Самостоятельно сформулируйте два вопроса, исходя из содержания кейса, и подготовьте на них ответы.

Задание 20. Напишите раздел Приложение 5. Форма Отчета Руководителя рабочей группы проекта, Приложение 6. Журнал учета изменений по проекту и Приложение 7. Реестр рисков.

Вопросы к зачету

1. Внедрение системы командной работы.
2. Фокусирование на командной работе.
3. Характеристики эффективной работы в команде.
4. Мотивирование рабочей группы.
5. Нацеливание на лидерство.
6. Сила лидеров.
7. Определение результатов формирования команды проект
8. Распространение информации о проекте
9. Разрешение конфликтов
10. Профессиональная ответственность
11. Обеспечение честности
12. Личная честность
13. Конфликт интересов
14. Честные отчеты. Соответствие законам и обязательным постановлениям
15. Уважение конфиденциальной информации
16. Балансирование между интересами участников проекта

ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ

1. Какие умения являются наиболее важными для руководителя проекта?
 - А. Умения вести переговоры.
 - Б. Умения оказывать влияние.
 - В. Коммуникативные умения.
 - Г. Умения решать проблемы.
2. В какой организационной структуре руководитель проекта имеет наибольший авторитет и власть?
 - А. Проектровочная.
 - Б. Сильная матричная.
 - В. Функциональная.
 - Г. Сбалансированная матричная.
3. Вы являетесь руководителем проекта и недавно провели собрание, на котором все члены команды проекта были официально представлены друг другу. Некоторые из них знали друг друга по другим проектам и работали с вами на протяжении последних трех недель в процессе планирования. Что из нижеперечисленного верно?

А. Формирование команды начинается, когда все члены команды определены и представлены друг другу. В процессе формирования команды ее члены находятся на этапе соревнования.

Б. Формирование команды начинается в процессе планирования. В процессе формирования команды ее члены находятся на этапе соревнования.

В. Формирование команды начинается, когда все члены команды определены и представлены друг другу. Эта команда находится на этапе создания в процессе формирования.

Г. Формирование команды начинается в процессе планирования. Эта команда находится на этапе создания в процессе формирования.

4. Вы руководите проектом в компании по производству конфет. Где вы определили результаты и требования и документировали их?

А. В формулировке сферы действия, которая будет использована как элемент процесса определения сферы действия.

Б. В документе, который определяет сферу действия и используется как элемент процесса планирования сферы действия.

В. В СОР, которая является результатом процесса планирования сферы действия.

Г. В СОР, которая является методом процесса определения сферы действия.

5. Главной функцией процесса закрытия является:

А. Сбор усвоенных уроков и распространение этой информации между участниками проекта.

Б. Выполнение проверок результатов проекта в соответствии с требованиями проекта.

В. Официальное завершение проекта и распространение этой информации между участниками проекта.

Г. Выполнение завершающей проверки, чтобы определить успехи и неудачи проекта.

6. Какова цель устава проекта?

А. Определить спонсора проекта.

Б. Подтвердить существование проекта и определить ресурсы для его выполнения.

В. Подтвердить существование команды проекта, спонсора проекта и руководителя проекта.

Г. Описать методы выбора проекта из множества предложений.

7. Вы руководите проектом в другой стране. Вы заметили, что некоторым членам команды проекта трудно привыкнуть к новой культуре. Еще до прибытия вы подробно рассказали им об отличиях культур и особенностях покупателей этой страны, но они все равно чувствуют себя некомфортно. Что из следующего верно?

А. Это результат работы с командами, члены которых представляют две разные страны.

Б. Это состояние называется культурный шок.

В. Это результат переезда.

Г. Это состояние называется глобальный культурализм.

8. Области знаний управления проектом:

А. Включают инициацию, планирование, выполнение, контроль и закрытие.

Б. Состоят из девяти различных сфер, объединяющих процессы, между которыми много общего.

В. Состоят из пяти различных процессов, объединяющих фазы проектов, у которых есть общие черты.

Г. Включают процессы планирования, выполнения и контроля, так как эти процессы взаимосвязаны.

9. Вы руководите проектом в компании, которая строит новый офис в городе и пригороде. Вы только что проверили работу, выполненную на данном этапе, чтобы определить, соответствует ли она требованиям и стандартам качества. Какой метод контроля качества вы используете?

А. Оценка выполнения.

Б. Проверка.

В. Выборка.

Г. Предотвращение.

10. Что из следующего верно в отношении административного закрытия?

А. Оно имеет место в конце фазы проекта и в конце проекта.

Б. Оно имеет место только в конце фазы проекта.

В. Оно происходит только в конце проекта.

Г. Оно выполняется до закрытия контракта.

11. Что из нижеперечисленного описывает процесс выполнения?

А. Планы проекта приводятся в действие.

Б. Проводятся и анализируются оценки выполнения.

В. Составляются планы проекта.

Г. Планы проекта публикуются.

12. Все из нижеперечисленного описывает процесс определения сферы действия кроме:

А. Достижения проекта разбиваются на маленькие, управляемые компоненты.

Б. Вспомогательные детали.

В. Декомпозиция.

Г. Улучшение точности оценок времени и стоимости.

13. Какие методы используются в процессе инициации?

А. Метод отбора проекта и мнение экспертов.

Б. Критерии отбора проектов и мнение экспертов.

В. Условия, предположения и мнение экспертов.

Г. Мнение экспертов и устав проекта.

14. Ваш проект включает в себя исследование и разработку новой пищевой добавки. Вы уже готовы отправить продукт покупателю, но вдруг обнаруживаете, что у людей при определенных условиях может наблюдаться реакция на препарат. Эта реакция незначительная, и побочные эффекты не были выявлены. Как руководитель проекта вы должны:

А. Ничего не делать, так как реакция слабая и будет наблюдаться у небольшого количества людей.

Б. Сообщите покупателю о том, что обнаружили соответствующий эффект и будете исследовать продукт дальше, чтобы определить влияние добавки.

В. Сообщите покупателю о том, что обнаружили небольшой процент возникновения реакции, и передадите ему продукт.

Г. Сообщите покупателю, что исправите продукт в следующей партии, но передадите ему первую партию продукта для использования.

15. Во время какого процесса определяется и назначается руководитель проекта согласно учебнику РМВОК?

А. Как элемент процесса инициации.

Б. Как элемент процесса планирования.

В. Как результат процесса инициации.

Г. Как результат процесса планирования сферы действия.

16. В какой стадии у организации наблюдается самый низкий уровень стресса при закрытии проекта?

А. Проектировочная.

Б. Функциональная.

В. Слабая матричная.

Г. Сильная матричная.

17. Какой пункт не относится к характеристикам процесса закрытия?

А. Вероятность успеха здесь самая высокая.

Б. Влияние руководителя проекта здесь наибольшее.

В. Влияние инвесторов здесь небольшое.

Г. Риск здесь наивысший.

18. Какой пункт не относится к методам процесса интегрированного контроля за изменениями?

А. Управление конфигурациями.

Б. Оценки выполнения.

В. Запрос изменений.

Г. Дополнительное планирование.

19. Вам нужно сообщить участникам проекта очень сложную, подробную информацию. Какой вид коммуникации подходит лучше всего?

А. Устная.

Б. Вертикальная.

В. Горизонтальная.

Г. Письменная.

20. Какие методы не используются в процессе отчета о выполнении?

А. Анализ заработанной суммы.

Б. Статистические выборки.

В. Анализ отклонений.

Г. Обзор выполнения.

21. Назовите этический кодекс, которому вы как профессионал РМР должны следовать:

А. Политика управления проектом и учебник по этике.

Б. Стандарты и этические нормы профессионального управления проектом.

В. Кодекс профессиональной этики управления проектом.

Г. Кодекс профессионального поведения РМР.

22. Проект считается успешным, если:

А. Продукт проекта изготовлен.

Б. Спонсор проекта оглашает его завершение.

В. Продукт проекта перешел в стадию операций.

Г. Проект оправдывает или превышает ожидания его участников.

23. Что из нижеперечисленного сочетает в себе средства и методы, используемые для описания, организации и наблюдения за действиями по реализации проекта?

А. Руководители проекта.

Б. Учебник РМВОК.

В. Управление проектом.

Г. Участники проекта.

24. Власть руководителя проекта связана с:

А. Коммуникативными умениями руководителя проекта.

Б. Организационной структурой.

В. Авторитетом руководителя проекта.

Г. Умением руководителя проекта оказывать влияние.

25. Что является одним из важных преимуществ функциональной структуры?

А. Все служащие отчитываются перед одним руководителем и имеют ясную цепь распоряжений.

Б. Все служащие отчитываются перед двумя или более руководителями, но проявляют преданность функциональным менеджерам.

В. Организация сосредоточена на проекте и работе над ним.

Г. Группа размещена на одном месте.

26. Назовите пять процессов управления проектом по порядку:

А. Инициация, выполнение, планирование, контроль, завершение.

Б. Инициация, контроль, планирование, выполнение, завершение.

В. Инициация, планирование, контроль, выполнение, завершение.

Г. Инициация, планирование, выполнение, контроль, завершение.

27. Цель процесса инициации — это:

А. Формальное определение, что существует проект или его отдельная фаза.

Б. Формальное определение, что проект является результатом требований рынка, запросов покупателей, экономических потребностей, технического прогресса, юридических требований.

В. Формальное определение акционеров проекта и их роли в уставе проекта.

Г. Формальное определение спонсора проекта и ее или его целей проекта.

28. Что из нижеперечисленного верно относительно описаний продукта?

А. Описание продукта — это выход процесса инициации. Здесь описываются характеристики продукта или услуги.

Б. Описание продукта — это выход процесса инициации. Здесь описываются характеристики продукта или услуги и содержится меньше деталей в начальных фазах проекта.

В. Описание продукта — это вход процесса инициации. Здесь описываются характеристики продукта или услуги и содержится много деталей в начальных фазах проекта.

Г. Описание продукта — это вход процесса инициации. Здесь описываются характеристики продукта или услуги.

29. Результаты могут быть определены как:

А. Цель, ради которой предпринимается проект.

Б. Доступные проверке результаты от продукта или услуги, которые должны быть произведены для того, чтобы определить, что проект завершен.

В. Требования, относящиеся к целям проекта, которые должны быть получены для того, чтобы определить, что проект завершен.

Г. Измеряемые выходы от целей проекта.

30. Что ограничивает действия проектной команды?

А. Технология.

Б. Условия.

В. Результаты.

Г. Предположения.

31. Что является выходом из процесса инициации проекта?

А. Устав проекта, историческая информация, определение руководителя проекта и его назначение.

Б. Устав проекта, определение руководителя проекта и его назначение, ограничения и предположения.

В. Устав проекта, историческая информация, ограничения и предположения.

Г. Устав проекта, ограничения и предположения.

32. Что из нижеперечисленного верно в отношении устава проекта?

А. Устав проекта должен быть опубликован от имени руководителя, который не является членом организации.

Б. Устав проекта должен быть опубликован от имени спонсора проекта.

В. Устав проекта должен быть опубликован от имени руководителя проекта.

Г. Устав проекта должен быть опубликован от имени участников проекта.

33. Ваша компания попросила вас возглавить проект по производству новой мультимедийной системы. Вы опубликовали документ, который является основой для сферы действия проекта. Что из нижеперечисленного верно?

А. Это документ, определяющий сферу действия проекта, который является выходом из процесса планирования сферы действия.

Б. Это документ, определяющий сферу действия проекта, который является выходом из процесса определения сферы действия.

В. Это документ, определяющий сферу действия проекта, который является методом и приемом процесса определения сферы действия.

Г. Это план управления сферой действия проекта, который является выходом из процесса определения сферы действия.

34. Проект – это ... :

А. Инженерная, техническая, организационно-правовая документация по реализации запланированного мероприятия.

Б. Ограниченное по времени, целенаправленное изменение отдельной системы с установленными требованиями к качеству результатов, с ограничениями расходования средств и со специфической организацией.

В. Группа элементов (включающих как людей, так и технические элементы), организованных таким образом, что они в состоянии действовать как единое целое в целях достижения поставленных перед ними целей.

Г. Совокупность работ, продуктов и услуг, производство которых должно быть обеспечено с целью достижения поставленной цели.

35. Что такое управление проектами?

А. Процесс мониторинга статуса проекта и содержания продукта, а также внесение изменений в базовый план по содержанию.

Б. Процесс отслеживания деятельности членов команды, обеспечение обратной связи, решения.

В. Отдельная область менеджмента, предназначенная специально для управления временной деятельностью с уникальными результатами.

Г. Проблем и управления изменениями с целью оптимизации исполнения проекта.

36. Полный перечень подсистем управления проектом включает:

А. Управление содержанием, управление продолжительностью, управление стоимостью, управление качеством, управление ресурсами, управление рисками, интеграцию проекта.

Б. Управление содержанием, управление продолжительностью, управление стоимостью, управление качеством, управление персоналом, управление материально-техническим обеспечением, управление коммуникациями, управление рисками.

В. Планирование, организацию, координацию, активизацию, контроль.

Г. Анализ, учет, организацию осуществления, администрирование, экспертизу, бухгалтерский и управленческий учет, торги и контракты, отчетность, оценку.

Д. Концептуальное проектирование, проектный анализ, реализацию проекта, мониторинг и контроль, завершение проекта.

37. К какой группе процессов относится набор команды проекта, развитие команды проекта, управление командой проекта?

А. Группа процессов инициации.

Б. Группа процессов планирования.

В. Группа процессов исполнения.

Г. Группа процессов мониторинга и управления.

Д. Группа процессов завершения.

38. Каково основное назначение группы процессов мониторинга и управления:

- А. Выявление отклонений от плана управления проектом.
- Б. Выявление отклонений сроков выполнения проекта.
- В. Выявление отклонений в качестве производимого товара или услуги.
- Г. Выявление отклонений в бюджете проекта.

39. Непосредственное инициирование проекта включает в себя:

- А. Принятие решения о начале проекта.
- Б. определение и назначение управляющего проектом.
- В. Принятие решения об обеспечении ресурсами выполнения первой фазы проекта.

Г. Анализ проблемы и потребности в проекте.

Д. Сбор исходных данных.

Е. Организация и контроль выполнения работ.

Ж. Утверждение окончательного сводного плана управления проектом.

40. Сторона, вступающая в отношения с заказчиком и берущая на себя ответственность за выполнение работ и услуг по контракту:

А. Инвестор.

Б. Спонсор.

В. Подрядчик.

Г. Лицензиар.

Д. Конечный потребитель результатов проекта.

7.4 Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков, характеризующих этапы формирования компетенций

Контроль освоения дисциплины и оценка знаний обучающихся производится в соответствии с Пл КубГАУ 2.5.1 «Текущий контроль успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся».

Критериями оценки реферата являются: новизна текста, обоснованность выбора источников литературы, степень раскрытия сущности вопроса, соблюдения требований к оформлению.

Оценка **«отлично»** — выполнены все требования к написанию реферата: обозначена проблема и обоснована её актуальность; сделан анализ различных точек зрения на рассматриваемую проблему и логично изложена собственная позиция; сформулированы выводы, тема раскрыта полностью, выдержан объём; соблюдены требования к внешнему оформлению.

Оценка **«хорошо»** — основные требования к реферату выполнены, но при этом допущены недочёты. В частности, имеются неточности в изложении материала; отсутствует логическая последовательность в суждениях; не выдержан объём реферата; имеются упущения в оформлении.

Оценка **«удовлетворительно»** — имеются существенные отступления

от требований к реферированию. В частности: тема освещена лишь частично; допущены фактические ошибки в содержании реферата; отсутствуют выводы.

Оценка **«неудовлетворительно»** — тема реферата не раскрыта, обнаруживается существенное непонимание проблемы или реферат не представлен во все.

Кейс-задания

Результат выполнения кейс-задания оценивается с учетом следующих критериев:

- полнота проработки ситуации;
- полнота выполнения задания;
- новизна и неординарность представленного материала и решений;
- перспективность и универсальность решений;
- умение аргументировано обосновать выбранный вариант решения.

Если результат выполнения кейс-задания соответствует обозначенному критерию студенту присваивается один балл (за каждый критерий по 1 баллу).

Оценка «отлично» – при наборе в 5 баллов.

Оценка «хорошо» – при наборе в 4 балла.

Оценка «удовлетворительно» – при наборе в 3 балла.

Оценка «неудовлетворительно» – при наборе в 2 балла.

Тестовые задания

Оценка **«отлично»** выставляется при условии правильного ответа студента не менее чем на 85 % тестовых заданий.

Оценка **«хорошо»** выставляется при условии правильного ответа студента не менее чем на 70 % тестовых заданий.

Оценка **«удовлетворительно»** выставляется при условии правильного ответа студента не менее чем на 51 %.

Оценка **«неудовлетворительно»** выставляется при условии правильного ответа студента менее чем на 50 % тестовых заданий.

Критерии оценки знаний при проведении зачета

Оценка «зачтено» ставится, если дан развернутый ответ на поставленный вопрос, показана совокупность осознанных знаний по предмету, проявляющаяся в свободном оперировании понятиями, умении выделить существенные и несущественные их признаки, причинно-следственные связи. Могут быть допущены недочеты в определении понятий, исправленные студентом самостоятельно в процессе ответа.

Оценка «не зачтено» ставится, если допущены грубые ошибки при ответе на поставленный вопрос, при определении сущности раскрываемых понятий, теорий, явлений, вследствие непонимания студентом их существенных и несущественных признаков и связей.

8 Перечень основной и дополнительной литературы

Основная учебная литература

1. Управление инвестиционными проектами : учебное пособие / В. С. Воробьев, Н. С. Запащикова, И. Б. Репина, Н. М. Иванова. — Новосибирск : СГУПС, 2021. — 111 с. — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/217796>
2. Управление проектами : учебник / под ред. Н.М. Филимоновой, Н.В. Моргуновой, Н.В. Родионовой. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 349 с. — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/product/1836589>
3. Артяков, В. В. Основы управления проектами государственно-частного партнерства : учебник / В.В. Артяков, А.А. Чурсин. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 192 с. — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/product/1078233>
4. Комкова, И. Н. Управление инвестиционными проектами : учебно-методическое пособие для студентов магистратуры направления «Экономика» / И. Н. Комкова. — Москва : Российский университет транспорта (МИИТ), 2021. — 126 с. — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.iprbookshop.ru/122145.html>

Дополнительная учебная литература

1. Управление инновационными проектами : учебное пособие / В.Л. Попов, Н.Д. Кремлев, В.С. Ковшов [и др.] ; под ред. В.Л. Попова. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 336 с. — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/product/1859992>
2. Капустенко, И. С. Государственно-частное партнерство : учебное пособие / И. С. Капустенко, Г. И. Коноплева. — Комсомольск-на-Амуре : КНАГУ, 2019. — 94 с. — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/151720>
3. Брянцев, И. И. Государственно-частное и муниципально-частное партнерство : учебное пособие / И. И. Брянцев, А. А. Гребенникова. — Саратов : Вузовское образование, 2022. — 68 с. — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.iprbookshop.ru/120289.html>
4. Трубилин А. И. Управление проектами : учебное пособие / А. И. Трубилин, В. И. Гайдук, А. В. Кондрашова. — Саратов : Ай Пи Ар Медиа, 2019. — 163 с. — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/86340.html>

9 Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

Перечень ЭБС

№	Наименование	Тематика	Ссылка
1	Znanium.com	Универсальная	https://znanium.com/
2	IPRbook	Универсальная	http://www.iprbookshop.ru/
3	Лань	Универсальная	https://e.lanbook.com
4	Образовательный портал КубГАУ	Универсальная	https://edu.kubsau.ru/

Информационно-телекоммуникационные ресурсы сети «Интернет»:

- 1) Вестник Южно-Уральского Государственного университета
<http://vestnik.susu.ru/cmi/index>.
- 2) Журнал «Проблемы прогнозирования» <http://www.ecfor.ru/fp/index.php>.
- 3) Журнал «Экономика региона» http://www.uiec.ru/zhurnal_yekonomika_regiona/o_zhurnale/.
- 4) Научная электронная библиотека <https://elibrary.ru/defaultx.asp>.
- 5) Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского ГАУ <http://ej.kubagro.ru/archive.asp?n=109>.
- 6) Полпред www.polpred.com.
- 7) Федеральная служба государственной статистики <http://www.gks.ru>.

10 Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

1. Шевцов В. В. Управление проектами: управление интеграцией и заинтересованными сторонами: метод. рекомендации / В. В. Шевцов. – Краснодар: КубГАУ, 2021. – 48 с. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://edu.kubsau.ru/course/view.php?id=123>

2. Управление проектами государственно-частного партнерства : метод. рекомендации для контактной и самостоятельной работы / сост. А. А. Ермаков, В. А. Сироткин. – Краснодар : КубГАУ, 2021. – 34 с. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: file:///C:/Users/ASUS/Downloads/MR_UPRAVLENIE_PROEKTAMI_GOSUDARSTVENNO-CHASTNOGO_PARTNERSTVA_UP_2021_720535_v1_.PDF

Освоение дисциплины обучающимися производится в соответствии с локальными нормативными актами:

- Пл КубГАУ 2.2.4 «Фонд оценочных средств»;
- Пл КубГАУ 2.5.18 «Организация образовательной деятельности по программам бакалавриата»;
- Пл КубГАУ 2.5.29 «О формах, методах и средствах, применяемых в учебном процессе».

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

Информационные технологии, используемые при осуществлении образовательного процесса по практике позволяют:

- обеспечить взаимодействие между участниками образовательного процесса, в том числе синхронное и (или) асинхронное взаимодействие посредством сети «Интернет»;
- фиксировать ход образовательного процесса, результатов промежуточной аттестации по дисциплине и результатов освоения образовательной программы;
- организовать процесс образования путем визуализации изучаемой информации посредством использования презентаций, учебных фильмов;
- контролировать результаты обучения на основе компьютерного тестирования.

Перечень лицензионного программного обеспечения

№	Наименование	Краткое описание
1	Microsoft Windows	Операционная система
2	Microsoft Office (включает Word, Excel, PowerPoint)	Пакет офисных приложений
3	Система тестирования INDIGO	Тестирование

Перечень профессиональных баз данных и информационных справочных систем

№	Наименование	Тематика	Электронный адрес
1	Научная электронная библиотека eLibrary	Универсальная	https://www.elibrary.ru/
2	КонсультантПлюс	Правовая	http://www.consultant.ru/
3	Гарант	Правовая	http://www.garant.ru/

12 Особенности организации обучения лиц с ОВЗ и инвалидов

Для инвалидов и лиц с ОВЗ может изменяться объём дисциплины (модуля) в часах, выделенных на контактную работу обучающегося с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающегося (при этом не увеличивается количество зачётных единиц, выделенных на освоение дисциплины).

Фонды оценочных средств адаптируются к ограничениям здоровья и восприятия информации обучающимися.

Основные формы представления оценочных средств – в печатной форме или в форме электронного документа.

Формы контроля и оценки результатов обучения инвалидов и лиц с ОВЗ

Категории студентов с ОВЗ и инвалидностью	Форма контроля и оценки результатов обучения
<i>С нарушением зрения</i>	– устная проверка: дискуссии, тренинги, круглые столы, собеседования, устные коллоквиумы и др.; – с использованием компьютера и специального ПО: работа с электронными образовательными ресурсами, тестирование, рефераты, курсовые проекты, дистанционные формы, если позволяет острота зрения - графические работы и др.; при возможности письменная проверка с использованием рельефно-точечной системы Брайля, увеличенного шрифта, использование специальных технических средств (тифлотехнических средств): контрольные, графические работы, тестирование, домашние задания, эссе, отчеты и др.
<i>С нарушением слуха</i>	– письменная проверка: контрольные, графические работы, тестирование, домашние задания, эссе, письменные коллоквиумы, отчеты и др.; – с использованием компьютера: работа с электронными образовательными ресурсами, тестирование, рефераты, курсовые проекты, графические работы, дистанционные формы и др.; при возможности устная проверка с использованием специальных технических средств (аудиосредств, средств коммуникации, звукоусиливающей аппаратуры и др.): дискуссии, тренинги, круглые столы, собеседования, устные коллоквиумы и др.
<i>С нарушением опорно-двигательного аппарата</i>	– письменная проверка с использованием специальных технических средств (альтернативных средств ввода, управления компьютером и др.): контрольные, графические работы, тестирование, домашние задания, эссе, письменные коллоквиумы, отчеты и др.; – устная проверка, с использованием специальных технических средств (средств коммуникаций): дискуссии, тренинги, круглые столы, собеседования, устные коллоквиумы и др.; с использованием компьютера и специального ПО (альтернативных средств ввода и управления компьютером и др.): работа с электронными образовательными ресурсами, тестирование, рефераты, курсовые проекты, графические работы, дистанционные формы предпочтительнее обучающимся, ограниченным в передвижении и др.

Адаптация процедуры проведения промежуточной аттестации для инвалидов и лиц с ОВЗ:

В ходе проведения промежуточной аттестации предусмотрено:

- предъявление обучающимся печатных и (или) электронных материалов в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья;
- возможность пользоваться индивидуальными устройствами и сред-

ствами, позволяющими адаптировать материалы, осуществлять приём и передачу информации с учетом их индивидуальных особенностей;

- увеличение продолжительности проведения аттестации;
- возможность присутствия ассистента и оказания им необходимой помощи (занять рабочее место, передвигаться, прочитать и оформить задание, общаться с преподавателем).

Формы промежуточной аттестации для инвалидов и лиц с ОВЗ должны учитывать индивидуальные и психофизические особенности обучающегося/обучающихся по АОПОП ВО (устно, письменно на бумаге, письменно на компьютере, в форме тестирования и т.п.).

Специальные условия, обеспечиваемые в процессе преподавания дисциплины

Студенты с нарушениями зрения

- предоставление образовательного контента в текстовом электронном формате, позволяющем переводить плоскостатную информацию в аудиальную или тактильную форму;
- возможность использовать индивидуальные устройства и средства, позволяющие адаптировать материалы, осуществлять приём и передачу информации с учетом индивидуальных особенностей и состояния здоровья студента;
- предоставление возможности предкурсового ознакомления с содержанием учебной дисциплины и материалом по курсу за счёт размещения информации на корпоративном образовательном портале;
- использование чёткого и увеличенного по размеру шрифта и графических объектов в мультимедийных презентациях;
- использование инструментов «лупа», «проектор» при работе с интерактивной доской;
- озвучивание визуальной информации, представленной обучающимся в ходе занятий;
- обеспечение раздаточным материалом, дублирующим информацию, выводимую на экран;
- наличие подписей и описания у всех используемых в процессе обучения рисунков и иных графических объектов, что даёт возможность перевести письменный текст в аудиальный;
- обеспечение особого речевого режима преподавания: лекции читаются громко, разборчиво, отчётливо, с паузами между смысловыми блоками информации, обеспечиваются интонирование, повторение, акцентирование, профилактика рассеивания внимания;
- минимизация внешнего шума и обеспечение спокойной аудиальной обстановки;
- возможность вести запись учебной информации студентами в удобной для них форме (аудиально, аудиовизуально, на ноутбуке, в виде поме-

ток в заранее подготовленном тексте);

- увеличение доли методов социальной стимуляции (обращение внимания, апелляция к ограничениям по времени, контактные виды работ, групповые задания и др.) на практических и лабораторных занятиях;
- минимизирование заданий, требующих активного использования зрительной памяти и зрительного внимания;
- применение поэтапной системы контроля, более частый контроль выполнения заданий для самостоятельной работы.

Студенты с нарушениями опорно-двигательного аппарата (маломобильные студенты, студенты, имеющие трудности передвижения и патологию верхних конечностей)

- возможность использовать специальное программное обеспечение и специальное оборудование и позволяющее компенсировать двигательное нарушение (коляски, ходунки, трости и др.);
- предоставление возможности предкурсового ознакомления с содержанием учебной дисциплины и материалом по курсу за счёт размещения информации на корпоративном образовательном портале;
- применение дополнительных средств активизации процессов запоминания и повторения;
- опора на определенные и точные понятия;
- использование для иллюстрации конкретных примеров;
- применение вопросов для мониторинга понимания;
- разделение изучаемого материала на небольшие логические блоки;
- увеличение доли конкретного материала и соблюдение принципа от простого к сложному при объяснении материала;
- наличие чёткой системы и алгоритма организации самостоятельных работ и проверки заданий с обязательной корректировкой и комментариями;
- увеличение доли методов социальной стимуляции (обращение внимания, апелляция к ограничениям по времени, контактные виды работ, групповые задания др.);
- обеспечение беспрепятственного доступа в помещения, а также пребывания в них;
- наличие возможности использовать индивидуальные устройства и средства, позволяющие обеспечить реализацию эргономических принципов и комфортное пребывание на месте в течение всего периода учёбы (подставки, специальные подушки и др.).

Студенты с нарушениями слуха (глухие, слабослышащие, позднооглохшие)

- предоставление образовательного контента в текстовом электронном формате, позволяющем переводить аудиальную форму лекции в плоскостную информацию;

- наличие возможности использовать индивидуальные звукоусиливающие устройства и сурдотехнические средства, позволяющие осуществлять приём и передачу информации; осуществлять взаимообратный перевод текстовых и аудиофайлов (блокнот для речевого ввода), а также запись и воспроизведение зрительной информации.

- наличие системы заданий, обеспечивающих систематизацию вербального материала, его схематизацию, перевод в таблицы, схемы, опорные тексты, глоссарий;

- наличие наглядного сопровождения изучаемого материала (структурно-логические схемы, таблицы, графики, концентрирующие и обобщающие информацию, опорные конспекты, раздаточный материал);

- наличие чёткой системы и алгоритма организации самостоятельных работ и проверки заданий с обязательной корректировкой и комментариями;

- обеспечение практики опережающего чтения, когда студенты заранее знакомятся с материалом и выделяют незнакомые и непонятные слова и фрагменты;

- особый речевой режим работы (отказ от длинных фраз и сложных предложений, хорошая артикуляция; четкость изложения, отсутствие лишних слов; повторение фраз без изменения слов и порядка их следования; обеспечение зрительного контакта во время говорения и чуть более медленного темпа речи, использование естественных жестов и мимики);

- чёткое соблюдение алгоритма занятия и заданий для самостоятельной работы (называние темы, постановка цели, сообщение и запись плана, выделение основных понятий и методов их изучения, указание видов деятельности студентов и способов проверки усвоения материала, словарная работа);

- соблюдение требований к предъявляемым учебным текстам (разбивка текста на части; выделение опорных смысловых пунктов; использование наглядных средств);

- минимизация внешних шумов;

- предоставление возможности соотносить вербальный и графический материал; комплексное использование письменных и устных средств коммуникации при работе в группе;

- сочетание на занятиях всех видов речевой деятельности (говорения, слушания, чтения, письма, зрительного восприятия с лица говорящего).

Студенты с прочими видами нарушений

(ДЦП с нарушениями речи, заболевания эндокринной, центральной нервной и сердечно-сосудистой систем, онкологические заболевания)

- наличие возможности использовать индивидуальные устройства и средства, позволяющие осуществлять приём и передачу информации;

- наличие системы заданий, обеспечивающих систематизацию вербального материала, его схематизацию, перевод в таблицы, схемы, опорные тексты, глоссарий;

- наличие наглядного сопровождения изучаемого материала;

- наличие чёткой системы и алгоритма организации самостоятельных работ и проверки заданий с обязательной корректировкой и комментариями;
- обеспечение практики опережающего чтения, когда студенты заранее знакомятся с материалом и выделяют незнакомые и непонятные слова и фрагменты;
- предоставление возможности соотносить вербальный и графический материал; комплексное использование письменных и устных средств коммуникации при работе в группе;
- сочетание на занятиях всех видов речевой деятельности (говорения, слушания, чтения, письма, зрительного восприятия с лица говорящего);
- предоставление образовательного контента в текстовом электронном формате;
- предоставление возможности предкурсового ознакомления с содержанием учебной дисциплины и материалом по курсу за счёт размещения информации на корпоративном образовательном портале;
- возможность вести запись учебной информации студентами в удобной для них форме (аудиально, аудиовизуально, в виде пометок в заранее подготовленном тексте).
- применение поэтапной системы контроля, более частый контроль выполнения заданий для самостоятельной работы,
- стимулирование выработки у студентов навыков самоорганизации и самоконтроля;
- наличие пауз для отдыха и смены видов деятельности по ходу занятия.

13 Материально-техническое обеспечение обучения по дисциплине для лиц с ОВЗ и инвалидов

Входная группа в главный учебный корпус оборудован пандусом, кнопкой вызова, тактильными табличками, опорными поручнями, предупреждающими знаками, доступным расширенным входом, в корпусе есть специально оборудованная санитарная комната. Для перемещения инвалидов и ЛОВЗ в помещении имеется передвижной гусеничный ступенькоход. Корпус оснащен противопожарной звуковой и визуальной сигнализацией

№ п/п	Наименование учебных предметов, курсов, дисциплин (модулей), практики, иных видов учебной деятельности, предусмотренных учебным планом образовательной программы	Наименование помещений для проведения всех видов учебной деятельности, предусмотренной учебным планом, в том числе помещения для самостоятельной работы, с указанием перечня основного оборудования, учебно-наглядных пособий и используемого программного обеспечения	Адрес (местоположение) помещений для проведения всех видов учебной деятельности, предусмотренной учебным планом (в случае реализации образовательной программы в сетевой форме дополнительно указывается наименование организации, с которой заключен договор)
1	2	3	4
	<i>Управление проектами: управление интеграцией и заинтересованными сторонами</i>	<i>Помещение №221 ГУК, площадь — 101 м²; посадочных мест 95, учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, занятий семинар-</i>	<i>350044, г. Краснодар, ул. им. Калинина д. 13, здание главного учебного корпуса</i>

		ского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, в том числе для обучающихся с инвалидностью и ОВЗ специализированная мебель (учебная доска, учебная мебель) , в том числе для обучающихся с инвалидностью и ОВЗ; технические средства обучения, наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий (ноутбук, проектор, экран), в том числе для обучающихся с инвалидностью и ОВЗ	
	Управление проектами: управление интеграцией и заинтересованными сторонами	114 ЗОО учебная аудитория для проведения занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, в том числе для обучающихся с инвалидностью и ОВЗ Помещение №114 ЗОО, посадочных мест — 25; площадь — 43м²; учебная аудитория для проведения занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, в том числе для обучающихся с инвалидностью и ОВЗ специализированная мебель(учебная доска, учебная мебель), в том числе для обучающихся с инвалидностью и ОВЗ	350044, г. Краснодар, ул. им. Калинина д. 13, здание корпуса зооинженерного факультета

Практическая подготовка по дисциплине «Управление проектами: управление интеграцией и заинтересованными сторонами»

Практические занятия:

Элементы работ, связанные с будущей профессиональной деятельностью	Трудоем- кость, час.	Используемые обо- рудование и про- граммное обеспе- чение
Тема 3. Разработка плана управления проектом 1. Алгоритм разработки организационного плана 2. Составление плана проекта 3. Разработка графика проекта 4. Методы и приемы разработки графика разработки проекта 5. Определение результатов составления графика проекта	2	«Альт Инвест» «Альт Инвест Сумм»
Итого	2	х