



**Федеральное государственное автономное образовательное
учреждение высшего образования
"Национальный исследовательский университет
"Высшая школа экономики"**

Факультет бизнеса и менеджмента
Школа бизнеса и делового администрирования
Кафедра управления проектами

**Рабочая программа дисциплины
Управления проектами**
для образовательной программы «Компьютерная безопасность»
направления подготовки 10.05.01 подготовки специалиста

Автор программы:
Профессор В.М. Аньшин

Одобрена на заседании кафедры управления проектами «__»_____ 2017 г
Зав. кафедрой В.М. Аньшин

Рекомендована секцией УМС «__»_____ 2017 г
Председатель

Утверждена УС факультета менеджмента «__»_____ 2017 г.
Ученый секретарь _____ [подпись]

Москва, 2017

*Настоящая программа не может быть использована другими
подразделениями университета и другими вузами без разрешения кафедры-
разработчика программы.*



1) Резюме курса

Предназначение данного курса состоит в развитии проектного мышления у студентов, обучающихся по данной дисциплине.

Изучаются общая методология управления проектами, стандарты управления проектами, гибкие методологии, корпоративные системы управления проектами.

В основе данного курса лежит онлайн-курс «Управление проектами», предлагаемый Национальной платформой открытого образования (НПОО).

2) Цели освоения дисциплины

По завершении курса студент должен знать:

- Общую методологию управления проектами
- Процессы управления проектами
- Функциональные области управления проектами

По завершении курса студент должен уметь:

- Системно описывать проект
- Разрабатывать структурную декомпозицию работ
- Строить сетевой график проекта
- Проводить расчеты временных параметров проекта
- Проводить расчеты стоимостных параметров проекта
- Осуществлять системный анализ рисков проекта
- Строить систему коммуникаций проекта и взаимоотношений со стейкхолдерами

3) Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины

Компетенция	Код по ФГОС/ НИУ	Дескрипторы – основные признаки освоения (показатели достижения результата)	Формы и методы обучения, способствующие формированию и развитию компетенции
Способен проектировать организационную структуру, осуществлять распределение полномочий и ответственности на основе их делегирования	ПК-2	Разрабатывает организационную структуру проекта, создает матрицу ответственности, матрицу заинтересованных сторон	Разработка индивидуального проекта
Способен использовать основные теории мотивации, лидерства и власти для решения управленческих задач	ПК-4	Разрабатывает концепцию лидерства и мотивации участников проекта	Разработка индивидуального проекта
Способен эффективно организовать групповую работу на основе знания процессов групповой динамики и принципов	ПК-5	Организует работу на основе команды проекта	Разбор практических ситуаций на семинарских занятиях психологические методы с целью управления командой



Компетенция	Код по ФГОС/ НИУ	Дескрипторы – основные признаки освоения (показатели достижения результата)	Формы и методы обучения, способствующие формированию и развитию компетенции
формирования команды			проекта в игровой ситуации
Готов участвовать в реализации программы организационных изменений, способен преодолевать локальное сопротивление изменениям	ПК-17	Участствует в реализации программы организационных изменений на основе проектов и программ	Деловые игры, разбор практических ситуаций на практических занятиях

4) Тематический план учебной дисциплины

№	Название раздела	Всего часов	Аудиторные часы			Самостоятельная работа
			Лекции и	Семинары	Практические занятия	
1.	Системный подход в управлении проектами	8	-	2	-	6
2.	Стратегическая система управления проектами	8	-	2	-	6
3.	Процессы и функциональные области управления проектами	8	-	2	-	6
4.	Определение и предметная область проекта	8	-	2	-	6
5.	Управление человеческими ресурсами (командой) проекта	8	-	2	-	6
6.	Планирование проекта по временным и стоимостным параметрам	11	-	3	-	8
7.	Управление качеством проекта	6	-	1	-	5
8.	Управление рисками проекта	8	-	2	-	6
9.	Управление коммуникациями и стейкхолдерами проекта	8	-	2	-	6
10.	Оценка исполнения проекта	8	-	2	-	6
11.	Гибкое управление проектами	8	-	2	-	6
12.	Стандарты и корпоративная система управления проектами	8	-	2	-	6
ИТОГО:		97	-	24	-	73

5) Формы контроля знаний студентов



Критерии оценки знаний, навыков

Оценки по всем формам текущего контроля выставляются по 10-ти балльной шкале.

При оценке домашних работ преподаватель руководствуется следующими критериями:

- соответствие содержания работы выбранной теме;
- четкость и логичность изложения материала;
- обоснованность и аргументированность проектных решений
- самостоятельность при выполнении работы
- полнота изучения вопроса и наличия составных элементов работы
- оригинальность объекта и предмета изучения и предлагаемых решений
- наличие расчетов
- соответствие оформления работы предъявляемым требованиям, в т.ч. оформление титульного листа, а также отсутствие орфографических, пунктуационных и стилистических ошибок;
- срок сдачи домашней работы.

Учитывая перечисленные выше основные критерии оценки домашней работы, преподаватель оценивает данный вид работы по 10-балльной системе.

Оценка	Критерии
«Отлично»: 10	Данная оценка может быть выставлена только при условии соответствия домашней работы всем предъявляемым требованиям и высшей оценки по всем критериям.
«Отлично»: 9, 8	Данные оценки могут быть выставлены только при условии соответствия домашней работы всем предъявляемым требованиям и высокой оценки по всем критериям.
«Хорошо»: 7, 6	«7» - данная оценка может быть выставлена только при условии полного соответствия домашней работы предъявляемым критериям и 1 критерий может быть выполнен частично. «6» - данная оценка может быть выставлена только при условии полного соответствия домашней работы предъявляемым критериям; два критерия могут быть выполнены частично
«Удовлетворительно»: 5, 4	«5» - данная оценка может быть выставлена только при условии полного соответствия домашней работы предъявляемым критериям и 3 критерия могут быть выполнены частично. «4» - данная оценка может быть выставлена только при условии полного соответствия домашней работы предъявляемым критериям 4 критерия могут быть выполнены частично
«Неудовлетворительно»: 3, 2, 1	Работа не соответствует большинству предъявляемых критериев



«Работа принимается»: 0	не	Работа не представлена или работа является плагиатом. Авторский вклад менее 80% (см. Регламент использования системы «Антиплагиат» для сбора и проверки письменных учебных работ в Государственном университете – Высшей школе экономики (утвержден ученым советом Государственного университета – Высшей школы экономики (протокол от 20.03.2009 г. № 56))).
-------------------------	----	---

В случае если домашняя работа не была сдана в установленный срок, за нее снижается оценка по следующей схеме.

- При задержке: 1-2 дня – снижение оценки на 1 балл;
3-4 дня – снижение оценки на 2 балла;
5-7 дней – снижение оценки на 3 балла;
Свыше 7 дней – снижение оценки на 5 баллов

б) Содержание дисциплины

Тема № 1. Системный подход в управлении проектами

Системное представление проекта. Прямые и обратные связи в проекте. Точки бифуркации и аттрактор. Типы систем “synefin”. Энтропия и негэнтропия. Закон необходимого разнообразия. Описание проекта как системы. Иерархия в системе проекта. Метасистема и подсистемы в проекте. Функциональное и информационное описание проекта.

Литература по теме:

1. Jackson M. C. Systems Approaches to Management , Kluwer Academic Publishers, 2002
2. Д. Шервуд. Видеть лес за деревьями. Системный подход для совершенствования бизнес-модели. – М.: Альпина Паблишер, 2012
3. Медоуз . Азбука системного мышления. – М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2011
4. О'Коннор Д., Макдермотт И. Искусство системного мышления: Необходимые знания о системах и творческом подходе к решению проблем. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008
5. Питер Сенге. Пятая дисциплина. Искусство и практика обучающейся организации. – М.: Олимп-Бизнес, 2003

Тема № 2. Стратегическая система управления проектами

Содержание стратегической системы управления проектами. Управление портфелем проектов. Управление программой. Управление проектом. Организационный дизайн стратегической системы УП. Методология: внутренние стандарты и регламенты. Информационная система и инструменты.

Литература по теме:

1. Арчибальд Р. Управление высокотехнологичными проектами. – М.: Компания АйТи; ДМК Пресс, 2010



2. Кендалл И., Роллинз К. Современные методы управления портфелями проектов и офис управления проектами: Максимизация ROI. – М.: ЗАО «ПМСОФТ», 2004
3. Тернер Дж. Р. Руководство по проектно-ориентированному управлению. – М.: Издательский дом Гребенникова, 2007, часть 1
4. Levine H.A. Project portfolio management: a practical guide to selecting projects, managing portfolios, and maximizing benefits. – Jossey-Bass a Wiley Imprint, 2005.
5. Managing Change in Organizations: A Practice Guide, Project Management Institute, 2013

Тема № 3. Процессы и функциональные области управления проектами

Жизненный цикл и фазы жизненного цикла проекта. Расширенный жизненный цикл проекта. Процессы управления проектом. Функциональные области управления проектом. Процессы и функциональные области. Организация проекта. Организация по методу «стадия-ворота»

Литература по теме:

1. Мазур И.И., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г. Управление проектами, М.:, Омега-Л, 2006, гл.5
2. A guide to the project management body of knowledge (pmbok® guide) – fifth edition, PMI,2013

Тема № 4. Определение и предметная область проекта

Общий подход к определению проекта. Управление предметной областью (содержанием) проекта. Построение иерархической структуры работ. Контрольные точки (вехи) проекта. Управление изменением содержания (предметной области) проекта

Литература по теме:

1. Тернер Дж. Р. Руководство по проектно-ориентированному управлению. – М.: Издательский дом Гребенникова, 2007, часть 2
2. Верзух Э. Управление проектами: ускоренный курс по программе МВА. – М.:И.Д. Вильямс, 2008, гл. 6,7

Тема № 5. Управление человеческими ресурсами (командой) проекта

Содержание командной организации и типы команд. Модель формирования и развития команды проекта. Организация функционирования эффективных команд. Управление производительностью команды проекта. Лидерство в проекте

Литература по теме:

1. Верзух Э. Управление проектами: ускоренный курс по программе МВА. – М.:И.Д. Вильямс, 2008, часть 4



2. Мередит Дж., Мантель С., мл. Управление проектами. 8-е изд. – СПб.: Питер, 2014, гл.3,4
3. Чанько А.Д. Команды в современных организациях. – СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2011

Тема № 6. Планирование проекта по временным и стоимостным параметрам

Состав временных параметров и взаимосвязи работ. Графические построения и количественная оценка временных параметров. Методика PERT и метод критического пути. Метод критической цепи. Оптимизация расписания проекта. Планирование денежных затрат и проекта

Литература по теме:

1. Царьков И. Н. Метод критического пути, которого мы не знаем: история, развитие, перспективы / И. Н. Царьков // Российский журнал управления проектами. 2015. Т. 4. №. 2. С. 20-27. DOI: 10.12737/13264
2. Локир К., Гордон Дж. Управление проектами: ступени высшего мастерства. Минск: Гревцов Паблишер, 2008

Тема № 7. Управление качеством проекта

Понятие и концепции качества. Процессы управления качеством. Инструменты управления качеством. Стандарт по управлению качеством проекта

Литература по теме:

1. Эванс Дж.Р. Управление качеством. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007
2. Международный стандарт ISO 10006. Руководящие указания по управлению качеством в проектах. 2007

Тема № 8. Управление рисками проекта

Понятие риска проекта. Процессы управления рисками проекта. Методы качественного анализа рисков проекта. Методы количественного анализа рисков проекта. План реагирования на риски. Планирование на случай чрезвычайных ситуаций. Мониторинг и контроль рисков

Литература по теме:

1. ISO 31000 Risk management – a practical guide for SMEs, 2015
2. Проблемы определения и применения толерантности при управлении рисками / В. Д. Бархатов, А. О. Габриелов, И. А. Удовин // Российский журнал управления проектами. 2016. Т. 4. №. 4. С. 32-41. DOI: 10.12737/17504
3. Аньшин В.М. Инвестиционный анализ. – М.: Дело, 2004

Тема № 9. Управление коммуникациями и стейкхолдерами проекта

Управление коммуникациями. Планирование коммуникаций. Процессы реализации управления коммуникациями. Контроль коммуникаций. Управление стейкхолдерами. Идентификация и анализ стейкхолдеров. План управления стейкхолдерами. Управление вовлечением и контроль вовлечения стейкхолдеров

Литература по теме:



1. Моисеева А.П. Коммуникационный менеджмент – М.: Изд-во ТПУ, Томск, 2007
2. Шепель В.М. Коммуникационный менеджмент, Эльга, 2004
3. Lynda Bourne. Project Relationship Management and the Stakeholder Circle: A guide for developing stakeholder management maturity in organisations, 2010

Тема № 10. Оценка исполнения проекта

Содержание мониторинга и оценки исполнения проекта. Мониторинг сроков проекта. Метод освоенного объема

Литература по теме:

1. Ньюэл М.В. Управление проектами для профессионалов. Руководство по подготовке к сдаче сертификационного экзамена. М.: КУДИЦ-ОБРАЗ, 2006, с.100-111
2. Милошевич Д.З. Набор инструментов для управления проектами. – М.: Компания АйТи; ДМК Пресс, 2006

Тема № 11. Гибкое управление проектами

Методические и практические источники гибких методологий. Участники Скрам – процесса. Организация Скрам-процесса. Планирование в Скрам. Оценка прогресса проекта

Литература по теме:

1. Расмуссон Дж. Гибкое управление IT-проектами. Руководство для настоящих самураев. - СПб.: Питер, 2012
2. Вольфсон Б. Гибкое управление проектами и продуктами –СПб.: Питер, 2015
3. A Guide to the Scrum Body of Knowledge (SBOK™ Guide) – 2013 edition

Тема № 12. Стандарты и корпоративная система управления проектами

Общая характеристика стандартов по управлению проектами. Стандарт РМВОК. Стандарт Prince2 . P2M. ICB. IPMA ОСВ. Постановка корпоративной системы управления проектами

Литература по теме:

1. A Guidebook of Project & Program
2. Management for Enterprise Innovation (P2M), S. Ohara, published by Project Management Association of Japan, 2005
3. Turley F. PRINCE2® Training Manual

7) Оценочные средства для текущего контроля и аттестации студента

Домашняя работа

Разработка индивидуального проекта.
Контрольная работа



Примеры заданий промежуточного /итогового контроля

Выберите правильный ответ

а) Работы С, Д и Е составляют критический путь проекта. Длительности работ равны 10, 12 и 8 дней соответственно. Стандартные отклонения этих работ 3,4, и 2 дня соответственно. Чему будет равна нижняя граница интервала продолжительности критического пути с вероятностью 95,5%.

- a. 19,2
- b. 26,4
- c. 21
- d. 25,5

б) Комплекс действий для получения последовательных состояний в решении определенной функциональной задачи проекта – это:

- a. Фаза проекта
- b. Процесс управления проектом
- c. Область знания управления проектом
- d. Функциональная область управления проектом

8) Порядок формирования оценок по дисциплине

Преподаватель оценивает работу студентов на семинарских занятиях, собственный проект студента и по результатам экзамена.

Накопленная оценка выставляется по результатам работы на семинарах (в том числе в команде), выполнения домашней работы, разработки собственного проекта и презентации докладов. На оценку влияют такие факторы как регулярность посещения занятий, активность студента в ходе дискуссий, правильность ответа на поставленные преподавателем вопросы, скорость и правильность решения практических задач, творческий подход к подготовке проектов, докладов, презентаций, сроки выполнения работ. Оценки за работу на семинарских занятиях преподаватель выставляет в рабочую ведомость.

На оценку проекта влияют следующие факторы: оригинальность, соответствие цели проекта предъявляемым требованиям; содержательность, полнота и детальность разработки проекта, а также срок сдачи работы.

Накопленная оценка (O_n) по 10-ти балльной шкале за работу на семинарских занятиях и выполнение домашних и иных заданий определяется перед итоговым контролем.

Накопленная (текущая) оценка, полученная студентом в ходе изучения дисциплины, определяется следующим образом:

$$O_n = 0,20 \cdot O_{тест} + 0,40 \cdot O_{проект} + 0,40 \cdot O_{акт}$$

$O_{тест}$ - средняя оценка за выполнение промежуточных тестов

$O_{проект}$ - оценка за проект

$O_{акт}$ - оценка активность на семинаре

Итоговая оценка определяется по следующей формуле:



$$O_{итог} = 0,6 \cdot O_n + 0,4 \cdot O_{экзамен}$$

где $O_{экзамен}$ – оценка, полученная на экзамене

9) Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

1.1 Базовые учебники

- 1) Управление проектами. Фундаментальный курс. Под редакцией В.М. Аньшина, О.Н. Ильиной. НИУ ВШЭ.-М.: Изд. Дом Высшей школы экономики, 2013
- 2) Милошевич Д.З. Набор инструментов для управления проектами. – М.: Компания АйТи; ДМК Пресс, 2006

1.2 Основная литература

- 1) Управление проектами: Основы профессиональных знаний, Национальные требования к компетентности специалистов (NCB – SOVNET National Competence Baseline Version 3.0) – М., 2010.
- 2) A Guide to The Project Management Body of Knowledge. – PMI, 2013.
- 3) Грей К.Ф., Ларсон Э.У. Управление проектами. – М., «Дело и Сервис», 2013
- 4) Расмуссон Дж. Гибкое управление проектами IT – проектами. Руководство для настоящих самураев. – СПб.: Питер, 2012

1.3 Дополнительная литература

- 5) Питер Сенге Пятая дисциплина. Искусство и практика самообучающейся организации. — М.: Олимп-Бизнес, 2003
- 6) Голдратт Э.М. Критическая цепь. М.: ТОС-ЦЕНТР, 2006
- 7) Голдратт Э., Кокс Д. Цель. Процесс непрерывного совершенствования/ Издательский дом: Попурри, 2007
- 8) Голдратт Э. Цель - 2. Дело не в везенье/ Издательский дом: Логос, 2000

10) Материально-техническое обеспечение дисциплины

В ходе проведения лекционных и семинарских занятий используются:
-ЭВМ (ноутбук) и LCD проектор – лекционные и семинарские занятия

11) Академическая честность

Каждый студент обязан подчиняться правилам Политики академической честности Высшей школы экономики. Для данной дисциплины допускается совместное творчество студентов по следующим заданиям: разработка проекта в составе группы, подготовка совместной презентации.



В Университете поощряется совместная работа студентов в виде обсуждения информации и знаний полученных во время лекции и семинарских занятий. Студент может оказывать или получать "консультативную" помощь от своих сокурсников. Однако подобное сотрудничество ни в коем случае не подразумевает заимствование выполненной другим студентом какой-либо части работы или целой работы будь-то в форме электронного письма, приложения к электронному письму, компьютерной дискеты или распечатанного на бумаге текста. В случае "списывания" оба студента получают оценку "0" за данное задание. За нарушение правил Университета студент может получить неудовлетворительную оценку за весь курс по данной дисциплине, а также понести иные дисциплинарные наказания.

Во время экзамена каждый студент выполняет свое задание самостоятельно. В это время запрещаются любые разговоры или обсуждение, сравнение выполненных заданий, "списывание" или иное любое взаимодействие с остальными студентами. Нарушение этих правил ведет к неудовлетворительной оценке за экзамен и за весь курс по данной дисциплине, а также иным дисциплинарным наказаниям.

12) Обеспечение условий для студентов с ограниченными возможностями

Высшая школа экономики обязуется предоставлять студентам с ограниченными возможностями равные условия для учебы на основе принципов обеспечения жизнедеятельности, доступности и неограниченности. Преподаватель создает все условия, которые могут быть необходимыми для обучения студентов с ограниченными возможностями. Запросы студентов с ограниченными возможностями относительно обеспечения условий для получения образования принимаются в течение трех недель с момента начала семестра (кроме экстренных случаев). Студенты могут зарегистрироваться в Учебной части факультета для того, чтобы удостоверить свою потребность в соответствующих условиях обучения.