

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Тамбовский государственный университет имени Г.Р. Державина»

Факультет культуры и искусств

Кафедра культуроведения и социокультурных проектов

УТВЕРЖДАЮ:

Декан факультета



Т. М. Кожевникова

«21» июня 2023 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА

по дисциплине Б1.В.4 Проектный менеджмент в креативных индустриях

Направление подготовки/специальность: 51.04.03 - Социально-культурная деятельность

Профиль/направленность/специализация: Менеджмент в сфере креативных индустрий

Уровень высшего образования: магистратура

Квалификация: Магистр

год набора: 2023

Тамбов, 2023

Автор программы:

Доктор педагогических наук, профессор Долженкова Марина Игоревна

Рабочая программа составлена в соответствии с ФГОС ВО по направлению подготовки 51.04.03 - Социально-культурная деятельность (уровень магистратуры) (приказ Министерства образования и науки РФ от «06» декабря 2017 г. № 1185).

Рабочая программа принята на заседании Кафедры культуроведения и социокультурных проектов «14» июня 2023 г. Протокол № 11

Рассмотрена и одобрена на заседании Ученого совета Факультета культуры и искусств, Протокол от «21» июня 2023 г. № 6.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Цели и задачи дисциплины.....	4
2. Место дисциплины в структуре ОП Магистратуры.....	5
3. Объем и содержание дисциплины.....	5
4. Контроль знаний обучающихся и типовые оценочные средства.....	28
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля).....	42
6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины.....	43
7. Материально-техническое обеспечение дисциплины, программное обеспечение, профессиональные базы данных и информационные справочные системы.....	44

1. Цели и задачи дисциплины

1.1 Цель дисциплины – формирование компетенций:

ПК-1 Готов к разработке, организации и проведению комплексных исследований по конкретным направлениям и проблемам социально-культурной, историко-культурной и культурологической деятельности

1.2 Типы задач профессиональной деятельности, к которым готовятся обучающиеся в рамках освоения дисциплины:

- научно-исследовательский
- организационно-управленческий

1.3 Дисциплина ориентирована на подготовку обучающихся к профессиональной деятельности в сфере:

1.4 В результате освоения дисциплины у обучающихся должны быть сформированы:

Обобщенные трудовые функции / трудовые функции / трудовые или профессиональные действия (при наличии профстандарта)	Код и наименование компетенции ФГОС ВО, необходимой для формирования трудового или профессионального действия	Индикаторы достижения компетенций
	ПК-1 Готов к разработке, организации и проведению комплексных исследований по конкретным направлениям и проблемам социально-культурной, историко-культурной и культурологической деятельности	Разрабатывает и осуществляет реализацию комплексных проектных исследований в области креативных индустрий

1.5 Согласование междисциплинарных связей дисциплин, обеспечивающих освоение компетенций:

ПК-1 Готов к разработке, организации и проведению комплексных исследований по конкретным направлениям и проблемам социально-культурной, историко-культурной и культурологической деятельности

№ п/п	Наименование дисциплин, определяющих междисциплинарные связи	Форма обучения			
		Очная (семестр)			
		1	2	3	4
1	Государственное регулирование и поддержка креативных индустрий	+			
2	Менеджмент и маркетинг в креативных индустриях		+		
3	Научно-исследовательская работа			+	

4	Педагогическая практика				+
5	Преддипломная практика				+
6	Технологическая (проектно-технологическая) практика		+		

2. Место дисциплины в структуре ОП магистратуры:

Дисциплина «Проектный менеджмент в креативных индустриях» относится к части, формируемой участниками образовательных отношений, учебного плана ОП по направлению подготовки 51.04.03 - Социально-культурная деятельность.

Дисциплина «Проектный менеджмент в креативных индустриях» изучается в 3 семестре.

3.Объем и содержание дисциплины

3.1.Объем дисциплины: 2 з.е.

Очная: 2 з.е.

Вид учебной работы	Очная (всего часов)
Общая трудоёмкость дисциплины	72
Контактная работа	48
Лекции (Лекции)	16
Практические (Практ. раб.)	32
Самостоятельная работа (СР)	24
Зачет	-

3.2.Содержание курса:

№ темы	Название раздела/темы	Вид учебной работы, час.			Формы текущего контроля
		Лек ции	Пра кт. раб.	СР	
		О	О	О	
3 семестр					
1	Введение в проектный менеджмент. Жизненный цикл проекта и организация.	2	4	3	Опрос; Подготовка и защита медиапрезентации
2	Процессы управления проектами для отдельного проекта	2	4	3	Опрос; Подготовка и защита медиапрезентации
3	Управление интеграцией проекта	2	4	3	Опрос; Другие формы контроля

4	Управление содержанием проекта.	2	4	3	Опрос; Подготовка и защита медиапрезентации; Внутреннее тестирование
5	Управление сроками проекта. Управление стоимостью проекта.	2	4	3	Опрос; Подготовка и защита презентации
6	Управление качеством проекта. Управление человеческими ресурсами проекта.	2	4	3	Опрос; Подготовка и защита презентации
7	Управление рисками проекта.	2	4	3	Опрос; Подготовка и защита презентации
8	Отраслевые особенности проектной деятельности.	2	4	3	Опрос; Подготовка и защита презентации; Внутреннее тестирование

Тема 1. Введение в проектный менеджмент. Жизненный цикл проекта и организация.

Лекция.

Проектный менеджмент в креативных индустриях как инструмент реализации государственной политики в сфере культуры и искусства. Проектный менеджмент в креативных индустриях как инструмент и составляющая государственной культурной политики. Творческое предпринимательство и арт-менеджмент как ресурсы экономики впечатлений и региональной политики в сфере культуры и искусства. Проектный менеджмент как технология творческих/креативных индустрий и реализации государственной культурной политики.

Этапы становления проектного менеджмента. Научные школы проектного менеджмента. Объект и субъекты воздействия проектного менеджмента. Цели и задачи управления проектами. Сущность, признаки, ключевые компоненты и виды проектов. Жизненный цикл проекта.

Практическое занятие.

Вопросы для обсуждения

- 1 1. Что такое проект?
- 2 2. Что такое управление проектами?
- 3 3. Связи между управлением проектами, управлением программами и управлением портфелями.
- 4 4. Управление проектами и управление операционной деятельностью.
- 5 5. Роль менеджера проекта.
- 6 6. Факторы среды предприятия.
- 7 7. Жизненный цикл проекта.
- 8 8. Проекты и операционная деятельность.
- 9 9. Заинтересованные стороны проекта.
- 10 10. Влияние организации на управление проектами.

Задания для самостоятельной работы.

Вопросы для устного обсуждения

1. Успех проекта и критические факторы успеха проекта.
2. Цели и содержание проекта.

3. Жизненный цикл проекта.
4. Ограничения и условия реализации проекта.
5. Неопределенность и риск.

Практические задания

- 1 1. Сделайте анализ проекта по подготовке и проведению Олимпийских игр как объекта управления. Определите основные цели и содержание проекта. Какие ограничения являются для данного проекта наиболее важными? С чем связана уникальность данного проекта?
- 2 2. Проанализируйте проект проведения предвыборной компании кандидата в депутаты как объект управления. Какие ограничения являются для данного проекта наиболее важными? Какие факторы внешней среды оказывают наибольшее влияние на этот проект? Какие причины неопределенности вы бы выделили?

Тема 2. Процессы управления проектами для отдельного проекта

Лекция.

Содержание основных процессов в проектном менеджменте. Системный подход к управлению проектом. Основные области знаний (подсистемы) проектного менеджмента (функциональные области управления проектом). Группы методов управления проектами. Сетевое планирование и диаграмма Ганта. Управление изменениями в проектном менеджменте – BIM модель. Управление проектами как основная технология реализации инноваций.

В самом общем виде методология проектного менеджмента определяет и формализует процедуры, методы и инструменты реализации пяти групп управленческих процессов

- Инициации проекта
- Планирования
- Организации исполнения;
- Контроля исполнения;
- Завершения проекта.

Инициация проекта – процесс управления проектом, результатом которого является авторизация и санкционирование начала проекта или очередной фазы его жизненного цикла.

Инициация проекта может включать следующие процедуры:

- Разработка концепции проекта:
 - о Анализ проблемы и потребности в проекте;
 - о Сбор исходных данных;
 - о Определение целей и задач проекта;
 - о Рассмотрение альтернативных вариантов проекта.
- Рассмотрение и утверждение концепции.
- Принятие решения о начале проекта:
 - о Определение и назначение менеджера проекта;
 - о Принятие решения об обеспечении ресурсами выполнения первой фазы проекта.

Планирование проекта – непрерывный процесс, направленный на определение и согласование наилучшего способа действий для достижения поставленных целей проекта с учетом всех факторов его реализации.

Основным результатом этого этапа является План проекта. Однако, процесс планирования не завершается разработкой и утверждением первоначального плана проекта. В ходе осуществления проекта могут происходить изменения как внутри проекта, так и во внешнем окружении, которые требуют уточнения планов, а часто значительного перепланирования. Поэтому процессы планирования могут осуществляться на протяжении всего жизненного цикла проекта, начиная с предварительного укрупненного плана в составе концепции проекта, и заканчивая детальным планом работ завершающей фазы проекта.

Планирование – комплексная, многокритериальная функция, предполагающая рассмотрение, анализ и прогнозирование нескольких функциональных областей проекта. Планирование проекта может включать следующие процедуры:

- Планирование целей и содержания проекта
- Календарное планирование работ проекта
- Планирование затрат и финансирования проекта
- Планирование качества
- Организационное планирование
- Планирование коммуникаций
- Планирование управления рисками
- Планирование контрактов
- Разработку сводного плана проекта.

При этом очень важно не забывать, что по ходу реализации проекта, происходит уточнение и более четкая детализация планов, а также возможно перепланирование проекта .

Организация исполнения проекта – процесс обеспечения реализации плана проекта путем организации выполнения включенных в него работ и координации исполнителей.

Организация исполнения проекта может включать следующие процедуры:

- Распределение функциональных обязанностей и ответственности
- Постановку системы отчетности
- Организацию контроля выполнения расписания проекта
- Организацию контроля затрат по проекту
- Организацию контроля качества
- Оперативное управление мерами по снижению и предотвращению рисков
- Управление командой проекта
- Распределение информации в проекте
- Подготовку и заключение контрактов
- Управление изменениями в проекте

В ходе процессов организации исполнения менеджеру проекта сильно потребуются лидерские навыки, умение решать проблемы и разрешать конфликты.

Контроль исполнения проекта - процесс сравнения показателей плановых и фактических показателей выполнения проекта, анализ отклонений и их причин, оценка возможных альтернатив и принятие, в случае необходимости, решений о корректирующих действиях для ликвидации нежелательных отклонений.

Контроль проекта может включать следующие процедуры:

- Сбор отчетности о ходе работ по проекту
- Анализ текущего состояния проекта относительно основных базовых показателей (результаты, стоимость, время)
- Прогнозирование достижения целей проекта
- Подготовку и анализ последствий корректирующих воздействий
- Принятие решений о воздействиях и изменениях

Завершение проекта – процесс формального окончания работ и закрытия всего проекта.

Завершение проекта может включать следующие процедуры:

- Сдача результатов проекта Заказчику;
- Заключительная оценка финансовой ситуации (постпроектный отчет);
- Заключительный отчет по проекту и проектная документация;
- Список открытых вопросов и заключительных работ;
- Разрешение всех спорных вопросов
- Роспуск команды проекта
- Документирование и анализ опыта выполнения данного проекта.

В рамках данных процессов производится архивация основных управленческих и содержательных проектных документов для последующего использования при реализации других проектов.

Практическое занятие.

Вопросы для обсуждения

- 1 1. Общие взаимодействия процессов управления проектами.
- 2 2. Группы процессов управления проектами.
- 3 3. Группа процессов инициации.
- 4 4. Группа процессов планирования.
- 5 5. Группа процессов исполнения.
- 6 6. Группа процессов мониторинга и управления.
- 7 7. Группа процессов завершения.

Задания для самостоятельной работы.

Вопросы для устного обсуждения

1. Группы процессов управления проектами.
2. Взаимосвязь между процессами и группами процессов управления проектами.

Практические задания

1. Опишите содержание группы процессов планирования. Что является основным результатом выполнения группы процессов планирования?
2. Перечислите основные результаты процессов завершения проекта.

Вопросы для подготовки устного ответа:

- 1 1. Назовите основные группы процессов управления проектами (УП). Кратко охарактеризуйте сущность и содержание процессов каждой группы
- 2 2. В чем сущность группы процессов инициации проектов?
- 3 3. В чем суть процессов контроля проекта? Как они связаны с процессами организации и планирования проекта?

Тема 3. Управление интеграцией проекта

Лекция.

Управление интеграцией проекта включает в себя процессы и операции, необходимые для определения, уточнения, комбинирования, объединения и координации различных процессов и операций по управлению проектом в рамках групп процессов управления проектом. В контексте управления проектом интеграция включает в себя такие характеристики, как объединение, консолидация, коммуникации и интегративные действия, являющиеся ключевыми для контролируемого исполнения проекта путем выполнения работ, успешного управления ожиданиями заинтересованных сторон и выполнения требований. Управление интеграцией проекта включает в себя принятие решений относительно распределения ресурсов, поиск компромиссов между конкурирующими целями и альтернативами, а также управление взаимозависимостями между областями знаний по управлению проектом. Процессы управления проектом обычно представляются в виде дискретных процессов с определенными границами, хотя на практике они накладываются и взаимодействуют такими способами, которые не могут быть в полной мере детализированы.

- 1 Разработка устава проекта - процесс разработки документа, который формально авторизует существование проекта и предоставляет руководителю проекта полномочия использовать ресурсы организации в операциях проекта.
2. Разработка плана управления проектом — процесс определения, подготовки и координации всех вспомогательных планов и интеграции их в комплексный план управления проектом. В план управления проектом могут быть включены интегрированные базовые и вспомогательные планы.
3. Руководство и управление работами проекта — процесс руководства и исполнения работ, определенных в плане управления проектом, и применения одобренных изменений для достижения целей проекта.

4 Мониторинг и контроль работ проекта — процесс отслеживания, проверки и ведения отчетности о ходе исполнения для достижения целей исполнения, определенных в плане управления проектом.

5 Интегрированный контроль изменений — процесс анализа всех запросов на изменения, их одобрения и управления изменениями поставляемых результатов, активов процессов организации, документов проекта и плана управления проектом, а также предоставления информации об их состоянии.

6 Закрытие проекта или фазы — процесс завершения всех операций всех групп процессов управления проектом в целях формального завершения проекта или фазы.

В случаях, когда отдельные процессы взаимодействуют, необходимо управление интеграцией проекта. Например, оценка стоимости, необходимая для плана на случай возможных потерь, влечет интеграцию процессов из областей знаний по управлению стоимостью, сроками и рисками проекта. При выявлении дополнительных рисков, связанных с различными альтернативами обеспечения проекта персоналом, могут быть повторены один или несколько данных процессов. Также бывает необходимо интегрировать поставляемые результаты проекта с текущими операциями исполняющей организации и организации заказчика, а также с долгосрочным стратегическим планированием, которое принимает в расчет будущие проблемы и благоприятные возможности. Управление интеграцией проекта также включает в себя действия, необходимые для управления документами проекта в целях обеспечения соответствия плану управления проектом, а также поставляемым результатам — продуктам, услугам или возможностям.

Наиболее опытные специалисты-практики в области управления проектами знают, что не существует универсального способа управления проектом. Они применяют знания и навыки в области управления проектами, а также необходимые процессы в предпочтительном для себя порядке и с различной степенью строгости, чтобы достичь желаемого уровня исполнения проекта. Однако вывод о том, что определенные процессы не являются обязательными, не означает, что на них не следует обращать внимания. Руководитель проекта и команда проекта должны рассматривать все процессы и среду проекта, чтобы определить уровень применения каждого отдельно взятого процесса для данного проекта. Если проект состоит более чем из одной фазы, процессы в рамках каждой фазы должны выполняться со степенью строгости, соответствующей каждой фазе. Этим определением также занимается руководитель проекта и команда проекта.

Интегративную природу проектов и управления ими можно понять, если рассмотреть другие типы операций, выполняемых во время реализации проекта. Вот несколько примеров операций, осуществляемых командой управления проектом:

- Разработка, оценка, анализ и осмысление содержания, что включает в себя требования к проекту и продукту, критерии, предположения, ограничения и прочие влияния, относящиеся к проекту, а также то, каким образом управлять ими или рассматривать их в рамках проекта.
- Преобразование собранной информации проекта в план управления проектом, используя структурированный подход
- Выполнение операций для производства поставляемых результатов проекта.
- Измерение и мониторинг прогресса проекта, а также выполнение необходимых действий для достижения целей проекта.

Связи между процессами в группах процессов управления проектом зачастую носят итеративный характер. Например, в начале проекта группа процессов планирования предоставляет группе процессов исполнения документированный план управления проектом, а затем вносит обновления в план управления проектом, если в ходе проекта происходят изменения.

Практическое занятие.

Вопросы для обсуждения

- 1 1. Разработка Устава проекта.
- 2 2. Разработка плана управления проектом.
- 3 3. Руководство и управление исполнением проекта.
- 4 4. Мониторинг и управление работами проекта.
- 5 5. Осуществление общего управления изменениями.
- 6 6. Завершение проекта или фазы.

Задания для самостоятельной работы.

Вопросы для устного обсуждения

1. Почему начинают проекты?
2. Понятие инициации.
3. Опишите процессы инициации проектов.
4. Опишите процесс разработки Устава проекта.
5. Анализ заинтересованных сторон.
6. Сбор требований.
7. Опишите процесс проведения стартового совещания по проекту.

Практические задания

1. Опишите основные роли участников инициации проекта и их задачи.
2. Предложите повестку стартового совещания по проекту. Обоснуйте ее.

Тема 4. Управление содержанием проекта.

Лекция.

Содержание проекта определяет работы, которые должны быть выполнены, чтобы создать и передать заказчику продукт проекта с необходимыми свойствами и функциональностью. Выполнение комплекса работ проекта контролируется в соответствии с планом проекта.

Управление содержанием проекта (Project Scope Management) — раздел управления проектами, включающий в себя деятельность, обеспечивающую определение и включение в проект тех и только тех работ, которые необходимы и достаточны для создания продукта проекта и успешного завершения проекта.

Планирование управления содержанием - процесс создания плана управления содержанием, документирующего, каким образом содержание проекта будет определяться, подтверждаться и контролироваться.

План управления содержанием помогает снизить риск расползания содержания проекта. Основные компоненты плана: процесс подготовки подробного описания содержания проекта; процесс, который позволяет создавать ИСР из подробного описания содержания проекта; процесс, который определяет, как ИСР будет поддерживаться и одобряться; процесс, который устанавливает, как будет производиться формальная приемка полученных поставляемых результатов проекта; процесс контроля обработки запросов на изменения в отношении подробного описания содержания проекта.

План управления требованиями — это компонент плана управления проектом, описывающий способы анализа, документирования требований и управления ими. Компоненты плана управления требованиями: • порядок планирования, отслеживания и составления отчетов о действиях в отношении требований; • действия по управлению конфигурацией, такие как порядок инициирования изменений продукта, порядок анализа воздействий, их выявления, отслеживания и составления отчетов о них, а также уровни полномочий, необходимые для одобрения данных изменений; • процесс приоритизации требований; • используемые метрики продукта и обоснование их использования; • структура отслеживания, т. е. какие параметры требований будут отражены в матрице отслеживания.

Сбор требований — процесс определения, документирования и управления потребностями и требованиями заинтересованных сторон для достижения целей проекта. Потребность — это общее описание ожиданий участников. Требование — это точное определение параметров результата, которые заказчик намерен получить.

Классы требований Бизнес-требования, описывающие высокоуровневые потребности организации в целом, например проблемы или благоприятные возможности организации, а также причины, по которым проект был предпринят. Требования заинтересованных сторон, описывающие потребности заинтересованной стороны или группы заинтересованных сторон. Требования к решению (продукту), описывающие свойства, функции и характеристики продукта, услуги или результата, который удовлетворит бизнес-требованиям и требованиям заинтересованных сторон. Функциональные требования описывают поведение продукта. Нефункциональные требования дополняют функциональные и описывают условия или качества среды, необходимые для обеспечения эффективности продукта (надежность, защищенность, производительность, безопасность, уровень обслуживания, возможность поддержки, требования к хранению/уничтожению и т. д.). Требования к переходу описывают временные возможности, такие как требования к преобразованию данных и обучению, необходимые для перехода из текущего состояния «как есть» в состояние «как должно быть» в будущем. Требования к проекту описывают действия, процессы или другие условия, которым должен соответствовать проект. Требования к качеству, включающие в себя любое состояние или критерий, необходимые для подтверждения успешного получения поставляемого результата проекта или выполнения других требований к проекту

Процесс сбора требований

1. Определение участников и заинтересованных сторон.
2. Выявление требований.
3. Обзор, структуризация, категоризация требований, включая определение индивидуальных и общих требований.
4. Анализ и ранжирование требований.
5. Формирование документов и спецификаций требований.
6. Согласование и утверждение требований:

- участники подписываются под тем, что эти требования являются правильным отражением их потребностей;

- менеджер и/или куратор проекта подписываются под тем, что требования, которые должны быть выполнены в результате реализации проекта, согласованы.

Определение содержания — процесс разработки подробного описания проекта и продукта. Ключевая выгода данного процесса состоит в том, что он описывает границы продукта, услуги или результата путем определения того, какие из собранных требований будут включены в содержание проекта и какие исключены из него.

Практическое занятие.

Вопросы для обсуждения

1. Сбор требований.
2. Определение содержания.
3. Создание иерархической структуры работ (ИСР).
4. Подтверждение содержания.
5. Управление содержанием.

Анализ заинтересованных сторон.

6. Сбор требований.
7. Опишите процесс проведения стартового совещания по проекту.

Практические задания

1. Опишите основные роли участников инициации проекта и их задачи.
2. Предложите повестку стартового совещания по проекту. Обоснуйте ее.

Задания для самостоятельной работы.

Вопросы для устного обсуждения

1. Определите концепцию управления содержанием проекта.
2. Как осуществляется сбор требований и определение содержания проекта.

3. Определите иерархическую структуру и состав работ проекта.
4. Как назначаются ответственные исполнители.
5. Как осуществляется контроль выполнения комплекса работ проекта и управления изменениями?

Практическое задание

- 1 1. Разработайте ИСР проекта внедрения единой системы управления проектами в компании.
- 2 1. Разработайте матрицу ответственности для проекта внедрения единой системы управления проектами в компании.

Вопросы для подготовки устного ответа:

- 1 1. В чем сущность концепции управления содержанием проекта?
- 2 2. Как осуществляется сбор требований и определение содержания проекта?
- 3 3. Пишите процесс назначения ответственных исполнителей.
- 4 4. Как осуществляется контроль содержания проекта?

Практическое задание

- 1 1. Разработайте матрицу ответственности для проекта внедрения единой системы управления проектами в компании.

Тема 5. Управление сроками проекта. Управление стоимостью проекта.

Лекция.

Управление сроками проекта – это осуществляемые руководителям и топ-менеджерам действия, включающие в себя разработку плана работ, формирование календарного графика выполнения его пунктов и мониторинг его соблюдения. Благодаря управлению сроками можно обеспечить своевременное завершение проекта и гарантировать формирование долгосрочных и качественных отношений с заказчиками. Процессы планирования, составления расписания и контроля тесно связаны друг с другом. Исходя из сложности проекта и его продолжительности, выполнение управления ложится на плечи одного человека или нескольких сотрудников. Нередко руководители создают специальные оперативные группы, которые контролируют уровень выполнения проекта, исполнение обязанностей сотрудников. Выявление нарушений – повод для наказаний или увольнения.

Управление сроками – это многогранный процесс. Он состоит из нескольких задач, которые должны поэтапно выполняться и контролироваться руководителем:

1. Планирование деятельности;
2. Определение перечня основных операций;
3. Определение последовательности и поэтапности операций;
4. Оценка длительности операций;
5. Оценка ресурсов операций;
6. Разработка особого расписания;
7. Контроль соблюдения расписания.

На практике применяются табличные и графические формы представления расписания проекта. Табличные формы, например, используются в составе пакета документов проектов, реализуемых органами власти (приоритетных, национальных, федеральных, региональных, ведомственных), социально ориентированными некоммерческими организациями. В первом случае формы уже утверждены и формально закреплены, а вот во втором случае формы определяются конкурсными проектами. Графические формы используют в строительных и инвестиционных проектах. Графики удобны в ряде других коммерческих проектов, поскольку они приветствуются за наглядность, а качественное исполнение будет говорить о том, что графическими материалами занимались люди, которые имеют опыт в подобной деятельности, и способные из огромного потока информации вычленивать значимые смыслы.

Планирование и оперирование в реализации проекта

Помимо общего управления сроками есть также и планирование управления расписанием. Это отдельно взятое процессуальное явление, в ходе которого эксперт определяет принципы и методики, а также отбирает инструменты для работы с расписанием. Результатом планирования управления расписанием является план, который устанавливает набор критериев и действий, направленных на разработку, мониторинг расписания и контроль за исполнением всех пунктов.

Расписание планируется в зависимости от специфики деятельности организации. Характер плана и степень его точности определяется стратегией предприятия. Иногда компании на самых начальных этапах становления могут формировать очень расплывчатые и не совсем точные планы. Это обусловлено недостатком опыта и нежеланием углубляться в ряд организационных моментов. Но со временем, с ростом предприятие начинает углубляться в тонкости, и поэтому планы становятся подробнее.

Динамика внешней среды и ее влияние на реализацию проекта детерминируют переход от жесткого планирования к гибкому или адаптивному. Как следствие, появляются новые подходы к разработке расписания — итеративное составление расписания с бэклогом, составление расписания по требованию. Расписаниями занимаются специально подготовленные люди, которые вместе с тем осведомлены во все тонкости предприятия, хорошо знакомы с организационной структурой и могут адекватно оценивать динамику работу предприятия.

Помимо планирования эксперты обращают внимание на операционализацию – иными словами этот процесс называют определением перечня операций. В составлении перечня необходимых операций и действий определяются также и операции, которые крайне важны для реализации поставленных целей. Часть операций должна формулироваться не словесно, а документироваться. Здесь в работу вступают менеджеры, грамотные управленцы, юристы и экономисты, которые в силу своей квалификации предлагают идеи по разработке расписания и установлению сроков исполнения отдельных задач.

Для формирования перечня операций применяются методы экспертной оценки, декомпозиции, набегавшей волны, совещания. Экспертным мнением в данном случае считается мнение людей, которые хорошо знакомы с конкретными видами работ или сами их выполняли в аналогичном проекте. Наиболее распространен метод декомпозиции. Смысл метода заключается в апробации, а еще очень важно следовать заранее обозначенным принципам. Каждой операции назначается идентификатор, и он будет сигнализировать о том, была ли операция выполнена, имеет ли она первостепенное значение, или с точки зрения операционализации этот процесс может идентифицироваться как незначительный. Контрольные точки позволяют следить за тем, как быстро исполняются обязательства, сколько требуется времени на проверку и внедрение определенных методик.

Управление стоимостью проекта — это раздел управления проектами, объединяющий процессы планирования, формирования, контроля и исполнения утвержденного бюджета проекта. В сфере строительства стоимость конечного объекта, как правило, повышается с течением времени.

Управление стоимостью обеспечивается посредством реализации в ходе проекта следующих процессов:

- оценки стоимости;
- разработки бюджета проекта;
- контроля стоимости проекта.

Процессы управления стоимостью проекта обеспечивают:

- понимание менеджером проекта, заказчиком и инвестором проекта прогнозной стоимости отдельных работ, пакетов работ и всего проекта (процесс оценки стоимости);
- четкое понимание менеджером проекта, когда, сколько и на что будут израсходованы денежные средства в проекте (процесс разработки бюджета);
- отсутствие в проекте непредвиденных расходов, снижение количества изменений и отклонений фактического бюджета от утвержденного базового бюджета (процесс контроля стоимости).

При этом указанные процессы, как и любые процессы в ходе выполнения проекта, могут быть итеративными и выполняться на принципах последовательной разработки.

Основные задачи менеджера проекта при управлении стоимостью:

- определение общих правил и принципов управления стоимостью проекта;

- разработка системы управления стоимостью проекта;
- привлечение соответствующих функциональных специалистов к работам по оценке стоимости;
- оценка количества ресурсов, необходимых для реализации работ проекта;
- организация разработки сметы и бюджета проекта;
- обеспечение финансирования проекта согласно финансовому плану;
- учет фактических затрат в ходе проекта;
- контроль стоимостных параметров проекта, выявление отклонений и своевременное выполнение корректирующих воздействий;
- архивирование фактической информации о стоимостных параметрах проекта.

Управление стоимостью (затратами) проекта (Project Cost Management) объединяет процессы, выполняемые в ходе планирования, разработки бюджета и контролирования затрат, обеспечивающие завершение проекта в рамках утвержденного бюджета.

PMBOK

Управление стоимостью и финансированием проекта (Project Cost and Finance Management) — раздел управления проектами, включающий процессы, необходимые для формирования и контроля выполнения утвержденного бюджета проекта.

НТК

Важной особенностью процессов управления стоимостью проекта является их очень тесная связь с иными процессами планирования. В частности, сложно предположить, что удастся разработать корректный бюджет, не имея информации о необходимых ресурсах и без календарного плана.

Информация о рисках проекта также может значительно повлиять как на величину, так и на структуру проекта.

Одним из первых шагов, выполняемых менеджером проекта в ходе управления стоимостью проекта, является разработка концепции управления стоимостью. Эта концепция должна содержать общие правила организации управления затратами проекта, принципы учета и документирования, рекомендуемые методики и технологии.

Разработка концепции управления стоимостью и финансированием проекта:

- выработка стратегии управления стоимостью и финансами проекта (определение целей и задач, критериев успеха и неудач, ограничений и допущений);
- проведение экономического анализа и обоснования проекта (маркетинг, оценка стоимости и источников финансирования, прогноз выполнения);
- общая экономическая оценка проекта;
- разработка укрупненного графика финансирования;
- определение требований к системе управления стоимостью и финансированием в проекте;
- утверждение концепции.

Все затраты в проекте могут быть подразделены на три вида:

- обязательства;
- бюджетные затраты;
- фактические затраты.

Обязательства — это плановые, будущие затраты, которые возникают при заключении

Оценка стоимости работ

Оценка стоимости — процесс определения всех затрат, необходимых для успешной и полной реализации проекта.

Оценка стоимости — итеративный процесс получения примерных данных о стоимости работ и ресурсов. Оценки могут уточняться по ходу проекта. Допустимая погрешность оценок зависит от назначения получаемых данных и от фазы проекта.

Таким образом, любая оценка стоимости в проекте приближительная. Но все же приблизительно — это от слова «близко». По ходу проекта оценки должны уточняться и становиться более реальными.

В проектном менеджменте можно выделить четыре типа оценок стоимости:

- грубый порядок величины — стоимостные ожидания проекта, находящегося на фазе замысла или идеи;

порядок величины — предположения стоимости проекта, рассчитанные в бизнес-плане или аналогичном документе;

бюджетная оценка — оценка стоимости проекта, полученная на основе данных, предоставленных поставщиками и исполнителями работ;

точная — оценка стоимости, включаемая в бюджет при определении окончательной плановой стоимости проекта перед переходом к фазе реализации.

В качестве исходных данных для оценки стоимости менеджеру проекта необходима информация о содержании проекта. На первоначальных этапах это будет Устав или ИСР проекта, а на последующих потребуются его подробный календарный план. Все зависит от номера итерации по оценке стоимости. Чтобы получить оценку грубого порядка величины стоимости проекта, иногда достаточно лишь идеи и замысла проекта. Для более точных оценок требуется более точная информация.

Составляющие оценки стоимости

В оценке стоимости работ должны быть учтены все статьи затрат на выполнение работы:

материалы и комплектующие;

закупаемое оборудование, транспорт;

арендные платежи (площади, оборудование, транспорт);

затраты на лизинг (покупка, взятие в аренду, лизинг);

производственные мощности;

стоимость труда персонала;

затраты на расходные материалы;

затраты на обучение и стажировки;

затраты на проведение мероприятий (конференции, семинары);

командировочные расходы;

затраты на логистику;

представительские расходы.

Подобную содержательную работу менеджер проекта может выполнить лишь с привлечением квалифицированного сметчика или при наличии активного содействия со стороны функциональных специалистов, которые будут выполнять соответствующие работы.

Методы, которые будут использованы при стоимостной оценке, зависят от конкретного проекта, квалификации экспертов и других факторов. Например, для получения качественного результата оценки стоимости методом «снизу вверх» необходимо иметь достаточно детально проработанную иерархическую структуру работ. Качественно проработанная ИСР не будет лишней при использовании и других методов оценки. В случае отсутствия подробной иерархической структуры работ, возможно, придется для начала использовать метод «сверху вниз».

Выделяют следующие методы оценки стоимости.

Параметрическая оценка — метод, при котором для стоимостной оценки используется статистическая зависимость между стоимостью операции и другими переменными (параметрами), полученная на основе анализа исторических данных (например, величина площади конструкции в строительстве, число строк в коде программы, количество часов рабочего времени). Опытным путем рассчитывается стоимость одной единицы объема работ. Например, стоимость строительства 1 кв. м жилья, 1 часа работы эксперта и др. При расчете стоимости используются различные формулы, а для расчета стоимости полного объема работ исходят из стоимости отдельной единицы объема работ.

Оценка по аналогам — метод оценки стоимости по аналогии со сходными работами, выполнявшимися в этом или других проектах. Метод оценки по аналогам может относиться ко всему пакету работ целиком или использоваться в комплексе с параметрической оценкой, когда имеется информация о выполнении аналогичных работ, но другого объема или в других условиях. Достоинством метода является возможность получить более точную оценку. Причина тому — наличие информации не только о плановой стоимости анализируемых работ, но и о ее фактической стоимости. Разница в плановой оценке и в фактической стоимости может дать менеджеру проекта дополнительную информацию для размышления.

Оценка «снизу вверх» — технология оценки больших объемов работ суммированием оценок, полученных для более мелких составляющих данной работы. Чем более подробно и точно разработана ИСР проекта, тем точнее и корректнее могут быть получены стоимостные оценки по проекту. Метод «снизу вверх» по праву считается одним из самых точных.

Для повышения качества процесса оценки стоимости менеджеру проекта рекомендуется придерживаться следующих принципов.

- Принцип оптимального ответственного — лучше всех оценит стоимость задачи тот, кто ее лучше всех понимает. Часто таким человеком является непосредственный исполнитель задачи. Его оценки наиболее точны, они обоснованы его опытом и экспертными знаниями. Кроме того, привлекая исполнителей к процессу планирования, менеджер проекта тем самым повышает их мотивацию и ответственность за результат при выполнении задания.
- Принцип независимости — оценку стоимости операций и работ необходимо вести независимо от оценок связанных с ними работ. Каждая работа рассматривается как независимая от других работ. Взаимосвязь между работами, связанные риски и сопутствующие этому отклонения будут учтены при агрегировании полученной информации на более высоком уровне планирования.
- Принцип адекватности условий — при оценке и расчетах работ эксперт должен руководствоваться предположением, что у него адекватные условия реализации, достаточное количество ресурсов, ему доступны эффективные методы выполнения работ. Конечно же, жизнь сложнее предположений о ней, поэтому расчеты, полученные таким способом, грешат излишним оптимизмом. Для получения более точных оценок эксперт в своих предположениях должен адекватно учитывать ограничения проекта. Скорее всего, это приведет к увеличению оценок, но оно будет обоснованное и адекватное.
- Принцип признания наличия рисков — в оценках, вводимых в плановые документы, должны быть учтены непредвиденные обстоятельства и риски, которые могут повлиять на стоимость и сроки работ. Абсолютно нормально вводить в оценку стоимости рисковые резервы. Однако их величина должна быть результатом адекватного, осмысленного анализа и расчета. Введение в стоимость работы резерва «на всякий случай» чаще всего является неэффективным. Он превращается в элементарную «перестраховку», планирование «на всякий пожарный», не обоснованное ни объективными обстоятельствами, ни реальной ситуацией в проекте.
- Принцип права на ошибку — любая оценка есть предположение. Любое предположение содержит погрешность. Задача эксперта — сделать эту погрешность минимальной. Введение наказаний за ошибку, санкций за любое отклонение реальных данных от прогнозных приведет к «перезакладам» и «перестраховкам». Исполнители и эксперты будут предусматривать необоснованные резервы, чтобы избежать наказания. Все оценки будут содержать исключительно пессимистические значения. При этом надежды на то, что при таких условиях фактические и плановые затраты будут совпадать или появится экономия, практически никакой. Известнейший закон Мерфи гласит: «Любой бюджет будет израсходован полностью». Доверие эксперту значительно повысит точность оценок.

Разработка смет

Разработка смет — процесс структуризации и систематизации стоимостных оценок, полученных на этапе оценки стоимости. Структуризация и систематизация данных о стоимости работ производится в соответствии со статьями затрат, принятыми в системе учета родительской организации проекта.

Смета — документ, содержащий список затрат проекта, полученных на основе объемов работ проекта, требуемых ресурсов и цен, структурированный по статьям.

Википедия

Если в проекте (родительской организации) проектные сметы принято структурировать по работам, то процесс разработки смет значительно упрощается. Оценки, структурированные по работам, переносятся в смету и сводятся в единый документ.

Если же требованием компании является структуризация расходов в смете по статьям затрат, процесс несколько усложняется. Обычно выделяют:

- прямые затраты (расходы);
- накладные (косвенные) затраты;
- общие и административные накладные расходы.

Прямые затраты — расходы, непосредственно связанные с производством продукции, работ проекта; производственные расходы, включаемые в себестоимость продукции, в прямые издержки производства.

Прямые расходы напрямую связаны с пакетом работ. Они включают:

- затраты на оплату труда;
- затраты на материалы и оборудование;
- иные расходы, связанные с выполнением работ.

Именно на прямые расходы могут непосредственно влиять менеджер проекта и его команда. Влияние команды проекта на другие расходы ограничено.

Накладные расходы (косвенные затраты) — расходы, сопровождающие, сопутствующие основному производству, но не связанные с ним напрямую, не входящие в стоимость труда и материалов. Накладные расходы не могут быть привязаны к какой-то конкретной работе, конкретному результату. Они относятся ко всему проекту в целом. Это затраты на:

- содержание и эксплуатацию основных средств;
- управление, организацию, обслуживание производства;
- командировки;
- обучение работников.

Общие и административные накладные расходы (постоянные расходы) — затраты, не связанные с каким-то конкретным проектом. Они относятся к расходам компании, но при этом имеют отношение и к проекту. К общим и административным расходам обычно относятся расходы на содержание аппарата управления, поддерживающих подразделений (бухгалтерия, секретариат, охрана и др.).

Практика управления проектами

В некоторых компаниях определен размер общих и административных накладных расходов (например, в процентах). Эта сумма рассчитывается менеджером проекта и прибавляется к рассчитанной величине прямых расходов. Подобная практика имеет право на жизнь, хотя ее применение иногда может вызвать значительное увеличение стоимости проекта.

Классификация смет

По содержанию сметы подразделяют на:

- локальные;
- объектные;
- сметы на отдельные виды затрат;
- сводные (сводный сметный расчет).

Локальная смета — первичный документ, содержащий расчеты и оценки стоимости конструктивных элементов и видов работ по проекту в текущих или прогнозных ценах.

В локальную ресурсную ведомость включают:

- ☐ затраты труда сотрудников (человеко-часы);
- ☐ время использования техники (машино-часы);
- ☐ расход материалов, изделий, конструкций и т. д. (в принятых физических единицах измерения).

В локальный ресурсный сметный расчет могут быть включены:

- расходы на оплату труда;
- расходы на эксплуатацию техники;
- стоимость материалов;
- накладные расходы;
- сметная прибыль;
- сметная стоимость.

Объектная смета — документ, содержащий расчеты и оценки стоимости по объекту (объектам) в целом в базисных или текущих ценах.

- Цена базисная — цена товара стандартного качества, на основе которой устанавливается цена товара более высокого и низкого качества, например в случае, когда свойства фактически поставленного товара отличаются от оговоренных в контракте.

- Цена текущая — цена или тариф, действующие в данный период времени (могут быть оптовые, закупочные, розничные, цены и расценки в строительстве, тарифы и цены на услуги, оказанные предприятиям, организациям, населению).

По итогам разработки объектной сметы проекта команда управления проектом и заказчик могут получить показатели единичной стоимости объекта:

- стоимость 1 кв. м площади (например, жилой или офисной);
- стоимость 1 куб. м объема (например, возводимой конструкции);
- стоимость 1 м длины (например, инженерных коммуникаций);
- нормативная трудоемкость;
- сметная заработная плата.

Сметы на отдельные виды затрат — документы, содержащие расчеты и оценки стоимости по затратам, не учтенные сметными нормативами.

К отдельным видам затрат можно отнести:

- премирование за досрочное завершение проекта;
- оплату консультационных, аудиторских услуг;
- выплаты льгот и компенсаций;
- оплату непредвиденных командировок, деловых поездок;
- оплату транспорта для сотрудников (доставку к месту работы);
- расходы на рекламу;
- страховые взносы на добровольное страхование;
- оплату услуг операторов мобильной связи, интернет-провайдеров;
- другое.

Сводный сметный расчет — основной документ, определяющий стоимость проекта, обобщающий данные локальных и объектных смет и смет на отдельные виды затрат, в базисных и текущих ценах или в базисных и прогнозных ценах.

В сводном сметном расчете происходит суммирование и сведение воедино данных локальных и объектных смет до уровня всего проекта. В итоговый сметный расчет включаются данные смет на отдельные виды затрат.

К сводному сметному расчету (сводной смете) обычно прилагается пояснительная записка, которая содержит сопутствующую информацию, необходимую для понимания документа и облегчения работы с ним.

По назначению сметы подразделяют на следующие (см. табл. 4):

- предварительные — предназначены для определения порядка величины предполагаемых затрат начинающегося проекта;
- первичные — предназначены для сравнения планируемых проектных затрат с имеющимися финансовыми ограничениями;
- факторные — то же, что и первичные;
- приближенные — предназначены для принятия окончательного инвестиционного решения о запуске или отказе от проекта;
- сводные — предназначены для окончательной фиксации стоимости проекта.

Практическое занятие.

Вопросы для обсуждения

1. Определение операций.
2. Определение последовательности операций.
3. Оценка ресурсов операций.
4. Оценка длительности операций.
5. Разработка расписания.
6. Управление расписанием.
7. Оценка стоимости.
8. Определение бюджета.

9 9. Управление стоимостью.

Задания для самостоятельной работы.

Вопросы для устного обсуждения

1. Опишите концепцию управления проектами по временным параметрам.
2. Как разрабатывается календарный план проекта?
3. Как осуществляется планирования с учетом ограничений на ресурсы?
4. Как осуществляется оптимизация сроков проекта?
5. Как осуществляется контроль исполнения проекта по временным параметрам?
6. Опишите концепцию управления стоимостью проекта.
7. Как проводится оценка стоимости проекта?
8. Как разрабатывается смета?
9. Как разрабатывается бюджет проекта?

Практические задания

- 1 1. Разработайте примерный календарный план проекта.
- 2 2. Разработайте примерную смету проекта.

Тема 6. Управление качеством проекта. Управление человеческими ресурсами проекта.

Лекция.

Управление качеством (в рамках управления проектом) - это система методов, средств и видов деятельности, направленных на выполнение требований участников проекта к качеству самого проекта и его продукции.

Управление качеством проекта включает следующие процессы.

Планирование управления качеством — это процесс определения требований и/или стандартов качества для проекта и его поставляемых результатов, а также документирования того, каким образом проект будет демонстрировать соответствие требованиям и/или стандартам качества.

Управление качеством — это процесс преобразования плана управления качеством в исполнимые операции, относящиеся к качеству, которые внедряют в проект политики организации в области качества.

Контроль качества — это процесс мониторинга и документирования результатов выполнения операций по управлению качеством для оценки исполнения и обеспечения того, что выходы проекта полны, верны и соответствуют ожиданиям заказчика[1].

Цель управления качеством проекта состоит в определении требований и стандартов качества, которые будут применяться по отношению к проекту и результату (или результатам) проекта, а также способа обеспечения соответствия этим требованиям и стандартам исходя из целей проекта (ГОСТ Р ИСО 21500—2014).

Качество — степень соответствия свойств и характеристик продукта, деятельности или услуги установленным требованиям.

Процесс управления качеством проекта включает:

- • определение и согласование с заказчиком проекта и другими заинтересованными лицами целей проекта и стандартов, соответствие требованиям которых необходимо обеспечить;
- • определение инструментов, процедур, методов и ресурсов, необходимых для обеспечения соответствия вышеописанным стандартам;
- • определение методологии, методов и ресурсов, необходимых для реализации систематических процедур обеспечения качества;
- • разработку плана обеспечения качества, который определяет виды обследований, области ответственности и состав участников, а также календарный план мероприятий в рамках расписания проекта;
- • консолидацию всей информации, связанной с обеспечением качества, в плане по качеству.

Временный характер проектов предопределяет отсутствие возможности разрабатывать специальные стандарты качества. Используемые стандарты и параметры, как правило, являются предметом ответственности организации-исполнителя и служат исходными данными для планирования качества. Термин «план обеспечения качества» относится к набору документов, свидетельствующих о том, что в компании внедрены процедуры и системы контроля качества продукции и проектов, и что установленные для проекта стандарты качества будут соблюдаться. План по качеству должен включать политику обеспечения качества, утвержденную высшим руководством организации.

Для объективного определения степени достижения того или иного требования к проекту и его результатам для всех значимых требований в проекте определяются и описываются соответствующие метрики. Метрики отражают характерное свойство проекта или результата и способ его измерения при контроле качества, а результат измерения — это фактическая величина. Допустимые вариации определяют допустимые отклонения метрики. Метрики позволяют: определить и показать качество продукта; оценить производительность труда персонала; оценить выгоды; сформировать основу для последующих оценок и измерений; получить данные для обоснования запросов на изменения. Метрика должна определять диапазон допустимых значений описываемой характеристики. Факт попадания значения в этот диапазон означает достижение требуемого уровня качества к проекту и его результатам.

Метрик не должно быть слишком много. Необоснованно большое количество метрик приводит к существенному удорожанию системы контроля качества и усложнению передачи результатов проекта заказчику. При выборе метрик главными критериями являются:

- соответствие метрик целям качества;
- прозрачность и четкость интерпретации;
- экономическая эффективность получения.

Метриками могут являться самые разнообразные свойства конечного продукта или способа его измерения. В частности:

- 1) требование: реализация проекта в рамках бюджета. Метрика: допустимое превышение бюджета — не более 5%;
- 2) требование: быстрое действие программного продукта. Метрика: время отклика системы — не более 2 секунд;
- 3) требование: надежность оборудования. Метрика: наработка на отказ — не менее 100 тыс. часов.

Обеспечение качества представляет собой процесс проверки соблюдения требований к качеству результатов и проекта.

Процесс обеспечения качества включает:

- проверку того, что основные цели проекта и стандарты качества, требования которых должны быть соблюдены, доведены до сведения соответствующих сотрудников, правильно поняты, приняты ими к исполнению и неукоснительно соблюдаются;
- выполнение плана по качеству в ходе реализации проекта;
- обеспечение того, чтобы выбранные инструменты, процедуры, методы и ресурсы фактически применялись.

Проверка мероприятий по обеспечению качества зачастую проводится подразделениями организации-исполнителя, не участвующими в проекте. Реализация мероприятий по обеспечению качества позволяет убедиться в том, что качество получаемого продукта и процессов реализации проекта соответствует требованиям используемых стандартов. Мероприятия по проверке (аудиту) качества определяют результативность и эффективность процессов обеспечения и контроля качества, а также необходимость осуществления изменений или корректирующих действий.

Современные подходы по обеспечению качества стремятся минимизировать отклонения на основе следующих принципов¹:

- 1) удовлетворить заказчика, т. е. обеспечить как формальные, так и неформальные его требования;
- 2) предотвратить прежде устранения, т. е. качество должно планироваться, разрабатываться и встраиваться в проект, а не только инспектироваться;
- 3) непрерывно улучшать на основе цикла «планирование — выполнение — проверка — действие» и применения методик управления качеством;

- 4) обеспечить ответственность руководства;
- 5) определить стоимость качества. В ходе реализации проекта с целью повышения потенциальной выгоды и снижения стоимости эксплуатации продукта может быть принято решение о дополнительном инвестировании средств в улучшение качества продукта.

В современной системе управления проектами применяется несколько концепций управления качеством: тотальное управление качеством, шесть сигм, бережливое производство, кайдзен[2][3].

Тотальное управление качеством — концепция управления качеством, обосновывающая необходимость непрерывного повышения качества деятельности и результатов. Основная идея тотального управления качеством (Total Quality Management, TQM) заключена в ключевой роли качества продукции и услуг, направленных на максимальное удовлетворение потребностей клиентов.

Этим процессом надо управлять, и без серьезной и методичной работы по выстраиванию системы управления качеством в организации не обойтись. Причем качество должно стать первостепенным для всех процессов в организации. Тотальное управление качеством является центральной идеей в японских подходах к управлению качеством. Согласно этой концепции управление всеми сферами деятельности предприятия организуется, исходя из интересов качества, и основывается на принципе постоянного совершенствования. Одной из ключевых особенностей системы является использование коллективных форм и методов поиска, анализа и решения проблем, постоянное участие в улучшении качества всего коллектива. Для внедрения 14 принципов TQM необходимо:

- 1) установить, как цели компании увязаны с планами по повышению качества;
- 2) принять и проникнуться новой философией качества;
- 3) понять, что это негативная зависимость — частые инспекции и аудит качества;
- 4) перестать выбирать контрагентов, ориентируясь только на более низкую стоимость;
- 5) стараться работать над непрерывным улучшением системы качества. TQM — это непрерывный процесс;
- 6) создать систему обучения, особенно для вновь принятых сотрудников;
- 7) создать обучение, нацеленное на то, как сделать работу правильно, а не только на то, какую работу выполнять;
- 8) искоренить присутствие страха перед внесением новых идей, неудачах;
- 9) устранить наличие барьеров между службами компании — не конкуренция, а взаимодействие должны быть между ними;
- 10) отказаться от ненужных призывов. Вполне можно обойтись без пустых лозунгов и призывов о полном искоренении дефектов, если не предоставлены реальные средства и описание методов и инструментов, как можно достигнуть этих высот;
- 11) постараться минимизировать (или оптимизировать) количество рабочих стандартов и количественных показателей в организации. Для высшего руководства рост качества должен быть более значимым, чем число показателей;
- 12) пусть сотрудники гордятся уровнем своего мастерства;
- 13) стараться поощрять и стимулировать различные программы обучения и повышения квалификации;
- 14) поощрять преобразования. Нацелить сотрудников на внесение предложений, в том числе и небольших — пусть это станет работой каждого из сотрудников¹.

Таким образом, можно выделить три составляющих процесса постоянного совершенствования: качество продукции; качество организации процессов; уровень квалификации персонала.

Управление человеческими ресурсами проекта — процесс, в ходе которого обеспечивается эффективное использование человеческих ресурсов проекта. Под человеческими ресурсами проекта понимаем любых участников проекта: субподрядчики, подразделения компании, заказчики, спонсоры, команда проекта.

Управление человеческими ресурсами проекта включает в себя процессы, необходимые для наиболее эффективного использования людей, вовлеченных в проект. Основными подпроцессами при этом являются:

- 1) Организационное планирование — определение, документирование и назначение проектных ролей, ответственностей и отношений отчетности.
- 2) Назначение персонала — привлечение необходимых человеческих ресурсов для назначения на роли для работы в проекте.
- 3) Развитие команды проекта — развитие индивидуальной и групповой компетентности с целью улучшения выполнения проекта.

Основными документами, разрабатываемыми управляющим проектом и регламентирующими процессы управления человеческими ресурсами (выход бизнес-процесса), являются «План взаимодействия участников проекта» и «Матрица ответственности».

Управление информационным взаимодействием в проекте включает процессы, необходимые для своевременной и качественной подготовки, сбора, распределения, хранения и конечного использования проектной информации. Основными процессами при этом являются:

- 1) Планирование взаимодействия — определение потребностей участников проекта в информации и взаимодействии: кому и какая информация нужна, когда она будет необходима и каким образом будет предоставляться.
- 2) Распределение проектной информации — своевременное обеспечение участников проекта необходимой информацией.
- 3) Отчетность по исполнению — сбор и распространение информации по исполнению плана проекта. Она включает в себя отчеты о текущем состоянии работ проекта и прогнозирование.
- 4) Административное завершение — подготовка, сбор, организация хранения и распространения информации с целью формализации завершения этапа, фазы или проекта в целом.

Входом бизнес-процесса управления информационным взаимодействием в проекте являются: Технологии информационного взаимодействия в компании. Состав участников проекта. лан проекта. Основным документом, разрабатываемым УП и регламентирующим процессы информационного взаимодействия (выход бизнес-процесса), является «План управления информационным взаимодействием в проекте».

План управления информационным взаимодействием в проекте должен содержать: Описание подлежащей распространению информации, включая формат, содержание, уровень детализации и соглашение по терминологии. Структуру распространения, уточняющая, к кому должна попасть соответствующая информация (отчеты о состоянии, отчеты о выполнении работ и этапов, планы, техническая документация и пр.) и какие методы будут использоваться для распространения информации различного типа. График, показывающий, когда будет производиться каждый из типов информационного взаимодействия. Методы доступа к информации в промежутках между запланированными информационными взаимодействиями.

Уровень подробности Плана управления информационным взаимодействием определяется управляющим проектом исходя из масштабов и потребностей проекта.

Практическое занятие.

Вопросы для обсуждения

- 1 1. Планирование качества.
- 2 2. Осуществление обеспечения качества.
- 3 3. Осуществление контроля качества.
- 4 4. Организация управления персоналом в проекте.
- 5 5. Набор команды проекта.
- 6 6. Развитие команды проекта.
- 7 7. Личностные качества и компетенции.

Задания для самостоятельной работы.

Вопросы для устного обсуждения

1. Опишите особенности управления персоналом в проекте.
2. Как осуществляется набор команды проекта?
3. Что такое развитие команды проекта?

4. Опишите личностные качества и компетенции руководителя проекта.

Практические задания

1. Сформулируйте основные стили руководства, применяемые в ходе проекта.
2. Разработайте список рекомендаций менеджера проекта для исключения конфликта с функциональными руководителями при наборе команды проекта.

-height:normal;mso-list:l0 level1 lfo1'>

9.

Управление стоимостью.

Тема 7. Управление рисками проекта.

Лекция.

Управление рисками проекта — это не просто алгоритм действий, а постоянный анализ и принятие решений, поиск баланса между затратами на то, чтобы избежать рисков, и стоимостью их последствий.

Риск проекта — это кумулятивный эффект вероятностей наступления неопределенных событий, способных оказать отрицательное или положительное влияние на цели проекта. Событие риска — потенциально возможное событие, которое может нанести ущерб или принести выгоды проекту. Риски подразделяются на известные и неизвестные. — Известные риски идентифицируются и подлежат управлению — создаются планы реагирования на риски и резервы на возможные потери. — Неизвестные риски нельзя определить, и, следовательно, невозможно спланировать действия по реагированию на такой риск.

Вероятность возникновения риска — вероятность того, что событие риска наступит. Последствия риска, если он случится, выражаются через дни расписания, трудозатраты, деньги и определяют степень воздействия на цели проекта. Величина риска — показатель, объединяющий вероятность возникновения риска и его последствия. Величина риска рассчитывается путем умножения вероятности возникновения риска на соответствующие последствия. Резерв для непредвиденных обстоятельств (или резерв для покрытия неопределенности) — сумма денег или промежутков времени, которые необходимы сверх расчетных величин для снижения риска перерасхода, связанного с достижением целей проекта, до приемлемого для организации уровня; обычно включаются в базовый план стоимости или расписания проекта. Управленческий резерв — сумма денег или промежутков времени, не включаемые в базовый план стоимости или расписания проекта и используемый руководством для предотвращения негативных последствий ситуаций, которые невозможно спрогнозировать. Толерантность к риску — это готовность или неготовность лица или организации рисковать.

Планирование управления рисками включает

- Качественное планирование повышает вероятность получения положительных результатов остальных процессов управления рисками.

Планирование управления рисками — это процесс определения подходов и планирования операций по управлению рисками проекта.

- Формирование стратегии компании по управлению рисками, основных правил, позволяющих управлять рисками проекта, является целью процесса планирования рисков.

Исходная информация для планирования рисков

- Факторы внешней среды предприятия. Отношение к риску и толерантность к риску организаций и лиц, участвующих в проекте, оказывает влияние на план управления проектом и может проявляться в конкретных действиях.
- Активы организационного процесса. Организации могут иметь заранее разработанные подходы к управлению рисками, например категории рисков, общие определения понятий и терминов, стандартные шаблоны, схемы распределения ролей и ответственности, а также определенные уровни полномочий для принятия решений.

В качестве инструментов и методов планирования управлением рисками используют совещания по планированию и анализу. Команда проекта проводит совещания для разработки плана управления рисками, в которых могут принимать участие менеджер проекта, отдельные члены команды проекта и участники проекта, представители организации, отвечающие за операции по планированию рисков и реагированию на них. На совещаниях составляются базовые планы по проведению операций управления рисками. Также разрабатываются элементы стоимости рисков и плановые операции, которые включаются соответственно в бюджет проекта и расписание.

План управления рисками — документ, разрабатываемый в начале проекта и содержащий описание структуры управления рисками проекта и порядок его выполнения в рамках проекта; включается в состав плана управления проектом.

Идентификация рисков — процесс определения рисков, способных повлиять на проект, и документирование их характеристик. Идентификацию рисков выполняют члены команды проекта и эксперты по вопросам управления рисками, в ней могут принимать участие заказчики, участники проекта и эксперты в определенных областях. Это итеративный процесс, поскольку по мере развития проекта в рамках его жизненного цикла могут обнаруживаться новые риски.

Качественный анализ рисков

Управлять всеми выявленными рисками невозможно, так как это требует больших финансовых и кадровых затрат. Основные задачи качественного анализа состоят в разделении рисков на группы и расположении в порядке их приоритетов

Расположения рисков по степени их важности для дальнейшего анализа или планирования реагирования на риски может быть выполнено путем оценки вероятности их возникновения и воздействия на проект.

Качественный анализ рисков — быстрый и недорогой способ установки приоритетов — выполняется на протяжении всего жизненного цикла проекта и должен отражать все изменения, относящиеся к рискам проекта.

Количественный анализ рисков: входы. Активы организационного процесса. Описание содержания проекта. План управления рисками. Реестр рисков. План управления проектом

Практическое занятие.

Вопросы для обсуждения

- 1 Определение концепции управления рисками проекта.
- 2 Идентификация рисков проекта.
- 3 Анализ и оценка рисков проекта.
- 4 Разработка плана реагирования на риски.
- 5 Мониторинг и контроль рисков.

Задания для самостоятельной работы.

Вопросы для устного обсуждения

1. Что такое риски в проекте с позиции управления?
2. Что такое ограничения проекта?
3. Перечислите внешние и внутренние риски в проекте?

Практическое задание

В проекте создания и вывода на рынок новой услуги существует риск невыхода на запланированные объемы продаж. Какие возможны источники и последствия данного риска? Какие можно предложить меры реагирования?

Практические задания

1. Сформулируйте основные стили руководства, применяемые в ходе проекта.
2. Разработайте список рекомендаций менеджера проекта для исключения конфликта с функциональными руководителями при наборе команды проекта.

Тема 8. Отраслевые особенности проектной деятельности.

Лекция.

Управление проектами — представляет собой управление и организацию процесса, необходимого для достижения цели — вовремя и в рамках бюджета. Обзор методической литературы выявил, что не существует стандартной системы управления проектами, которая была бы идеальна для любого проекта любой отрасли экономики. Также не существует стандартной системы, которая бы идеально обеспечивала эффективное управление и была приемлема для всех членов проектной команды. В то же время важно отметить, что за время существования проектного управления специалистами было создано достаточно много эффективных подходов, методик и стандартов, которые обеспечивают конечной цели проектов. Актуальность проектного управления в различных отраслях обуславливается необходимостью роста темпов экономического развития каждой отрасли за счет максимального и сбалансированного управления ресурсами. Изучение современного опыта проектного управления в различных отраслях свидетельствует, что ключевая особенность проектов, без учета отраслевой принадлежности заключается в том, что выступают комплексными программами. Для данных программ установлены временные границы и интервалы, но каждый проект индивидуален, уникален и обеспечивает достижение запланированных результатов с учетом специфики конкретной отрасли. С практической точки зрения, достаточно востребованы приоритетные на сегодняшний день направления разработки и реализации проектов в различных отраслях культуры и искусства. Доминируют проекты, направленные на реконструкцию и модернизацию отрасли.

Достаточно актуальной задачей для большинства отраслевых проектов, характерно развитие системы антикризисных мер ресурсосберегающих технологий с целью полного решения проблем культуры и искусства в условиях инновационных преобразований и цифровой экономики.

Процессы управления проектами в различных отраслях можно «подвести» под определенные стандарты и нормативные документы, которые обеспечивают формализацию. Указанные процессы называются методологией управления проектами. Часть методологии управления проектами можно использовать для всех типов проектов в любой отрасли культуры и искусства. Другие же, можно применить исключительно для управления определенными типами проекта в определенных отраслях. В качестве следующей методологии отраслевого проектного управления выступает методология управления проектами PRINCE2. Указанная методология также характеризуется как структурированной к проектному управлению. Данная методология достаточно популярна в зарубежной практике и фокусируется, как правило на процессах верхнего уровня (управление, организация, контроль), а не на низших задачах (декомпозиция работ, разработка графиков). Методология PRINCE2 подразумевает процессы управления проектом в следующей последовательности: – запуск проекта; – руководство проектом; – инициация проекта; – контроль этапов; – управление созданием продукта; – управление границами этапов; – закрытие проекта. Предложенная методология позволяет стандартизировать процедуры управления проектами, оптимизировать координацию и облегчить понимание того, каким образом необходимо обеспечивать планирование проекта и производить мониторинг его выполнения и принятие решение в случае отклонения от плана и возникновение нестандартной ситуации. Рассмотренная методология не подходит для проектов небольшого масштаба или проектов с большой вероятности изменений объема работ и требований к ним. В качестве следующей методологии проектного управления, используемых в различных отраслях можно отнести методологию Agile Project Management. Достаточно гибкое управление проектом в данном случае предусматривает поступательную и итеративную проектную методологию. Отличительной особенностью выступает то, что в начале проекта нельзя максимально точно определить итоговый конечный продукт и непосредственно жизненный цикл проекта. Проектная деятельность дифференцируется на несколько итеративных фаз, которые в проектном управлении называемых «спринтами». Указанные спринты представлены множествами задач и имеют конечный продукт и результат. Методология Agile обеспечивает менеджерам возможность получения обратную связь и совершенствовать продукт после каждой итерации. Данная методология управления проектами предусматривает разделение ответственности за результат следующим образом: – владелец продукта — устанавливает проектные цели, формирует оптимальный график при установленных проектных параметрах, адаптирует процесс выполнения проекта в случае изменения и обеспечивает приоритеты в характеристиках продукта; – Scrum мастер — формирует приоритеты при выполнении задач командой и минимизирует затруднения, которые могут быть в ходе реализации проекта; – члены команды — обеспечивают выполнение поставленных задач, формируют ежедневный отчет о ходе выполнения проекта, обеспечивают качество продукта Методология Agile выступает как гибкой и обеспечивает легкость изменить параметры проекта, что является значимым для таких сервисно-ориентированных проектов, как разработка программного обеспечения или графический дизайн. Но это методология не подходит для проектов со строго заданными параметрами и требованиями. Таким образом, не существует универсальной методологии управления проектом в любой отрасли культуры и искусства. Выбор той иной отрасли должны быть обосновано типом проекта и спецификой окружающей среды и отрасли реализации.

Практическое занятие.

Вопросы для обсуждения

- Процесс инициации проекта в программировании.
- Планирование проекта в программировании.
- Процессы организации исполнения проектов в программировании.
- Процесс контроля проекта в программировании.
- Процесс закрытия проекта в программировании.

Задания для самостоятельной работы.

Вопросы для устного обсуждения

- Опишите особенности разработки проектов создания радиоэлектронных систем.
- Какие основные статьи входят в смету затрат по радиоэлектронным проектам?

Каковы основные риски отраслевых проектов?

Опишите личностные качества и компетенции руководителя проекта.

Практические задания

- 1 Сформулируйте основные темы проектирования в сфере радиотехники.
- 2 Подготовить презентацию по разработанному проекту. Процесс инициации проекта в программировании.

4. Контроль знаний обучающихся и типовые оценочные средства

4.1. Распределение баллов:

3 семестр

- посещаемость – 10 баллов
- текущий контроль – 80 баллов
- контрольные срезы – 2 срезов по 5 баллов каждый
- премиальные баллы – 20 баллов

Распределение баллов по заданиям:

№ те мы	Название темы / вид учебной работы	Формы текущего контроля / срезы	Мах. кол-во баллов	Методика проведения занятия и оценки
1.	Введение в проектный менеджмент. Жизненный цикл проекта и организация.	Опрос	5	<p>5 баллов: знание, понимание, глубина усвоения обучающимся всего объема программного материала; умение выделять главные положения в изученном материале, на основании фактов и примеров обобщать, делать выводы, соблюдение культуры устной речи .</p> <p>4 балла: знания изученного материала; умение выделять главные положения, обобщать, делать выводы; наличие незначительных ошибок при воспроизведении изученного материала; соблюдение основных правил культуры устной речи .</p> <p>3 балла - материал усвоен на уровне минимальных требований программы, затруднения при самостоятельном воспроизведении, необходимость незначительной помощи педагога; наличие 1-2 грубых ошибок; незначительного несоблюдение основных правил культуры устной речи .</p> <p>2 балла: знания и усвоения учебного материала на уровне ниже минимальных требований программы; затруднения при ответах на стандартные вопросы; наличия нескольких грубых ошибок, значительное несоблюдение основных правил культуры устной речи .</p> <p>1 балл отказ обучаемого от ответа; грубые ошибки при изложении материала</p>
		Подготовка и защита медиапрезентации	5	<p>Высокий уровень (связь презентации с темой, насыщенное содержание, грамотная подача материала, разнообразие графической информации, оптимальный дизайн) – 4-5 баллов</p> <p>Средний уровень (имеются отступления в презентации от основной темы; достаточное содержание, подача материала с незначительными неточностями, однообразие графической информации, негармоничный дизайн) - 3-4 балла</p> <p>Низкий уровень (имеются существенные отступления от основной темы; недостаточное содержание, подача материала с существенными неточностями, однообразие графической информации, неграмотный дизайн) 1-2 балла</p>

2.	Процессы управления проектами для отдельного проекта	Опрос	5	<p>5 баллов: знание, понимание, глубина усвоения обучающимся всего объема программного материала; умение выделять главные положения в изученном материале, на основании фактов и примеров обобщать, делать выводы, соблюдение культуры устной речи .</p> <p>4 балла: знания изученного материала; умение выделять главные положения, обобщать, делать выводы; наличие незначительных ошибок при воспроизведении изученного материала; соблюдение основных правил культуры устной речи .</p> <p>3 балла - материал усвоен на уровне минимальных требований программы, затруднения при самостоятельном воспроизведении, необходимость незначительной помощи педагога; наличие 1-2 грубых ошибок; незначительного несоблюдение основных правил культуры устной речи .</p> <p>2 балла: знания и усвоения учебного материала на уровне ниже минимальных требований программы; затруднения при ответах на стандартные вопросы; наличия нескольких грубых ошибок, значительное несоблюдение основных правил культуры устной речи .</p> <p>1 балл отказ обучаемого от ответа; грубые ошибки при изложении материала</p>
		Подготовка и защита медиапрезентации	5	<p>Высокий уровень (связь презентации с темой, насыщенное содержание, грамотная подача материала, разнообразие графической информации, оптимальный дизайн) – 4-5 баллов</p> <p>Средний уровень (имеются отступления в презентации от основной темы; достаточное содержание, подача материала с незначительными неточностями, однообразие графической информации, негармоничный дизайн) - 3–4 балла</p> <p>Низкий уровень (имеются существенные отступления от основной темы; недостаточное содержание, подача материала с существенными неточностями, однообразие графической информации, неграмотный дизайн) 1-2 балла</p>
3.	Управление интеграцией проекта	Опрос	5	
		Другие формы контроля	5	
4.	Управление содержанием проекта.	Опрос	5	
		Подготовка и защита медиапрезентации	5	<p>Высокий уровень (связь презентации с темой, насыщенное содержание, грамотная подача материала, разнообразие графической информации, оптимальный дизайн) – 4-5 баллов</p> <p>Средний уровень (имеются отступления в презентации от основной темы; достаточное содержание, подача материала с незначительными неточностями, однообразие графической информации, негармоничный дизайн) - 3–4 балла</p> <p>Низкий уровень (имеются существенные отступления от основной темы; недостаточное содержание, подача материала с существенными неточностями, однообразие графической информации, неграмотный дизайн) 1-2 балла</p>
		Внутреннее тестирование(контрольный срез)	5	<p>90% и выше правильных ответов – 5 баллов</p> <p>70-89% правильных ответов – 4 балла</p> <p>50-69% правильных ответов – 3 балла</p> <p>30-49% правильных ответов – 2 балла</p> <p>10-29% правильных ответов – 1 балл</p>

5.	Управление сроками проекта. Управление стоимостью проекта.	Опрос	5	<p>5 баллов: знание, понимание, глубина усвоения обучающимся всего объема программного материала; умение выделять главные положения в изученном материале, на основании фактов и примеров обобщать, делать выводы, соблюдение культуры устной речи .</p> <p>4 балла: знания изученного материала; умение выделять главные положения, обобщать, делать выводы; наличие незначительных ошибок при воспроизведении изученного материала; соблюдение основных правил культуры устной речи .</p> <p>3 балла - материал усвоен на уровне минимальных требований программы, затруднения при самостоятельном воспроизведении, необходимость незначительной помощи педагога; наличие 1-2 грубых ошибок; незначительного несоблюдение основных правил культуры устной речи .</p> <p>2 балла: знания и усвоения учебного материала на уровне ниже минимальных требований программы; затруднения при ответах на стандартные вопросы; наличия нескольких грубых ошибок, значительное несоблюдение основных правил культуры устной речи .</p> <p>1 балл отказ обучаемого от ответа; грубые ошибки при изложении материала</p>
		Подготовка и защита презентации	5	<p>Высокий уровень (связь презентации с темой, насыщенное содержание, грамотная подача материала, разнообразие графической информации, оптимальный дизайн) – 4-5 баллов</p> <p>Средний уровень (имеются отступления в презентации от основной темы; достаточное содержание, подача материала с незначительными неточностями, однообразие графической информации, негармоничный дизайн) - 3–4 балла</p> <p>Низкий уровень (имеются существенные отступления от основной темы; недостаточное содержание, подача материала с существенными неточностями, однообразие графической информации, неграмотный дизайн) 1-2 балла</p>
6.	Управление качеством проекта. Управление человеческими ресурсами проекта.	Опрос	5	<p>5 баллов: знание, понимание, глубина усвоения обучающимся всего объема программного материала; умение выделять главные положения в изученном материале, на основании фактов и примеров обобщать, делать выводы, соблюдение культуры устной речи .</p> <p>4 балла: знания изученного материала; умение выделять главные положения, обобщать, делать выводы; наличие незначительных ошибок при воспроизведении изученного материала; соблюдение основных правил культуры устной речи .</p> <p>3 балла - материал усвоен на уровне минимальных требований программы, затруднения при самостоятельном воспроизведении, необходимость незначительной помощи педагога; наличие 1-2 грубых ошибок; незначительного несоблюдение основных правил культуры устной речи .</p> <p>2 балла: знания и усвоения учебного материала на уровне ниже минимальных требований программы; затруднения при ответах на стандартные вопросы; наличия нескольких грубых ошибок, значительное несоблюдение основных правил культуры устной речи .</p> <p>1 балл отказ обучаемого от ответа; грубые ошибки при изложении материала</p>

		Подготовка и защита презентации	5	<p>Высокий уровень (связь презентации с темой, насыщенное содержание, грамотная подача материала, разнообразие графической информации, оптимальный дизайн) – 4-5 баллов</p> <p>Средний уровень (имеются отступления в презентации от основной темы; достаточное содержание, подача материала с незначительными неточностями, однообразие графической информации, негармоничный дизайн) - 3–4 балла</p> <p>Низкий уровень (имеются существенные отступления от основной темы; недостаточное содержание, подача материала с существенными неточностями, однообразие графической информации, неграмотный дизайн) 1-2 балла</p>
7.	Управление рисками проекта.	Опрос	5	<p>5 баллов: знание, понимание, глубина усвоения обучающимся всего объема программного материала; умение выделять главные положения в изученном материале, на основании фактов и примеров обобщать, делать выводы, соблюдение культуры устной речи .</p> <p>4 балла: знания изученного материала; умение выделять главные положения, обобщать, делать выводы; наличие незначительных ошибок при воспроизведении изученного материала; соблюдение основных правил культуры устной речи .</p> <p>3 балла - материал усвоен на уровне минимальных требований программы, затруднения при самостоятельном воспроизведении, необходимость незначительной помощи педагога; наличие 1-2 грубых ошибок; незначительное несоблюдение основных правил культуры устной речи .</p> <p>2 балла: знания и усвоения учебного материала на уровне ниже минимальных требований программы; затруднения при ответах на стандартные вопросы; наличия нескольких грубых ошибок, значительное несоблюдение основных правил культуры устной речи .</p> <p>1 балл отказ обучаемого от ответа; грубые ошибки при изложении материала</p>
		Подготовка и защита презентации	5	<p>Высокий уровень (связь презентации с темой, насыщенное содержание, грамотная подача материала, разнообразие графической информации, оптимальный дизайн) – 4-5 баллов</p> <p>Средний уровень (имеются отступления в презентации от основной темы; достаточное содержание, подача материала с незначительными неточностями, однообразие графической информации, негармоничный дизайн) - 3–4 балла</p> <p>Низкий уровень (имеются существенные отступления от основной темы; недостаточное содержание, подача материала с существенными неточностями, однообразие графической информации, неграмотный дизайн) 1-2 балла</p>

8.	Отраслевые особенности проектной деятельности.	Опрос	5	<p>5 баллов: знание, понимание, глубина усвоения обучающимся всего объема программного материала; умение выделять главные положения в изученном материале, на основании фактов и примеров обобщать, делать выводы, соблюдение культуры устной речи .</p> <p>4 балла: знания изученного материала; умение выделять главные положения, обобщать, делать выводы; наличие незначительных ошибок при воспроизведении изученного материала; соблюдение основных правил культуры устной речи .</p> <p>3 балла - материал усвоен на уровне минимальных требований программы, затруднения при самостоятельном воспроизведении, необходимость незначительной помощи педагога; наличие 1-2 грубых ошибок; незначительное несоблюдение основных правил культуры устной речи .</p> <p>2 балла: знания и усвоения учебного материала на уровне ниже минимальных требований программы; затруднения при ответах на стандартные вопросы; наличия нескольких грубых ошибок, значительное несоблюдение основных правил культуры устной речи .</p> <p>1 балл отказ обучаемого от ответа; грубые ошибки при изложении материала</p>
		Подготовка и защита презентации	5	<p>Высокий уровень (связь презентации с темой, насыщенное содержание, грамотная подача материала, разнообразие графической информации, оптимальный дизайн) – 4-5 баллов</p> <p>Средний уровень (имеются отступления в презентации от основной темы; достаточное содержание, подача материала с незначительными неточностями, однообразие графической информации, негармоничный дизайн) - 3–4 балла</p> <p>Низкий уровень (имеются существенные отступления от основной темы; недостаточное содержание, подача материала с существенными неточностями, однообразие графической информации, неграмотный дизайн) 1-2 балла</p>
		Внутреннее тестирование(контрольный срез)	5	<p>90% и выше правильных ответов – 5 баллов</p> <p>70-89% правильных ответов – 4 балла</p> <p>50-69% правильных ответов – 3 балла</p> <p>30-49% правильных ответов – 2 балла</p> <p>10-29% правильных ответов – 1 балл</p>
9.	Посещаемость		10	Присутствие на занятии
10.	Премиальные баллы		20	за результативное участие в проектах, конференциях и другие формы активности в процессе изучения дисциплины с указанием баллов за каждый вид активности
11.	Индивидуальные задания, с помощью которых можно набрать дополнительные баллы		50	Подготовка аналитического обзора по результатам социально-культурного проектирования
12.	Итого за семестр		100	

Итоговая оценка по зачету выставляется в 100-балльной шкале и в традиционной четырехбалльной шкале. Перевод 100-балльной рейтинговой оценки по дисциплине в традиционную четырехбалльную осуществляется следующим образом:

100-балльная система	Традиционная система
50 - 100 баллов	Зачтено
0 - 49 баллов	Не зачтено

4.2 Типовые оценочные средства текущего контроля

Внутреннее тестирование

Тема 4. Управление содержанием проекта.

Вопросы тестирования

1. Проект всегда предполагает:

- 1) новый и неповторимый объем работ (процесс и результат), который будет существовать в единственном экземпляре;
- 2) разработку документации для создания каких-либо зданий или сооружений;
- 3) осуществление непрерывных взаимосвязанных между собой действий по выработке средств и методов воздействия и их реализации применительно к решению конкретной проблемы.

2. Привычные, повторяющиеся, ограниченные утвержденными регламентами действия характерны:

- 1) для бизнеспроцессов;
- 2) проектов;
- 3) функций менеджмента.

3. Отличие проекта от производственной системы заключается в том, что проект является деятельностью:

- 1) однократной;
- 2) циклической;
- 3) управляемой.

4. Тенденция применения проектного подхода к бизнес-процессам обусловлена:

- 1) увеличением жизненного цикла организаций;
- 2) неактуальностью концепции жизненного цикла товаров в современных условиях;
- 3) сокращением жизненного цикла товаров.

5. Независимо от размеров и степени сложности все проекты могут быть представлены в виде жизненного цикла со следующей структурой:

- 1) начало, организация, выполнение работ, завершение;
- 2) инициация, рост, стабилизация, спад;
- 3) планирование, организация, координация, контроль.

6. Результатами проекта могут являться:

- 1) продукт, представляющий собой элемент другого изделия или конечное изделие;
- 2) результаты, такие как последствия или документы;
- 3) продукт, результаты как последствия или документы, способность предоставлять услуги.

7. Отличительными чертами являются: их высокая стоимость, сложность организационной структуры управления, многоаспектность их влияния, множество участников проекта:

- 1) монопроектов;
- 2) мультипроектов;
- 3) мегапроектов.

8. Проекты, направленные на решение преимущественно одной задачи (обычно в рамках предприятия):

- 1) монопроекты;
- 2) мультипроекты;
- 3) мегапроекты.

9. Строительство здания или сооружения, внедрение новой производственной линии, разработка программного обеспечения относятся к типу проектов:

- 1) организационный;
- 2) технический;

3) экономический.

10. При классификации проектов в настоящее время наблюдается тенденция к:

- 1) сокращению срока;
- 2) увеличению объема работ ;
- 3) увеличению степени интегральности .

Тема 8. Отраслевые особенности проектной деятельности.

Тестовые задания

1. Проект отличается от процессной деятельности тем, что ...

1. проект является непрерывной деятельностью, а процесс - единоразовым мероприятием;
2. проект поддерживает неизменность организации, а процессы способствуют ее изменению;
3. процессы в организации цикличны, они повторяются, а проект - уникален, он всегда имеет дату начала и окончания;
4. процессы в организации регламентируются документально, проекты не требуют документального оформления.

2. Окружение проекта - это ...

1. среда проекта, порождающая совокупность внутренних или внешних сил, которые способствуют или мешают достижению цели проекта;
2. совокупность проектных работ, продуктов и услуг, производство которых должно быть обеспечено в рамках осуществляемого проекта;
3. 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;
4. местоположение реализации проекта и близлежащие районы.

3. На стадии разработки проекта - ...

1. расходуется 9-15% ресурсов проекта;
2. расходуется 65-80% ресурсов проекта;
3. расходуется 75-90% ресурсов проекта;
4. ресурсы проекта не расходуются.

4. Проект - это ...

1. инженерная, техническая, организационно-правовая документация по реализации запланированного мероприятия;
ограниченное по времени, целенаправленное изменение отдельной системы с установленными требованиями к качеству результатов, с ограничениями расхода средств и со специфической организацией;
- 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;
- совокупность работ, продуктов и услуг, производство которых должно быть обеспечено с целью достижения поставленной цели.

5. Наибольшее влияние на проект оказывают ...

1. экономические и правовые факторы;
2. экологические факторы и инфраструктура;
3. культурно-социальные факторы;
4. политические и экономические факторы.

6. Выбрать термин для которого дано определение: «владелец проекта и будущий потребитель его результатов»

1. Инвестор проекта
2. Координационный совет
3. Куратор проекта
4. Команда проекта
5. Заказчик проекта

7.Сетевой график проекта предназначен для:

1. управления затратами времени на выполнение комплекса работ проекта
2. управления материальными затратами
3. управления конфликтами проектной команды
4. управления рисками

8.Что из ниже перечисленного не является формой проектного финансирования:

1. Финансирование с полным регрессом на заемщика
 2. Финансирование без права регресса на заемщика
 3. Финансирование с ограниченным правом регресса на заемщика
 4. Финансирование с неограниченным полным регрессом на заемщика
- 9.Выбрать термин для которого дано определение: «осуществляет финансирование проекта за счет своих или привлеченных средств» :

1. Инвестор проекта
2. Координационный совет
3. Куратор проекта
4. Команда проекта
5. Команда управления проектом

10. Какой из ниже перечисленных резервов не является параметром сетевого графика проекта:

1. независимый
2. гарантийный
3. неполный
4. полный
5. свободный

11.Выбрать термин для которого дано определение: «участники команды проекта, принимающие участие в управлении проектом»:

1. Инвестор проекта
2. Координационный совет
3. Куратор проекта
4. Команда проекта
5. Команда управления проектом

12. Что из ниже перечисленного не является видом организационной структуры управления проектом:

1. функциональная
2. матричная
3. стратегическая
4. проектная

13.К основным функциям проект-менеджера по отдельным сферам деятельности не относится:

1. Установление взаимоотношения с вышестоящим руководством , клиентом
2. другими участниками проекта
3. Налаживание хороших отношений с общественными организациями, прессой, телевидением и т.д.
4. Контроль выполнения планов и графиков командой проекта
5. Создание проектной документации и согласование ее с заказчиком.

14. Выбрать термин для которого дано определение: «коллективный орган, который выбирает проекты для реализации, утверждает планы работ и их изменения, назначает куратора и утверждает руководителя проекта»

1. Инвестор проекта
2. Координационный совет
3. Куратор проекта
4. Команда проекта.

15. Недостатком функциональной структуры управления проектом является:

1. стимулирует функциональную изолированность
2. способствует технологичности выполнения работ в проекте
3. увеличивает количество взаимодействий между участниками проекта
4. снижает беспокойство членов проектной команды по поводу карьеры по окончании проекта.

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

1. Инвестор проекта
2. Координационный совет
3. Куратор проекта
4. Команда проекта
5. Команда управления проектом

17. Какой бюджетной формы из ниже перечисленных не существует?

1. бюджет доходов и расходов
2. бюджет движения денежных средств
3. прогнозный баланс
4. бюджет затрат

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

1. Инвестор проекта
2. Координационный совет
3. Куратор проекта
4. Руководитель проекта
5. Команда управления проектом

19. При сетевом планировании проекта элемент «событие » характеризуется:

1. номером, ранним и поздним сроком
2. длительностью и резервами
3. задачей и целью
4. прибылью и убытками

20. Риск при осуществлении проекта:

1. вероятность возникновения неблагоприятных финансовых последствий в форме потери ожидаемого дохода в ситуациях неопределенности его осуществления.
2. вероятность возникновения неблагоприятных политических последствий в форме потери ожидаемого дохода в ситуациях неопределенности его осуществления.
3. вероятность возникновения неблагоприятных социальных последствий в форме потери ожидаемого дохода в ситуациях неопределенности его осуществления.
4. вероятность возникновения неблагоприятных экологических последствий в форме потери ожидаемого дохода в ситуациях неопределенности его осуществления.

21. Выберите понятие: программа проектов

1. совокупность проектов, находящихся в компетенции одного центра ответственности
2. группа взаимосвязанных проектов и различных мероприятий, объединенных общей целью и условиями их выполнения

3. комплекс взаимосвязанных мероприятий, предназначенных для достижения поставленных целей с установленными требованиями к качеству результата в течение заданного времени и при установленном бюджете

22. Чем из ниже перечисленного определена заинтересованность заказчика в соответствии с ГОСТ Р Проектный менеджмент требования к управлению портфелем?

1. заинтересованность отсутствует
2. выгодой
3. прибылью
4. дивидендами

'f

Другие формы контроля

Тема 3. Управление интеграцией проекта

Тематика медиапрезентаций

1. Основные понятия и определения управления интеграцией проекта
2. Процессы планирования.
3. Уровни планирования.
5. Структура разбиения работ.
6. Матрица ответственности.
7. Методы сетевого планирования.
8. Связь сметного и календарного планирования.

Опрос

Тема 1. Введение в проектный менеджмент. Жизненный цикл проекта и организация.

Вопросы для обсуждения

1. Что такое проект?
2. Что такое управление проектами?
3. Связи между управлением проектами, управлением программами и управлением портфелями.
4. Управление проектами и управление операционной деятельностью.
5. Роль менеджера проекта.
6. Факторы среды предприятия.
7. Жизненный цикл проекта.
8. Проекты и операционная деятельность.
9. Заинтересованные стороны проекта.
10. Влияние организации на управление проектами.

Тема 2. Процессы управления проектами для отдельного проекта

Вопросы для обсуждения

1. Общие взаимодействия процессов управления проектами.
2. Группы процессов управления проектами.
3. Группа процессов инициации.
4. Группа процессов планирования.
5. Группа процессов исполнения.
6. Группа процессов мониторинга и управления.
7. Группа процессов завершения.

Тема 3. Управление интеграцией проекта

Вопросы для обсуждения

1. Разработка Устава проекта.
2. Разработка плана управления проектом.
3. Руководство и управление исполнением проекта.
4. Мониторинг и управление работами проекта.
5. Осуществление общего управления изменениями.
6. Завершение проекта или фазы.

Тема 4. Управление содержанием проекта.

Вопросы для обсуждения

1. Сбор требований.
2. Определение содержания.
3. Создание иерархической структуры работ (ИСР).
4. Подтверждение содержания.
5. Управление содержанием.

Тема 5. Управление сроками проекта. Управление стоимостью проекта.

Вопросы для обсуждения

1. Сбор требований.
2. Определение содержания.
3. Создание иерархической структуры работ (ИСР).
4. Подтверждение содержания.
5. Управление содержанием.

Тема 6. Управление качеством проекта. Управление человеческими ресурсами проекта.

Вопросы для обсуждения

1. Определение операций.
2. Определение последовательности операций.
3. Оценка ресурсов операций.
4. Оценка длительности операций.
5. Разработка расписания.
6. Управление расписанием.
7. Оценка стоимости.
8. Определение бюджета.
9. Управление стоимостью.

Тема 7. Управление рисками проекта.

Вопросы для обсуждения

1. Планирование качества.
2. Осуществление обеспечения качества.
3. Осуществление контроля качества.
4. Организация управления персоналом в проекте.
5. Набор команды проекта.
6. Развитие команды проекта.

7. Личностные качества и компетенции.

Тема 8. Отраслевые особенности проектной деятельности.

Вопросы для обсуждения

- 1 Процесс инициации проекта в программировании.
- 2 Планирование проекта в программировании.
- 3 Процессы организации исполнения проектов в программировании.
- 4 Процесс контроля проекта в программировании.
- 5 Процесс закрытия проекта в программировании.

Подготовка и защита медиапрезентации

Тема 1. Введение в проектный менеджмент. Жизненный цикл проекта и организация.

Тематика медиапрезентаций

1. Определение проекта.
2. История управления проектами.
3. Признаки проектов.
4. Классификация типов проектов.
5. Жизненный цикл проекта.
6. Участники проекта
7. Способы инициирования проекта.
8. Структура проектного анализа.
9. Стратегии реализации проекта.
10. Качественные методы оценки стратегий.
11. Количественные методы оценки стратегий.

Тема 2. Процессы управления проектами для отдельного проекта

Тематика презентаций

1. Общие принципы построения организационных структур управления проектами.
2. Организационная структура и содержание проекта.
3. Функциональная, проектно-целевая и матричная структура.
4. Современные методы и средства организационного моделирования проектов
5. Современная концепция маркетинга в управлении проектами.
6. Маркетинговые исследования.
7. Разработка маркетинговой стратегии проекта.
8. Программа маркетинга проекта.
9. Бюджет маркетинга.

Тема 4. Управление содержанием проекта.

Тематика медиапрезентаций

1. Основные понятия. Цели, задачи, содержание проекта.
2. Взаимосвязь объемов, продолжительности и стоимости работ.
3. Методы управления содержанием работ. Структура и объем работ.
4. Принципы эффективного управления временем.
5. Процессы управления ресурсами проекта.
6. Основные принципы планирования ресурсов проекта.
7. Управление закупками ресурсов.

8. Управление поставками.
9. Управление запасами.

Подготовка и защита презентации

Тема 6. Управление качеством проекта. Управление человеческими ресурсами проекта.

Тематика презентаций

1. Основные принципы оценки инвестиционных проектов.
2. Общая схема оценки эффективности.
3. Исходные данные для расчета эффективности.
4. Денежные потоки проекта.
5. Основные показатели эффективности проекта.
6. Влияние риска и неопределенности при оценке эффективности проекта.
7. Формирование и развитие команды.
8. Принципы проекта формирования команды.
9. Методы формирования команды проекта.
10. Примерный состав команды и требования к менеджерам проекта.
11. Организация эффективной деятельности команды

Тема 7. Управление рисками проекта.

Тематика медиапрезентаций

1. Понятия риска и неопределенности.
2. Анализ проектных рисков.
3. Методы снижения рисков.
4. Организация работ по управлению рисками.
5. Понятие и виды риска. Ситуации принятия решений при создании проекта.
6. Методы оценки риска. Применимость методов при формировании проекта.
7. Методы снижения риска и рекомендации руководителю проектов по отношению к риску.

Тема 8. Отраслевые особенности проектной деятельности.

Тематика медиапрезентаций

1. Становление и развитие метода проектов в образовании за рубежом.
2. Становление и развитие проектной деятельности в России
3. Критерии и требования к выбору темы проекта.
4. Формулировка темы, целей и задач проекта. Понятие гипотезы.
5. Классификации и типология проектов.
6. Основные этапы организации проектной деятельности. Пять «П» проектной деятельности.
7. Определение «продукта» проектной деятельности. Внешние и внутренние продукты проектной деятельности.

Подготовка и защита презентации

Тема 5. Управление сроками проекта. Управление стоимостью проекта.

Тематика презентаций

1. Определение состава работ проекта — определение конкретных операций, которые необходимо выполнить для получения запланированных результатов проекта.
2. Определение взаимосвязей работ — определение и документирование взаимосвязей между операциями.

3. Оценка длительностей работ — оценка количества рабочих периодов, необходимых для выполнения отдельных операций.
4. Составление расписания проекта — составление расписания исполнения проекта с учетом взаимосвязей работ, их длительностей и потребности в ресурсах.
5. Управление расписанием — управление изменениями расписания проекта.
6. Основные принципы управления стоимостью проекта.
7. Оценка стоимости проекта.
8. Бюджетирование проекта.
9. Методы контроля стоимости проекта.

4.3 Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме зачета

Типовые вопросы зачета (ПК-1)

1. Система стандартов в области управления проектами.
2. Определение понятий «проект», «программа».
3. Классификация проектов.
4. Цели и стратегии проекта.
5. Структуры проекта. Типы структурных моделей проекта
6. Переход к проектному управлению: задачи и этапы решения.
7. Жизненный цикл и фазы проекта.
8. Функции менеджера проекта.
9. Команда проекта. Взаимодействие участников проекта.
10. Виды организационных структур проекта. Их сравнительная характеристика.
11. Понятие критериев успеха и неудач проекта. Факторы, влияющие на успех и неудачи проекта.
12. Цели, структура, этапы разработки системы управления проектами в компании.
13. Понятие процессов в управлении проектами.
14. Основные и вспомогательные процессы в управлении проектами.
15. Планирование ресурсов проекта.
16. Организация выполнения проекта.
17. Координация подготовки и выполнения проекта.
18. Модель принятия решений по управлению проектами.
19. Календарное планирование и организация системы контроля проекта.
20. Последовательность шагов календарного планирования.
21. Принципы построения системы контроля в проекте.
22. Разработка и экспертиза проектной документации.
23. Порядок проведения экспертизы. Экспертиза строительных проектов. государственная и общественная экологическая экспертизы.
24. Функции управления проектами
25. Организационное планирование проекта.
26. Подбор персонала проекта.
27. Сущность кадровых проблем управления проектами.
28. Требования к членам проектного коллектива. Структуры проектного коллектива.
29. Место управления рисками в общей структуре управления проектами. Понятие риска, основные виды рисков проекта.
30. Качественная оценка риска с помощью экспертных оценок.
31. Ранжирование и оценка рисков в зависимости от вероятности наступления риска и серьезности рисковых последствий.
32. Методы реагирования на риски.
33. Система сбора и обработки фактических данных по проекту.

34. Проектное финансирование.
35. Ограничения проекта.
36. Контроль затрат проекта.
37. Прогнозирование затрат.
38. Основные маркетинговые стратегии проекта.
39. Принципы планирования ресурсов проекта.
40. Логистика в управлении проектами.

Типовые задания для зачета (ПК-1)

1. Предложите для рассмотрения, оценки и реализации какой-либо проект.
2. Определите возможности реализации Вашего проекта.
3. Определите структуру Вашего проекта по одному из методов.
4. Сформируйте структуру предметной области Вашего проекта.
5. Выполните структуризацию работ по Вашему проекту.
6. Определите стоимость Вашего проекта.
7. Сформируйте команду для Вашего проекта.
8. Определите риск при реализации Вашего проекта.
9. Разработайте процедуру сертификации продукции для Вашего проекта.
10. Определите виды контрактов, необходимых для реализации Вашего проекта.
11. Определите особенности промежуточного контроля для Вашего проекта.
12. Определите программный продукт, необходимый для Вашего проекта.
13. Определите необходимость использования моделей зрелости для Вашего проекта.
14. Разработайте отчетность для управления реализацией Вашего проекта.
15. Определите необходимость использования консалтинга для Вашего проекта.

4.4. Шкала оценивания промежуточной аттестации

Оценка	Компетенции	Дескрипторы (уровни) – основные признаки освоения (показатели достижения результата)
«зачтено» (50 - 100 баллов)	ПК-1	
«не зачтено» (0 - 49 баллов)	ПК-1	

5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)

1 Методические указания по организации самостоятельной работы обучающихся

Приступая к изучению дисциплины, в первую очередь обучающимся необходимо ознакомиться содержанием рабочей программы дисциплины (РПД), которая определяет содержание, объем, а также порядок изучения и преподавания учебной дисциплины, ее раздела, части.

Для самостоятельной работы важное значение имеют разделы «Объем и содержание дисциплины», «Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины» и «Материально-техническое обеспечение дисциплины, программное обеспечение, профессиональные базы данных и информационные справочные системы».

В разделе «Объем и содержание дисциплины» указываются все разделы и темы изучаемой дисциплины, а также виды занятий и планируемый объем в академических часах.

В разделе «Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины» указана рекомендуемая основная и дополнительная литература.

В разделе «Материально-техническое обеспечение дисциплины, программное обеспечение, профессиональные базы данных и информационные справочные системы» содержится перечень профессиональных баз данных и информационных справочных систем, необходимых для освоения дисциплины.

Работая с РПД, необходимо обратить внимание на следующее:

- отдельные разделы или темы дисциплины не разбираются на лекциях, но отводятся на самостоятельное изучение по рекомендуемой учебной литературе и учебно-методическим разработкам;
- при самостоятельном изучении тем следует использовать источники из современных, в том числе международных профессиональных баз данных и информационных справочных систем через «Интернет», состав которых определяется в РПД и ежегодно обновляется;
- усвоение теоретических положений (методик, расчетных формул и др.), входящих в самостоятельно изучаемые темы дисциплины необходимо самостоятельно контролировать по вопросам для самоконтроля в учебных изданиях и в пункте 3.2 РПД;
- материалы тем, отведенных на самостоятельное изучение, в обязательном порядке входят составной частью в темы текущего и промежуточного контроля.

2. Рекомендации обучающимся по работе с теоретическими материалами по дисциплине

При изучении и проработке теоретического материала необходимо:

- повторить законспектированный на лекционном занятии материал и дополнить его с учетом рекомендованной по данной теме литературы;
- при самостоятельном изучении теоретической темы сделать конспект, используя рекомендованные в РПД литературные источники, профессиональные базы данных и информационные справочные системы;
- ответить на контрольные вопросы, по теме представленные в пункте 3.2 РПД.
- при подготовке к текущему контролю использовать материалы фонда оценочных средств (ФОС).

3. Рекомендации по работе с научной и учебной литературой

Работа с основной и дополнительной литературой является главной формой самостоятельной работы и необходима при подготовке к устному опросу на семинарских занятиях, к контрольным работам, тестированию, зачету/экзамену. Она включает проработку лекционного материала – изучение рекомендованных источников и литературы по тематике лекций.

Конспект лекции должен содержать реферативную запись основных вопросов лекции, предложенных преподавателем схем (при их демонстрации), основных источников и литературы по темам, выводы по каждому вопросу. Конспект должен быть выполнен в отдельной тетради по предмету. Он должен быть аккуратным, хорошо читаемым, не содержать не относящуюся к теме информацию или рисунки.

Конспекты научной литературы при самостоятельной подготовке к занятиям должны содержать ответы на каждый поставленный в теме вопрос, иметь ссылку на источник информации с обязательным указанием автора, названия и года издания используемой научной литературы. Конспект может быть опорным (содержать лишь основные ключевые позиции), но при этом позволяющим дать полный ответ по вопросу, может быть подробным. Объем конспекта определяется самим студентом.

В процессе работы с основной и дополнительной литературой студент может:

- делать записи по ходу чтения в виде простого или развернутого плана (создавать перечень основных вопросов, рассмотренных в источнике);
- составлять тезисы (цитирование наиболее важных мест статьи или монографии, короткое изложение основных мыслей автора);
- готовить аннотации (краткое обобщение основных вопросов работы);
- создавать конспекты (развернутые тезисы, которые).

6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

6.1 Основная литература:

1. Методические и практические рекомендации по структурному менеджменту проектов : /Сост. А.П. Поздняков, М.В. Вигдорович. - Тамбов: ТГУ, 2002. - 60с.
2. Социальное проектирование. - М.: Мысль, 1982. - 254 с.

3. Управление рисками проектов. - Екатеринбург: Издательство Уральского университета, 2014. - 186 с. - Текст : электронный // ЭБС «Университетская библиотека онлайн» [сайт]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=276487>
4. Лапин Н.М. Креативность как инновационный ресурс развития экономики : дис. ... канд. экон. наук:08.00.01 : Защищена 29.10.08 : Утв. 19.12.08. - Тамбов, 2008. - 155 с.
5. Утемов В. В., Зиновкина М. М., Горев П. М. Креативная педагогика : Учебное пособие для вузов. - испр. и доп; 2-е изд.. - Москва: Юрайт, 2021. - 237 с. - Текст : электронный // ЭБС «ЮРАЙТ» [сайт]. - URL: <https://urait.ru/bcode/474733>
6. Ульяновский, А. В. Креативные индустрии: смена поколений и актуальных героев : учебное пособие. - Весь срок охраны авторского права; Креативные индустрии: смена поколений и актуальных героев. - Москва: Ай Пи Ар Медиа, 2021. - 350 с. - URL: <https://www.iprbookshop.ru/101352.html>

6.2 Дополнительная литература:

1. Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов : (Вторая редакция). - Официальное издание. - М.: Экономика, 2000. - 421 с.
2. Этапы инновационного проектирования : учебное пособие. - Новосибирск: Новосибирский государственный технический университет, 2015. - 87 с. - Текст : электронный // ЭБС «Университетская библиотека онлайн» [сайт]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=438313>
3. Ковриженко М.К. Креатив в рекламе : Постмодернистский облик в моде. - СПб.: Питер, 2004. - 252 с.
4. Козловский В.И. Креативные основы рекламной коммуникации: системный анализ : Автореф. дис. на соиск. учен. степ. доктора философ. наук:(24.00.01). - М., 2002. - 43с.
5. Корсакова Т. В. Креативное лидерство (на английском языке) : учебное пособие. - Ростов-на-Дону|Таганрог: Южный федеральный университет, 2018. - 81 с. - Текст : электронный // ЭБС «Университетская библиотека онлайн» [сайт]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=561077>
6. Утемов В. В., Зиновкина М. М., Горев П. М. Креативная педагогика : Учебное пособие для вузов. - испр. и доп; 2-е изд.. - Москва: Юрайт, 2020. - 237 с. - Текст : электронный // ЭБС «ЮРАЙТ» [сайт]. - URL: <https://urait.ru/bcode/455780>

6.3 Иные источники:

1. Справочно-правовая система Консультант Плюс <http://www.consultant.ru> - <http://www.consultant.ru>
2. Российская национальная библиотека - <http://www.nlr.ru/>
3. Словари и энциклопедии он-лайн - <http://dic.academic.ru> - <http://dic.academic.ru>
4. Статистические базы данных ООН - <https://www.un.org/ru/databases/>

7. Материально-техническое обеспечение дисциплины, программное обеспечение, профессиональные базы данных и информационные справочные системы

Для проведения занятий по дисциплине необходимо следующее материально-техническое обеспечение: учебные аудитории для проведения занятий лекционного и семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, помещения для самостоятельной работы.

Учебные аудитории и помещения для самостоятельной работы укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации большой аудитории.

Для проведения занятий лекционного типа используются наборы демонстрационного оборудования, обеспечивающие тематические иллюстрации (проектор, ноутбук, экран/ интерактивная доска).

Лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение:

Профессиональные базы данных и информационные справочные системы:

1. Российская государственная библиотека. – URL: <https://www.rsl.ru>
2. Российская национальная библиотека. – URL: <http://nlr.ru>
3. Научная электронная библиотека «КиберЛенинка». – URL: <https://cyberleninka.ru>
4. Научная электронная библиотека eLIBRARY.ru. – URL: <https://elibrary.ru>

Электронная информационно-образовательная среда

https://auth.tsutmb.ru/authorize?response_type=code&client_id=moodle&state=xyz

Взаимодействие преподавателя и студента в процессе обучения осуществляется посредством мультимедийных, гипертекстовых, сетевых, телекоммуникационных технологий, используемых в электронной информационно-образовательной среде университета.