

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

Факультет Бизнеса и Менеджмента

Программа дисциплины «Управление проектами»

для направления 38.03.02 «Менеджмент» подготовки бакалавра  
(майно́р)

Автор программы:  
ст. преп., Клименко Оксана Алексеевна

Одобрена на заседании кафедры управления проектами «\_\_\_»\_\_\_\_\_ 2016 г

Зав. кафедрой В.М. Аньшин \_\_\_\_\_ [подпись]

Декан Н.Б. Филинов \_\_\_\_\_ [подпись]

Москва, 2016

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



## 1 Резюме курса

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 изучение теоретических основ и практических методов управления проектами; рассматриваются особенности влияния различных факторов на ход реализации проекта и приводятся примеры использования проектного подхода в организации.

## 2 Область применения и нормативные ссылки

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» (майнор).

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.

## 3 Цели освоения дисциплины

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

## 4 Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины

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
- 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.

В результате освоения дисциплины студент осваивает следующие компетенции.

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	Проектирует организационную структуру, осуществляет распределение полномочий и ответственности на основе их делегирования	Выполнение задания, предполагающего проектирование организационной структуры и осуществление распределения полномочий на основе их делегирования
Способность использовать знание методов и теорий гуманитарных, социальных и экономических наук при осуществлении экспертных и аналитических работ	ПК-17	Применяет методы и теории гуманитарных, социальных и экономических наук при осуществлении экспертных и аналитических работ	Выполнение задания, предполагающего использование методов гуманитарных, социальных и экономических наук при осуществлении экспертных и аналитических работ
Владение методами управления качеством, закупками и контрактами в проектном управлении	СК-6	Демонстрирует применение методов управления качеством, закупками и контрактами в проектном управлении	Разбор практических заданий на семинарах по соответствующим темам в мини – группах (командах)
Способность к анализу, планированию и организации профессиональной деятельности	ОПК-1	Демонстрирует владение и знает, как применять на практике процессы планирования проекта и механизмы их взаимосвязи. - Календарный план проекта, - Бюджет и смета проекта,	Разбор практических заданий на семинарах по соответствующим темам в мини – группах (командах)



		<ul style="list-style-type: none"><li>- Сводный план проекта,</li><li>- Риски и возможности и другие функциональные области проекта (области знаний),</li><li>- Процессы контроля проекта,</li><li>- Взаимосвязь процессов планирования и контроля проекта</li></ul>	
--	--	--	--

## 5 Тематический план учебной дисциплины

№	Название раздела	Всего часов	Аудиторные часы		Самостоятельная работа
			Лекции	Семинары	
1	Введение в управление проектами	16	6	2	8
1.1	Объекты управления	2	2	-	-
1.2	Субъекты управления	1	1	-	-
1.3	Проектный анализ	12	2	2	8
1.4	Российская и международная сертификация	1	1	-	-
2	Процесс и стадии (группы процессов) управления проектом	30	6	6	18
2.1	Инициация проекта	11	2	2	6
2.2	Планирование проекта	11	2	2	6
2.3	Выполнение, контроль, анализ и регулирование, и завершение проекта	8	2	2	6
3.	Функциональные области управления проектом	98	20	24	54
3.1	Управление предметной областью (содержанием) проекта	15	2	1	12
3.2	Управление человеческими ресурсами проекта	7	1	2	4
3.3	Управление стейкхолдерами проекта	3	1	1	1
3.4	Управление проектом по временным параметрам (сроками) проекта	14	3	5	6
3.5	Управление закупками и контрактами (ресурсами) проекта	12	2	3	7
3.6	Управление качеством проекта	11	2	1	8
3.7	Управление коммуникациями проекта	4	2	1	1
3.8	Управление стоимостью и финансированием проекта	9	2	3	4



3.9	Управление рисками и возможностями проекта	14	2	4	8
3.10	Управление командой проекта	4	2	1	1
3.11	Корпоративная система управления проектами. Сертификация в области управления проектами.	5	1	2	2
ИТОГО:		144	32	32	80

## 6 Содержание 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.

Понятие портфеля проектов и/или программ. Признаки портфеля. Стратегическая пирамида управления проектами.

#### Тема 1.2 Субъекты управления.

Понятие окружения проекта. «Внешнее» и «внутреннее» окружение проекта.

Понятие участников (заинтересованные стороны, стейкхолдеры) проекта. Состав участников проекта. Роль и функции ключевых 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 руководителя (менеджера, управляющего) проектом. Современные требования к руководителю проекта. Основы профессионального мастерства и этический кодекс руководителя проекта. Квалификация и сертификация руководителя 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, 2012.
  - 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., 2012.
- 6) IPMA International Competence Baseline – International Project Management Association (IPMA) version 3.0 – IPMA, 2010; version 4.0 – IPMA, 2015
- 7) ГОСТ-Р 54869 Требования к управлению проектами. – М, 2011
- 8) ГОСТ-Р 54871 Требования к управлению программами. – М, 2011
- 9) ГОСТ-Р 54870 Требования к управлению портфелем проектов. – М, 2011
- 10) Ципес Г.Л., Товб А.С. Менеджмент проектов в практике современной компании. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2006.
- 11) Товб А.С., Ципес Г.Л. Проекты и управление проектами в современной компании. Учебное пособие. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2009.
- 12) ДеКарло Д. eXtreme Project Management. Экстремальное управление проектами/ Дуг ДеКарло; Пер. с англ. Финогенова М.С., Смыковской Е.И. – М., 2005.
- 13) Арчибальд Р. Управление высокотехнологичными программами и проектами. – М.: Компания АйТи, 2010.
- 14) Сооляттэ А.Ю. Управление проектами в компании: методология, технологии, практика. – М.: Синергия, 2012.

Раздел 2. Процесс и стадии (группы процессов) управления проектом.

Тема 2.1 Инициация проекта.

Понятие процесса и его стадий в управлении проектами. Группы процессов. Примеры процессов в управлении проектами. Понятие инициации, планирования, организации исполнения и контроля, анализа и регулирования, 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 (Паспорт) 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 планирования. Основные задачи на стадии планирования. Методы, способы и инструменты, применяемые при планировании.

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. OBS – организационная структура проекта. WBS – структурная декомпозиция работ проекта. Примеры структур проекта.

### 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 финансированием проекта. Стадии процесса управления риском в проекте. Стадии процесса управления качеством проекта.

Стадии процесса управления персоналом в проекте. Стадии процесса управления закупками и контрактами в проекте.

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

#### 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, 2012.
- 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., 2012.
- 6) IPMA International Competence Baseline – International Project Management Association (IPMA) version 3.0 – IPMA, 2010; version 4.0 – IPMA, 2015
- 7) ГОСТ-Р 54869 Требования к управлению проектами. – М, 2011
- 8) ГОСТ-Р 54871 Требования к управлению программами. – М, 2011
- 9) ГОСТ-Р 54870 Требования к управлению портфелем проектов. – М, 2011
- 10) Ципес Г.Л., Товб А.С. Менеджмент проектов в практике современной компании. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2006.



- 11) Товб А.С., Ципес Г.Л. Проекты и управление проектами в современной компании. Учебное пособие. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2009.
- 12) ДеКарло Д. eXtreme Project Management. Экстремальное управление проектами/ Дуг ДеКарло; Пер. с англ. Финогенова М.С., Смыковской Е.И. – М., 2005.
- 13) Арчибальд Р. Управление высокотехнологичными программами и проектами. – М.: Компания АйТи, 2010.
- 14) Соляйтэ А.Ю. Управление проектами в компании: методология, технологии, практика. – М.: Синергия, 2012.

### Раздел 3. Функциональные области управления проектом.

#### Тема 3.1 Управление предметной областью) 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. План управления взаимодействием со стейкхолдерами. Примеры.

#### Тема 3.4 Управление проектом по временным параметрам (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 закупками и контрактами (ресурсами) проекта.

Понятие управления закупками и контрактами (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 и финансированием проекта.

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

Тема 3.9 Управление рисками и возможностями проекта.

Понятие управления риском в проекте. Разновидности рисков в проекте. Стадии процесса управления рисками и возможностями в проекте. Основные задачи стадий процесса управления рисками и возможностями в проекте. Методы определения рисков. Методы оценки рисков. Методы реагирования на рисковые 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 Корпоративная система управления проектами. Сертификация в области управления проектами.

Структура корпоративной системы управления проектами. Модели зрелости. Основные факторы успеха внедрения КСУП. Сертификационные системы: IPMA, PMI, уровни и требования к кандидатам.

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, 2012.
- 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., 2012.



- 6) IPMA International Competence Baseline – International Project Management Association (IPMA) version 3.0 – IPMA, 2010; version 4.0 – IPMA, 2015
- 7) ГОСТ-Р 54869 Требования к управлению проектами. – М, 2011
- 8) ГОСТ-Р 54871 Требования к управлению программами. – М, 2011
- 9) ГОСТ-Р 54870 Требования к управлению портфелем проектов. – М, 2011
- 10) Ципес Г.Л., Товб А.С. Менеджмент проектов в практике современной компании. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2006.
- 11) Товб А.С., Ципес Г.Л. Проекты и управление проектами в современной компании. Учебное пособие. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2009.
- 12) ДеКарло Д. eXtreme Project Management. Экстремальное управление проектами/ Дуг ДеКарло; Пер. с англ. Финогенова М.С., Смыковской Е.И. – М., 2005.
- 13) Арчибальд Р. Управление высокотехнологичными программами и проектами. – М.: Компания АйТи, 2010.
- 14) Сооляттэ А.Ю. Управление проектами в компании: методология, технологии, практика. – М.: Синергия, 2012.

## 7 Образовательные технологии

В рамках курса предполагается проведение деловых игр по управлению командой проекта; разбор практических случаев в управлении командой проекта; проведение социально-психологических тренингов по развитию поведенческой компетентности.

## 8 Оценочные средства

### 8.1 Формы контроля знаний студентов

Тип контроля	Форма контроля	Дедлайн	Параметры
Текущий	Письменные задания в рамках семинаров	В соответствии с планом семинаров	Письменные работы в количестве 4-х
	Коллоквиум	Завершающий семинар	Коллоквиум в устной форме
	Дискуссия	Каждый семинар	Активность на занятиях, ответы в ходе устного опроса по темам семинара
	Работа с проектом	Каждый семинар	Проект
Итоговый	Экзамен	Последняя неделя	Письменная работа, 80 мин.

### 8.2 Критерии оценки знаний, навыков

Оценки по всем формам текущего контроля выставляются по 10-ти балльной шкале. При оценке подготовленного проекта преподаватель руководствуется следующими критериями:

- актуальность и новизна проекта;
- соответствие цели проекта предъявляемым требованиям (принцип SMART / ЧИРКОРЯ); соответствие устава, задач и структур проекта поставленной цели;



- соответствие содержания работы выбранной теме;
- соответствие оформления работы предъявляемым требованиям, в т.ч. оформление титульного листа, а также отсутствие орфографических, пунктуационных и стилистических ошибок;
- четкость и логичность изложения материала; полнота и завершенность плана управления проектом; срок сдачи работы;
- обоснованность и аргументированность проектных решений, в т.ч. при построении сетевого графика;
- 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 высшей оценки по всем критериям
A-	Отлично	8	Данная оценка может быть выставлена только при условии соответствия работы всем предъявляемым требованиям и высшей оценки по всем критериям
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))).
--	--	--	--

### 8.3 Тематика заданий текущего контроля

#### 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.

### 8.4 Тематика заданий итогового контроля

#### Тест

Цель теста: установить уровень остаточных знаний и уровень сформированности компетенций студентов *бакалавриата факультета менеджмента*, изучавших дисциплину «Управление проектами» на 3 курсе.

Вид теста: критериально-ориентированный.

Содержание теста соответствует требованиям к результатам освоения учебной дисциплины «Управление проектами» и направлено на оценку уровня сформированности компетенций обучающегося и уровня освоения им наиболее значимых, опорных элементов содержания дисциплины «Управление проектами».

*Обоснование подхода к созданию теста. В соответствии с Программой дисциплины «Управление проектами» практическая составляющая дисциплины опирается на знание инструментов и методов управления проектами.*

Содержание теста определяется

- 1) Федеральным государственным образовательным стандартом высшего профессионального образования по направлению подготовки бакалавров 38.03.02 «Менеджмент», введенного в действие приказом МОН РФ от 20.05.2010 № 544.
- 2) Образовательным стандартом Федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», в отношении которого установлена категория «Национальный исследовательский университет», по направлению 38.03.02 «Менеджмент» подготовки бакалавров. Утвержден Ученым советом ФГАОУ ВПО НИУ-ВШЭ протокол от 02.07.2010 г. № 15, редакция 2011г.
- 3) образовательной программой НИУ ВШЭ по направлению 38.03.02 «Менеджмент» подготовки бакалавра:
  - а. Базовым учебным планом НИУ ВШЭ по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент», утвержденным 29.08.2016



- б. Рабочим учебным планом по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент», утвержденным 01.09.2016 г.
- в. программой дисциплины «Управление проектами» для направления 38.03.02 «Менеджмент» подготовки бакалавра (2016-2017 уч. год)

Содержательно-компетентностная матрица теста:

Элементы содержания	Код компетенции	Код дескриптора
1. Введение в управление проектами		
1.1 Объекты управления	ПК-48	РБ 5.1; СД 5.2
1.2 Субъекты управления	ПК-5, ПК-6	РБ 3.1; 3.2; СД 3.4; 3.5
1.3 Проектный анализ	ПК-23, ПК-44	РБ 4.1; СД 4.2; 4.3
1.4 Российские и международные стандарты	ОК-9	РБ 1.1
2. Группы процессов управления проектом		
2.1 Инициация проекта	ПК-48	РБ 5.1; СД 5.2
2.2 Планирование проекта	ПК-3	РБ 2.1; СД 2.2
2.3 Выполнение, контроль и завершение проекта	ОК-9	РБ 1.1; СД 1.2
3. Функциональные области управления проектом		
3.1 Управление содержанием проекта	ПК-48	РБ 5.1; СД 5.2
3.2 Управление человеческими ресурсами проекта	ПК-5, ПК-6; ПК-12	РБ 3.1; 3.2; 3.3; СД 3.4; 3.5; 3.6
3.3 Управление стейкхолдерами проекта	ПК-5	РБ 3.1; СД 3.4
3.4 Управление сроками проекта	ПК-3	РБ 2.1; СД 2.2
3.5 Управление ресурсами проекта	ПК-23, ПК-44	РБ 4.1; СД 4.2; 4.3
3.6 Управление качеством проекта	ПК-3	РБ 2.1; СД 2.2
3.7 Управление коммуникациями проекта	ОК-9	РБ 1.1; СД 1.2
3.8 Управление стоимостью проекта	ПК-23, ПК-44	РБ 4.1; СД 4.2; 4.3
3.9 Управление рисками проекта	ПК-3	РБ 2.1; СД 2.2
3.10 Управление командой проекта	ПК-5, ПК-6	РБ 3.1; 3.2; СД 3.4; 3.5
3.11 Корпоративная система управления проектами Сертификация в области управления проектами	ПК-12	РБ 3.3; СД 3.6



### Распределение видов заданий по частям теста

Части теста	Кол-во заданий	Тип заданий
Часть 1	25	С выбором одного ответа (ОВ)
Часть 2	7	С выбором нескольких ответов (МВ)
Часть 3	3	С кратким регламентированным ответом (КРО)
	1	На установление последовательности (УП)
	2	На установление соответствия (УС)
Часть 4	2	Со свободно конструируемым ответом (развернутым ответом) (СКО)
Итого	40	

### Среднее время выполнения заданий

Тип задания	Среднее время	Число заданий	Время выполнения
	выполнения одного задания, мин.	данного типа, шт.	заданий данного типа, мин
ОВ	1	25	25
МВ	1,5	7	10,5
УП	1,5	1	1,5
УС	1,5	2	3
КРО	2	3	6
СКО	15	2	30
Итого тест в целом		40	76

Общее время выполнения теста с учетом инструктажа 80 минут. Тест состоит из 4-х частей, общее количество заданий: 40. 1-я часть содержит 25 заданий закрытого типа с одним верным вариантом ответа, каждый правильный ответ оценивается в 1 балл. 2-я часть содержит 7 заданий закрытого типа с 2-3 верными вариантами ответов, за каждое задание в котором выбраны все верные варианты ответа начисляется 1 балл. 3-я часть содержит 3 задания с кратким регламентированным ответом, 2 на установление взаимосвязи и 1 на установление правильной последовательности, каждое целиком верно выполненное задание оценивается в 1 балл. 4-я часть содержит 2 вопроса открытого типа, за каждый из которых можно получить от 0 до 4 баллов, в зависимости от наличия верного ответа и приведенной аргументации.

### Примеры тестовых заданий каждого типа

#### Часть 1

*К каждому заданию в части 1 даны несколько ответов. Выберите из предложенных ответов один правильный, пометьте номер правильного ответа в бланке ответов.*



1. В структуре дисциплины УП объектами управления являются:

- a. Проекты, программы, портфели проектов, жизненный цикл проекта и его фазы
- b. Функциональные области управления проектом, стадии процесса управления
- c. Инвестор, заказчик, генподрядчик, команда проекта
- d. Функциональные менеджеры

#### Часть 2

*К каждому заданию в части 2 даны несколько ответов. Пометьте в бланке ответов все правильные ответы из предложенных*

1. Руководствуясь принципом достаточности определения ответьте на вопрос: что является признаками любого проекта (не портфеля и не программы)?

- 1) Ограниченность по срокам и ресурсам
- 2) Определенный объем предстоящих работ и единый пул ресурсов
- 3) Требования к качеству и уникальность
- 4) Единая цель и единый пул ресурсов

#### Часть 3

*Ответом к заданиям части 3 является число, последовательность цифр и/или букв, которые следует записать заглавными печатными буквами в бланк ответов*

1. Физические лица и организации, которые непосредственно вовлечены в проект или чьи интересы могут быть затронуты при осуществлении проекта – это \_\_\_\_\_ проекта.

#### Часть 4

*Ответ к заданиям части 4 – сочинение / эссе / текст программы / другое – запишите на специальном бланке*

1. Цель проекта: Разработка и внедрение программы автоматизированного расчета стоимости работ, выполняемых на обслуживаемых персоналом электросетевой компании «А» объектах, с установкой на 30 ПК и обучением 30 пользователей в течении 1 года без превышения затрат в сумме 1020 тыс. руб. (т.е. повысить производительность труда 15-ти менеджеров + 15 для подмены основных исполнителей в случае болезни, отпуска и отсутствия по другим причинам).  
Примечание 1: Компания «А» выполняет уникальные работы на которые не существует утвержденных федеральных и территориальных норм и расценок. Стоимость работ определяется исходя из трудозатрат и стоимости использованных материалов.  
Примечание 2: Подрядчик привлечен компанией «А» для выполнения данного проекта по результатам конкурсных процедур.  
Примечание 3: Срок выполнения проекта: начало работ – 01.12.2012; завершение – 01.12.2013



Задание. Руководствуясь принципом SMART оцените следующую цель проекта по всем пяти (4 балла) или по трем (2 балла) пунктам, перечислив ее характеристики.

## Порядок формирования оценок по дисциплине

Преподаватель оценивает работу студентов на семинарских занятиях: 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 решению кейсов.

Преподаватель оценивает работы студентов, заключающиеся 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. На оценку влияют такие факторы, как соответствие цели проекта предъявляемым требованиям; соответствие устава, задач и структур проекта поставленной цели, соответствие содержательного наполнения нижних уровней декомпозиции структур проекта укрупненным уровням, соответствие содержания работы выбранной теме, соответствие оформления работы предъявляемым требованиям, в т.ч. оформление титульного листа, а также отсутствие орфографических, пунктуационных и стилистических ошибок, четкость и логичность изложения материала, срок сдачи работы, обоснованность и аргументированность проектных решений, в т.ч. при построении сетевого графика и наличие введения и заключения, отражающих изменение системы из «до проекта» в «после проекта». Оценки за работу на семинарских занятиях преподаватель выставляет в рабочую ведомость. Результирующая оценка по 10-ти балльной шкале за работу на семинарских занятиях определяется перед итоговым контролем - *ОДискуссия*.

$$O_{\text{Текущий}} = 0,3 \cdot O_{\text{Коллоквиум}} + 0,1 \cdot O_{\text{Письменные задания}} + 0,4 \cdot O_{\text{Проект}} + 0,2 \cdot O_{\text{Дискуссия}}$$

Результирующая оценка за итоговый контроль в форме экзамена выставляется по следующей формуле, где  $O_{\text{Экзамен}}$  – оценка за тест:

$$O_{\text{Итоговый}} = 0,4 \cdot O_{\text{Экзамен}} + 0,6 \cdot O_{\text{Текущий}}$$

Преподавателем-лектором проставляется результирующая оценка за итоговый контроль по учебной дисциплине. Преподаватели, ведущие семинарские занятия, вправе предлагать преподавателю-лектору список студентов-кандидатов на оценку за экзамен автоматом, при этом количество автоматов не может превышать 15% от численности группы. Преподаватели, ведущие семинарские занятия, заблаговременно присылают преподавателю-лектору оценки студентов.





## 10 Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

### 10.1 Базовый учебник

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.).

### 10.2 Основная литература

- 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, 2012.
- 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.

### 10.3 Дополнительная литература

- 5) Управление проектами: Основы профессиональных знаний, Национальные требования к компетентности специалистов (NCB – SOVNET National Competence Baseline Version 3.0) – М., 2012.
- 6) IPMA International Competence Baseline – International Project Management Association (IPMA) version 3.0 – IPMA, 2010; version 4.0 – IPMA, 2015
- 7) ГОСТ-Р 54869 Требования к управлению проектами. – М, 2011
- 8) ГОСТ-Р 54871 Требования к управлению программами. – М, 2011
- 9) ГОСТ-Р 54870 Требования к управлению портфелем проектов. – М, 2011
- 10) Ципес Г.Л., Товб А.С. Менеджмент проектов в практике современной компании. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2006.
- 11) Товб А.С., Ципес Г.Л. Проекты и управление проектами в современной компании. Учебное пособие. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2009.
- 12) ДеКарло Д. eXtreme Project Management. Экстремальное управление проектами/ Дуг ДеКарло; Пер. с англ. Финогенова М.С., Смыковской Е.И. – М., 2005.
- 13) Арчибальд Р. Управление высокотехнологичными программами и проектами. – М.: Компания АйТи, 2010.
- 14) Сооляттэ А.Ю. Управление проектами в компании: методология, технологии, практика. – М.: Синергия, 2012.

## 11 Материально-техническое обеспечение дисциплины



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

## 12 Академическая честность

- 12.1 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.
- 12.2 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.
- 12.3 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 дисциплинарные наказания.

## 13 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

### Приложение

#### Вопросы к коллоквиуму

Ориентировочный перечень вопросов для проведения коллоквиума

Основные понятия: проект, управление проектом.

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 «Проект».



Понятие «Программа».  
Понятие «Портфель».  
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. Примеры.  
Критерии успехов и неудач проекта.  
Факторы, влияющие на успех и неудачи проекта.  
Взаимосвязь и независимость критериев успеха и неудач проекта. Примеры успешных и неудачных проектов.  
План по вехам.  
Структурная декомпозиция работ проекта – основной инструмент планирования предметной области.  
Принципы структурной декомпозиции проекта.  
Правила построения структурной декомпозиции работ проекта.  
Типы и примеры структурных моделей проекта, используемых в УП.  
Жизненный цикл и фазы проекта.  
Понятия жизненного цикла и фаз 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.  
Понятие участников (заинтересованных сторон, стейкхолдеров ) проекта.  
Состав участников проекта. Ключевые участники проекта.  
Роль и функции ключевых участников проекта.  
Команда управления и команда проекта.  
Понятие команды проекта. Основные задачи команды проекта. Состав и функции членов команды проекта. Формирование и развитие команды проекта.  
Примеры состава команд проекта. Место и роль менеджера проекта. Современные требования к менеджеру проекта. Права и обязанности менеджера проекта. Основы профессионального мастерства управляющего проектом. Этический кодекс менеджера проекта. Квалификация и сертификация менеджера проекта.  
Понятия и разновидности организационных структур. Зависимость организационной структуры проекта (OBS) от структурной декомпозиции проекта (WBS). Понятие матрицы распределения ответственности в проекте. Примеры организационных структур проектно-ориентированных организаций.  
Стадии процесса управления проектами.  
Стадия инициации. Основные задачи, процедуры, инструменты.  
Стадия планирования. Основные задачи, процедуры, инструменты.  
Стадия организация исполнения и контроль. Основные задачи, процедуры, инструменты.  
Стадия анализ и регулирования. Основные задачи, процедуры, инструменты.  
Стадия закрытия проекта. Основные задачи, процедуры, инструменты.  
Основные задачи, решаемые на разных стадиях управления проекта. Примеры.  
Понятие и назначение информационных технологий в проекте.  
Программные средства для управления проектами. Их функциональные возможности и критерии выбора программных средств. Характеристика состояния рынка программных продуктов по управлению проектами.



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

Понятие и определение цели и стратегии проекта. Основные аспекты, отражаемые при описании цели проекта.

Критерии формулировки цели проекта. Взаимосвязь целей и задач проекта. Определение и оценка целей и стратегий проекта.

Устав проекта – ключевой инструмент проектного управления.

Управление предметной областью проекта.

Понятия предметной области проекта и управления предметной областью проекта. Стадии процесса управления предметной областью проекта. Основные задачи стадий процесса управления предметной областью проекта.

Структурная декомпозиция проекта, как основа определения предметной области проекта.

Примеры определения и построения предметной областью проекта.

Принципы и правила построения структурной декомпозиции работ.

Управление проектом по временным параметрам

Понятие управления проектом по временным параметрам. Определение календарного плана проекта и его разновидности.

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.

Критический путь проекта.

Диаграммы Ганта.

Сетевое планирование. Виды сетевых графиков.

Управление стоимостью и финансированием проекта

Понятие управления стоимостью и финансированием 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 и финансами проекта.

Управление рисками в проекте.

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 рисковые события в проекте. Примеры анализа и оценки рисков в проекте.

План управления рисками проекта.

Управление качеством в проекте: задачи, процессы, инструменты.

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.

Управление персоналом в проекте.

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.



Управление коммуникациями в проекте

Понятие управления коммуникациями в проекте. Виды коммуникаций.

Стадии процесса управления коммуникациями в проекте. Основные задачи стадий процесса управления коммуникациями в проекте.

Проектирование информационного обеспечения в проекте. Разработка системы учета и отчетности в проекте. Документирование и архивирование выполненных работ проекта.

Примеры.

Управление закупками и контрактами в проекте.

Понятие управления поставками и контрактами в проекте. Стадии процесса управления поставками и контрактами в проекте. Основные задачи стадий процесса управления поставками и контрактами в проекте.

Поставки в проекте. Разновидности контрактов.

Управление изменениями в проекте.

Понятие управления изменениями в проекте. Прогнозирование и планирование изменений.

Осуществление изменений в проекте.

Системный подход и интеграция в управлении проектом. Сертификация в управлении проектами.





