

Программа учебной дисциплины «Управление проектами»

Утверждена

Академическим советом ООП

Протокол № от «24»мая 2018 г.

Автор	Перцева А.Ю., к.э.н., приглашённый преподаватель
Число кредитов	2
Контактная работа (час.)	38
Самостоятельная работа (час.)	38
Курс	1 курс магистратуры
Формат изучения дисциплины	full-time

I. ЦЕЛЬ, РЕЗУЛЬТАТЫ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ И ПРЕРЕКВИЗИТЫ

Влияние практических навыков менеджера по управлению проектами на эффективность работы сотрудников проявляется особенно остро, когда продукт деятельности является результатом объединения индивидуальных усилий всех участников коллективного труда. Курс носит теоретико-методический и инструментальный характер и направлен на создание теоретических и практических знаний в области управления проектами.

Особенностью данного курса является углубленное изучение практических методов управления проектами; рассматриваются особенности влияния различных факторов на ход реализации проекта и приводятся примеры использования социально-психологических методов в рамках проектного подхода.

Настоящая программа учебной дисциплины устанавливает минимальные требования к знаниям и умениям студента и определяет содержание и виды учебных занятий и отчетности.

Программа предназначена для преподавателей, ведущих данную дисциплину, учебных ассистентов и студентов направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент».

Программа разработана в соответствии с:

- Образовательной программой 38.03.02 «Менеджмент»;
- Рабочим учебным планом университета по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент», утвержденным в 2016г.

Цель курса – сформировать у слушателей необходимый объём фундаментальных и прикладных знаний, практических навыков, необходимых для успешного управления проектами.

В результате освоения дисциплины студент должен:

Знать:

- определения и понятия проектов, программ и их контекста, как объектов управления;
- различные подходы к классификации проектов;
- процессы и инструменты управления различными функциональными областями проекта;
- определения и понятия о субъектах управления;
- историю и тенденции развития подходов к управлению проектами;
- методы, применяемые при управлении проектами.

Уметь:

- определять цели, задачи, предметную область, заинтересованные стороны и структуры проекта;
- составлять устав проекта;
- составлять организационно-технологическую модель проекта;
- рассчитывать календарный план осуществления проекта;
- качественно и количественно оценивать риски и возможности проекта;
- управлять командой проекта.

I. СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

Раздел 1. Введение в управление проектами.

Тема 1.1 Объекты управления.

Роль и значение управления проектами в современном мире. Место и роль управления проектами в управленческой деятельности. Системное представление управления проектами. Состояние и развитие управления проектами.

Понятие проекта и программы. Существующие трактовки понятия проект. Признаки проекта. Проект и программы как объекты управления, их характеристики. Разновидности и классификация проектов и программ. Особенности различных видов проектов и программ.

Тема 1.2 Субъекты управления.

Понятие окружения проекта. «Внешнее» и «внутреннее» окружение проекта. Внутренняя среда проекта. Влияние окружения на разные типы проектов. Примеры окружения проектов и их анализ.

Понятие участников проекта. Состав участников проекта. Роль и функции основных участников. Взаимодействие участников проекта. Примеры определения состава участников проекта

Тема 1.3 Проектный анализ.

Цели, задачи, структура проектного анализа. Виды проектного анализа: экономический, финансовый, технический, экологический, социальный, организационный, коммерческий. Система показателей оценки эффективности проекта.

Тема 1.4 Российская и международная сертификация.

Профессиональные организации по управлению проектами. УП как специальная область профессиональной деятельности. Подготовка и сертификация кадров по управлению проектами. Системы сертификации. Основные тенденции и направления мирового и национального развития управления проектами.

Место и роль управляющего проектом. Современные требования к менеджеру проекта. Права и обязанности менеджера проекта. Основы профессионального мастерства управляющего проектом. Этический кодекс менеджера проекта. Квалификация и сертификация менеджера проекта.

Литература по разделу

Основная:

- 1) Управление проектами: фундаментальный курс [Текст] : учебник / А. В. Алешин, В. М. Аньшин, К. А. Багратиони и др. ; под ред. В. М. Аньшина, О. Н. Ильиной ; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». – М. : Изд. дом Высшей школы экономики, 2013. – 620, [4] с. – (Учебники Высшей школы экономики). — 2000 экз.

— ISBN 978-5-7598-0868-8 (в пер.).

- 2) A Guide to The Project Management Body of Knowledge. – PMI, 2008.
- 3) Мазур И.И., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г., Полковников А.В. Управление проектами. – М.: Омега-Л, 2013.
- 4) Грей К.Ф., Ларсон Э.У. Управление проектами. – М., «Дело и Сервис», 2007.

Дополнительная:

- 5) Управление проектами: Основы профессиональных знаний, Национальные требования к компетентности специалистов (NCB – SOVNET National Competence Baseline Version 3.0) – М., 2010.
- 6) Ципес Г.Л., Товб А.С. Менеджмент проектов в практике современной компании. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2006.
- 7) Товб А.С., Ципес Г.Л. Проекты и управление проектами в современной компании. Учебное пособие. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2009.
- 8) ДеКарло Д. eXtreme Project Management. Экстремальное управление проектами/ Дуг ДеКарло; Пер. с англ. Финогенова М.С., Смыковской Е.И. – М., 2005.
- 9) Арчибальд Р. Управление высокотехнологичными программами и проектами. – М.: Компания АйТи, 2010.
- 10) Соолятэ А.Ю. Управление проектами в компании: методология, технологии, практика. – М.: Синергия, 2012.

Раздел 2. Группы процессов управления проектом.

Тема 2.1 Инициация проекта.

Понятие процессов в управлении проектами. Основные и вспомогательные процессы в управлении проектами. Примеры процессов в управлении проектами. Понятие инициации, планирования, выполнения, контроля и закрытия проекта. Основные задачи, решаемые на разных стадиях управления проектом. Примеры.

Понятие и определение цели и стратегии проекта. Основные аспекты, отражаемые при описании цели проекта. Взаимосвязь целей и задач проекта. Определение и оценка целей и стратегий проекта. Устав проекта.

Понятие критериев успеха и неудач проекта. Факторы, влияющие на успех и неудачи проекта. Требования к критериям и основные типы критериев. Взаимосвязь и независимость критериев успеха и неудач проекта. Примеры успешных и неудачных проектов.

Понятие проектно-ориентированного управления. Назначение и преимущества проектно-ориентированного управления. Объекты управления в проектно-ориентированной организации. Типы и виды организаций, применяющих проектно-ориентированное управление. Примеры.

Тема 2.1 Планирование проекта.

Понятия жизненного цикла и фаз проекта. Общая структура жизненного цикла проекта. Разновидности и примеры жизненных циклов проектов.

Взаимосвязь жизненных циклов проекта, продукта и организации. Состав и содержание работ основных фаз жизненного цикла проекта.

Понятие и назначение вех и контрольных событий в проекте.

Примеры построения жизненных циклов проектов.

Понятие структур проекта. Принципы структурной декомпозиции проекта. Правила построения структур проекта. Типы и примеры структурных моделей проекта, используемых в УП.

Понятия и разновидности организационных структур проекта. Зависимость организационной структуры проекта (ОBS) от структурной декомпозиции проекта (WBS). Понятие матрицы распределения ответственности в проекте. Примеры организационных структур проектно-

ориентированных организаций.

Тема 2.3 Выполнение, контроль и завершение проекта.

Стадии процесса управления предметной областью проекта. Стадии процесса управления проектом по временным параметрам. Стадии процесса управления стоимостью и финансами проекта. Стадии процесса управления риском в проекте. Стадии процесса управления качеством в проекте. Стадии процесса управления персоналом в проекте. Стадии процесса управления поставками и контрактами в проекте.

Понятие управления изменениями в проекте. Прогнозирование и планирование изменений. Осуществление изменений в проекте. Контроль и регулирование изменений в проекте.

Понятия системного подхода и интеграции в управлении проектом. Проект как система. Системный анализ проекта.

Литература по разделу

Основная:

- 1) Управление проектами: фундаментальный курс [Текст] : учебник / А. В. Алешин, В. М. Аньшин, К. А. Багратиони и др. ; под ред. В. М. Аньшина, О. Н. Ильиной ; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». – М. : Изд. дом Высшей школы экономики, 2013. – 620, [4] с. – (Учебники Высшей школы экономики). — 2000 экз. — ISBN 978-5-7598-0868-8 (в пер.).
- 2) A Guide to The Project Management Body of Knowledge. – PMI, 2008.
- 3) Мазур И.И., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г., Полковников А.В. Управление проектами. – М.: Омега-Л, 2013.
- 4) Грей К.Ф., Ларсон Э.У. Управление проектами. – М., «Дело и Сервис», 2007.

Дополнительная:

- 5) Управление проектами: Основы профессиональных знаний, Национальные требования к компетентности специалистов (NCB – SOVNET National Competence Baseline Version 3.0) – М., 2010.
- 6) Ципес Г.Л., Товб А.С. Менеджмент проектов в практике современной компании. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2006.
- 7) Товб А.С., Ципес Г.Л. Проекты и управление проектами в современной компании. Учебное пособие. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2009.
- 8) ДеКарло Д. eXtreme Project Management. Экстремальное управление проектами/ Дуг ДеКарло; Пер. с англ. Финогенова М.С., Смыковской Е.И. – М., 2005.
- 9) Арчибальд Р. Управление высокотехнологичными программами и проектами. – М.: Компания АйТи, 2010.
- 10) Сооляттэ А.Ю. Управление проектами в компании: методология, технологии, практика. – М.: Синергия, 2012.

Раздел 3. Функциональные области управления проектом.

Тема 3.1 Управление содержанием проекта.

Структурная декомпозиция проекта, как основа определения содержания проекта. Методы управления содержанием проекта. Примеры определения и построения иерархической структуры работ проекта. Основные задачи стадий процесса управления содержанием проекта.

Тема 3.2 Управление человеческими ресурсами проекта.

Понятие управления персоналом в проекте. Стадии процесса управления персоналом в проекте. Основные задачи стадий процесса управления персоналом в проекте. Определение функциональных обязанностей участников проекта. Принципы создания команды проекта. Организация успешной команды проекта. Управление развитием и деятельностью команды

проекта. Примеры.

Тема 3.3 Управление стейкхолдерами проекта.

Понятие удовлетворенности заинтересованных сторон. Ключевые показатели эффективности. Управление ожиданиями. Управление изменениями в проекте. Критерии успешности проекта. Примеры.

Тема 3.4 Управление сроками проекта.

Понятие управления проектом по временным параметрам. Определение календарного плана проекта и его разновидности. Понятия временных параметров и критериев в управлении проектами. Стадии процесса управления проектом по временным параметрам. Основные задачи стадий процесса управления проектом по временным параметрам. Модели, методы и процедуры управления проектом по временным параметрам. Примеры построения модели расчета календарного плана.

Тема 3.5 Управление ресурсами проекта.

Понятие управления ресурсами проекта. Стадии процесса управления ресурсами проекта. Основные задачи стадий процесса управления ресурсами проекта. Поставки в проекте. Разновидности контрактов. Тендерная документация и торги. Заключение контрактов. Администрирование контрактов. Примеры.

Тема 3.6 Управление качеством проекта.

Понятия качества и управления качеством в проекте. Стадии процесса управления качеством в проекте. Основные задачи стадий процесса управления качеством в проекте. Методы обеспечения и контроля качества в проекте. Примеры.

Тема 3.7 Управление коммуникациями проекта.

Понятие управления коммуникациями проекта. Факторы, влияющие на коммуникации в проекте. Виртуальные команды проекта. Особенности виртуальных совещаний. Планирование коммуникаций. Потребности в информации заинтересованных сторон. Подготовка и проведение совещаний.

Тема 3.8 Управление стоимостью проекта.

Понятие управления стоимостью проекта. Понятия стоимости и бюджета проекта. Необходимость управления стоимостью в проекте. Факторы, влияющие на стоимость проекта. Стадии процесса управления стоимостью и финансами проекта. Основные задачи стадий процесса управления стоимостью проекта.

Тема 3.9 Управление рисками проекта.

Понятие управления риском в проекте. Разновидности рисков в проекте. Стадии процесса управления риском в проекте. Основные задачи стадий процесса управления риском в проекте. Методы определения рисков. Методы оценки рисков. Методы реагирования на рискованные события в проекте. Примеры анализа и оценки рисков в проекте.

Тема 3.10 Управление командой проекта.

Понятие команды проекта. Основные задачи команды проекта. Состав и функции членов команды проекта. Формирование и развитие команды проекта. Примеры состава команд проекта.

Тема 3.11 Управление конфликтами проекта.

Глубинные причины возникновения конфликтов; типология конфликтов в рамках делового взаимодействия внутри проекта; типология сотрудников с точки зрения способа реагирования на ситуацию конфликта; негативные и позитивные последствия конфликтов; факторы, оказывающие влияние на течение конфликта. Оценка конфликтов с точки зрения причиняемого работодателю материального ущерба; использование методы психологического посредничества; использование документальный договорного подхода при урегулировании конфликтных правоотношений; влияние на течение конфликта. Сокращение времени, затрачиваемое на урегулирование конфликтов, за счет оптимизации делового взаимодействия внутри проекта. Перевод конфликтов в конструктивное русло (здоровая конкуренция). Снижение риска возникновения предрасполагающих к конфликту ситуаций. Выявление сотрудников, предрасположенных к конфликтному поведению.

Литература по разделу

Основная:

- 1) Управление проектами: фундаментальный курс [Текст] : учебник / А. В. Алешин, В. М. Аньшин, К. А. Багратиони и др. ; под ред. В. М. Аньшина, О. Н. Ильиной ; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». – М. : Изд. дом Высшей школы экономики, 2013. – 620, [4] с. – (Учебники Высшей школы экономики). — 2000 экз. — ISBN 978-5-7598-0868-8 (в пер.).
- 2) A Guide to The Project Management Body of Knowledge. – PMI, 2008.
- 3) Мазур И.И., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г., Полковников А.В. Управление проектами. – М.: Омега-Л, 2013.
- 4) Грей К.Ф., Ларсон Э.У. Управление проектами. – М., «Дело и Сервис», 2007.

Дополнительная:

- 5) Управление проектами: Основы профессиональных знаний, Национальные требования к компетентности специалистов (NCB – SOVNET National Competence Baseline Version 3.0) – М., 2010.
- 6) Ципес Г.Л., Товб А.С. Менеджмент проектов в практике современной компании. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2006.
- 7) Товб А.С., Ципес Г.Л. Проекты и управление проектами в современной компании. Учебное пособие. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2009.
- 8) ДеКарло Д. eXtreme Project Management. Экстремальное управление проектами/ Дуг ДеКарло; Пер. с англ. Финогенова М.С., Смыковской Е.И. – М., 2005.
- 9) Арчибальд Р. Управление высокотехнологичными программами и проектами. – М.: Компания АйТи, 2010.
- 10) Сооляттэ А.Ю. Управление проектами в компании: методология, технологии, практика. – М.: Синергия, 2012.

III. ОЦЕНИВАНИЕ

Формы контроля знаний студентов

Тип контроля	Форма контроля	1 год				Параметры
		1	2	3	4	

Текущий (модуль)	Домашнее задание		*		
	Текущие тесты	*	*		Каждая неделя (семинары)
	Аудиторная работа	*	*		
Итоговый	Экзамен		*		Устный экзамен

Порядок формирования оценок по дисциплине

Преподаватель оценивает текущую работу студентов на семинарских занятиях, презентации, домашнюю работу (письменный кейс) и по результатам итогового контроля.

Накопленная оценка выставляется по результатам работы на семинарах, текущих тестов и выполнения домашней работы. 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. Результирующая оценка за текущий контроль в ходе изучения дисциплины учитывает результаты студента по текущему контролю следующим образом:

$$O_{\text{текущий}} = 0,3 \cdot O_{\text{аудиторная}} + 0,2 \cdot O_{\text{тест}} + 0,5 \cdot O_{\text{дз}}$$

Результирующая оценка за итоговый контроль выставляется по следующей формуле, где $O_{\text{экзамен}}$ – оценка за работу непосредственно на экзамене:

$$O_{\text{итоговый}} = 0,5 \cdot O_{\text{экзамен}} + 0,5 \cdot O_{\text{текущий}}$$

В диплом ставится оценка за итоговый контроль, которая является результирующей оценкой по учебной дисциплине

Критерии оценки знаний, навыков

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

При оценке подготовленного проекта преподаватель руководствуется следующими критериями:

- 7.1.1 актуальность и новизна проекта;
- 7.1.2 соответствие цели проекта предъявляемым требованиям (принцип SMART);
- 7.1.3 соответствие устава, задач и структур проекта поставленной цели;
- 7.1.4 соответствие содержания работы выбранной теме;
- 7.1.5 соответствие оформления работы предъявляемым требованиям, в т.ч. оформление титульного листа, а также отсутствие орфографических, пунктуационных и стилистических ошибок;
- 7.1.6 четкость и логичность изложения материала;
- 7.1.7 полнота и завершенность плана управления проектом;
- 7.1.8 срок сдачи работы;
- 7.1.9 обоснованность и аргументированность проектных решений, в т.ч. при построении сетевого графика;
- 7.1.10 наличие введения и заключения, отражающих изменение системы из «до проекта» в «после проекта».

Учитывая перечисленные выше основные критерии, преподаватель оценивает работы по 10-балльной системе.

ECTS Оценки	10-балльная шкала	Критерии
-------------	-------------------	----------

A+	Отлично	10	Данная оценка может быть выставлена только при условии соответствия работы всем предъявляемым требованиям и высшей оценки по всем критериям.
A	Отлично	9	Данная оценка может быть выставлена только при условии соответствия работы всем предъявляемым требованиям и высокой оценки по всем критериям.
A-	Отлично	8	Данная оценка может быть выставлена только при условии соответствия работы всем предъявляемым требованиям.
B+	Хорошо	7	Данная оценка может быть выставлена только при условии полного соответствия работы 9 из 10 предъявляемым критериям и 1 критерий может быть выполнен частично.
B-	Хорошо	6	Данная оценка может быть выставлена только при условии полного соответствия работы 8 из 10 предъявляемым критериям.
C+	Удовлетворительно	5	Данная оценка может быть выставлена только при условии полного соответствия работы 7 из 10 предъявляемым критериям.
C-	Удовлетворительно	4	Данная оценка может быть выставлена только при условии полного соответствия работы 6 из 10 предъявляемым критериям.
F	Неудовлетворительно	3	Работа не соответствует большинству предъявляемых критериев
F	Неудовлетворительно	2	
F	Неудовлетворительно	1	
F	Работа не принимается	0	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))).

IV. ПРИМЕРЫ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

1. Домашнее задание

Домашнее задание заключается в написании цели, задач и устава проекта, плана управления проектом, создании иерархической структуры проекта и декомпозиции ее элементов, проектировании организационной структуры, построении сетевого графика, написании плана управления рисками и написании введения и заключения, отражающих изменение системы из «до проекта» в «после проекта». Выбор объекта проектирования не ограничивается. Необходимым элементом домашней работы является использование адекватных поставленной цели методов.

2. Тематика заданий итогового контроля

Устный вопрос:

1. Место проектов в системе управления организацией: основные определения, связь с портфелями и программами, связь с операционной деятельностью и стратегией
2. Жизненный цикл проекта и группы процессов управления проектами
3. Влияние организации на управление проектами: Активы процессов и факторы среды предприятия, организационные структуры
4. Области знаний в управлении проектами: перечень и краткое описание
5. Менеджер проекта: сферы ответственности и требования к компетенциям
6. Управление заинтересованными сторонами проекта: базовые определения, задачи и основные инструменты управления
7. Управление качеством проекта: базовые определения, основные инструменты планирования и контроля качества
8. Управление расписанием проекта: основные инструменты и результаты
9. Управление коммуникациями проекта: подходы к организации коммуникаций в проектах, особенности принятия групповых решений
10. Управление содержанием проекта: задачи, основные инструменты и результаты
11. Управление стоимостью проекта: основные инструменты и результаты
12. Управление ресурсами проекта: основные задачи; команда проекта, подходы к управлению командой
13. Управление рисками проекта: задачи, основные инструменты и результаты
14. Управление закупками проекта: задачи и основные инструменты

Задача:

- Выравнивание ресурсов
- Расчет ожидаемой денежной стоимости проекта
- Метод освоенного объема: статус и прогноз стоимости

V. РЕСУРСЫ

1. Основная литература

1. «Высшая школа экономики». – М. : Изд. дом Высшей школы экономики, 2013. – 620, [4] с. – (Учебники Высшей школы экономики). — 2000 экз. — ISBN 978-5-7598-0868-8 (в пер.).
2. Управление проектами: фундаментальный курс [Текст] : учебник / А. В. Алешин, В. М. Аньшин, К. А. Багратиони и др. ; под ред. В. М. Аньшина, О. Н. Ильиной ; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». – М. : Изд. дом Высшей школы экономики, 2013. – 620, [4] с. – (Учебники Высшей школы экономики). — 2000 экз. — ISBN 978- 5-7598-0868-8 (в пер.).
3. A Guide to The Project Management Body of Knowledge. – PMI, 2008.
4. Мазур И.И., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г., Полковников А.В. Управление проектами. – М.: Омега-Л, 2013.
5. Грей К.Ф., Ларсон Э.У. Управление проектами. – М., «Дело и Сервис», 2007.
6. Управление проектами: фундаментальный курс [Текст] : учебник / А. В. Алешин, В. М. Аньшин, К. А. Багратиони и др. ; под ред. В. М. Аньшина, О. Н. Ильиной ; Нац. исслед. ун-т

2. Дополнительная литература

- 1) Управление проектами: Основы профессиональных знаний, Национальные требования к компетентности специалистов (NCB – SOVNET National Competence Baseline Version 3.0) – М., 2010.

- 2) Ципес Г.Л., Товб А.С. Менеджмент проектов в практике современной компании. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2006.
- 3) Товб А.С., Ципес Г.Л. Проекты и управление проектами в современной компании. Учебное пособие. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2009.
- 4) ДеКарло Д. eXtreme Project Management. Экстремальное управление проектами/ Дуг ДеКарло; Пер. с англ. Финогенова М.С., Смыковской Е.И. – М., 2005.
- 5) Арчибальд Р. Управление высокотехнологичными программами и проектами. – М.: Компания АйТи, 2010.
- 6) Сооляттэ А.Ю. Управление проектами в компании: методология, технологии, практика. – М.: Синергия, 2012.

3. Программное обеспечение

№ п/п	Наименование	Условия доступа
1.	Microsoft Windows 7 Professional RUS Microsoft Windows 8.1 Professional RUS	<i>Из внутренней сети университета (договор)</i>
2.	Microsoft Office Professional Plus 2010	<i>Из внутренней сети университета (договор)</i>

4. Профессиональные базы данных, информационные справочные системы, интернет-ресурсы (электронные образовательные ресурсы)

5. Материально-техническое обеспечение дисциплины

Для проведения семинаров по дисциплине необходимо наличие ноутбука (компьютера) и мультимедийного проектора.