


**АНО ВО «МОСКОВСКИЙ ГУМАНИТАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

УТВЕРЖДАЮ  
Проректор по учебной работе  
 Н. А. Михайличенко  
«22» июня 2020 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ  
«УПРАВЛЕНИЕ ГОСУДАРСТВЕННЫМИ  
И СОЦИАЛЬНЫМИ ПРОЕКТАМИ»**

**Б1.В.ОД.9**

**Направление подготовки — 38.04.02 «Менеджмент»**

**Программа – «Управление проектами»**

**Квалификация выпускника (степень) — магистр**

**Форма обучения — очная, заочная**

Кафедра менеджмента

**Москва 2020**

Рабочая программа дисциплины «Управление государственными и социальными проектами» составлена в соответствии с ФГОС ВО по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент» и рабочими учебными планами, утвержденными ректором АНО ВО «Московский гуманитарный университет»

**Авторы:** Пономарев В.А. – к.п.н., профессор кафедры менеджмента АНО ВО «Московский гуманитарный университет»;  
Пономарева Т.П. - доцент кафедры менеджмента АНО ВО «Московский гуманитарный университет».

**Эксперты:** Царегородцев Ю.Н. – д.э.н., профессор, заведующий кафедрой менеджмента АНО ВО «Московский гуманитарный университет»;  
Олейник Т.Л., д.э.н., профессор, первый проректор АНО ВО «Международная академия оценки и консалтинга».

#### **ОБСУЖДЕНО**

на заседании кафедры менеджмента  
«25» мая 2020 г., протокол № 9.

#### **ОДОБРЕНО**

Методической комиссией факультета экономики, управления и международных отношений  
« 10 » июня 2020 г., протокол № 4

### **1. Цель и задачи дисциплины:**

**Основной целью дисциплины является:** формирование и развитие знаний и навыков в области управления государственными и социальными проектами.

#### **Задачи дисциплины:**

- сформировать теоретические представления о нормативных правовых регуляторах управления государственными и социальными проектами;
- сформировать теоретические представления о специфике, назначении и структуре социального проекта и социального проектирования;
- сформировать навыки использования основных методов и инструментов проектирования;
- освоить логико-структурный метод проектирования;
- обеспечить возможность применять основные инструменты проектной деятельности;
- разработать социальные проекты.

### **2. Место дисциплины (модуля) в структуре ОПОП магистратура**

Дисциплина «Управление государственными и социальными проектами» является обязательной дисциплиной вариативной части ОПОП ВО по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент».

Требования к предварительной подготовке обучающегося:

Изучение дисциплины «Управление государственными и социальными проектами» основывается на тесной взаимосвязи с такими дисциплинами, как: «Теория и механизмы современного государственного управления», «Современные экономические концепции», «История и методология государственного и муниципального управления», и др.

Выделение собственного предмета исследования позволяет избежать нерационального дублирования ряда разделов и тем, но при этом выдерживать определенную междисциплинарную преемственность.

### **3. Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины**

В данном разделе содержится описание перечня планируемых результатов обучения по дисциплине «Управление государственными и социальными проектами», соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы по направлению 38.04.02 «Менеджмент».

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование элементов следующих компетенций в соответствии с ФГОС ВО и образовательной программы по данному направлению подготовки:

**ПК - 1** - способностью управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями;

**ПК – 4** - способностью использовать количественные и качественные методы для проведения прикладных исследований и управления бизнес-процессами, готовить аналитические материалы по результатам их применения.

## **В результате освоения дисциплины студент должен:**

### **знать:**

- основные положения управления государственными и социальными проектами и социального проектирования, их сущности, целях, назначении, специфике, структуре;
- основные подходы к социальному проектированию;
- основные компоненты проектной деятельности;
- методы управления социальным проектом, проектной командой;
- основные инструменты проектной деятельности, методику их использования;
- основные положения фандрайзинга, эффективного средства привлечения финансовых средств и других ресурсов для воплощения в жизнь общественно полезной идеи.

### **уметь:**

- выделять структуру социального проектирования;
- использовать основные инструменты логико-структурного метода социального проектирования;
- распределять роли в проектной команде;
- оформлять и представлять социальный проект;
- проводить оценку социального проекта.

### **владеть:**

- навыками оценки последствий и рисков при принятии управленческих решений в сфере государственного и социального проектирования;
- методами работы с информационными источниками в Интернет-сайтах с использованием специализированных баз данных;
- навыками исследовательской деятельности в области социального проектирования, необходимых для выполнения профессиональных управленческих социальных задач.

## **4. Структура и содержание дисциплины (модуля)**

Общая трудоемкость дисциплины «Управление государственными и социальными проектами» составляет 3 зачетных единицы, 108 часов.

### **4.1. Структура дисциплины (модуля)**

#### **4.1.1. Очное обучение**

Вид учебной работы	Всего часов	Трудоемкость по семестрам
		<i>второй</i>
		<b>108 час.</b>
Аудиторные занятия (всего)	40	40
Занятия лекционного типа	8	8
Лабораторные работы	12	12
Практические занятия (семинары)	20	20
Самостоятельная работа (всего)	68	68
Вид промежуточной аттестации	<i>зачет</i>	

#### 4.1.2. Заочное обучение

Вид учебной работы	Всего часов	Трудоемкость по семестрам
		второй
		108 час.
Аудиторные занятия (всего)	12	12
Занятия лекционного типа	2	2
Лабораторные работы	4	4
Практические занятия (семинары)	6	6
Самостоятельная работа (всего)	96	96
Вид промежуточной аттестации	<i>зачет</i>	

#### 4.2. Учебно-тематический план

##### 4.2.1. Очная форма обучения

№ п/п	Наименование темы	Всего часов по учебной программе					Самостоятельная работа	Отрабатываемые компетенции
		Всего по плану	Аудиторная работа студентов					
			Итого аудитор- ская работа	в том числе				
				Лекции	Практич. за- нятия			
1	2	3		4	5	6	7	8
1.	Тема 1. Понятия проекта и проектного управления	6,5	0,5	0,5	-	-	6	ПК-4
2.	Тема 2. Методика внедрения проектного подхода в управление социальным развитием российских регионов	7	1	1	-	-	6	ПК-4
3.	Тема 3. Требования к государственному и социальному проекту	8,5	1,5	0,5		1	7	ПК-4
4.	Тема 4. Процесс запуска и реализации проекта. Документирование проектной деятельности	16	7	1	2	4	9	ПК-1 ПК-4
5.	Тема 5. Проект как стратегический документ	5	1	1	-	-	4	ПК-1
6.	Тема 6. Составляющие управления проектами Контроль и регулирование проекта.	14	5	1	2	2	9	ПК-1 ПК-4

1	2	3		4	5	6	7	8
7.	Тема 7. Организационная сторона управления проектами	15	6	1	2	3	9	ПК-1 ПК-4
8.	Тема 8. Конкурсы социальных проектов	18	9	1	3	5	9	ПК-1 ПК-4
9.	Тема 9. Оценка эффективности проекта	18	9	1	3	5	9	ПК-1 ПК-4
	Итого	108	40	8	12	20	68	

#### 4.2.2. Заочная форма обучения

№ п./п	Наименование темы	Всего часов по учебной программе						Отрабатываемые компетенции
		Всего по плану	Аудиторная работа студентов			Самостоятельная работа		
			Итого аудиторская работа	в том числе				
				Лекции	Практич. занятия		Лабораторные работы	
1	2	3	4	5	6	7	8	
	Тема 1. Понятия проекта и проектного управления применительно к государственному и муниципальному сектору.	10	-	-	-	-	10	ПК-4
2.	Тема 2. Методика внедрения проектного подхода в управление социальным развитием российских регионов	10	-	-	-	-	10	ПК-4
3.	Тема 3. Требования к государственному и социальному проекту	11,5	1,5	0,5	-	1	10	ПК-4
4.	Тема 4. Процесс запуска и реализации проекта. Документирование проектной деятельности	13,5	2,5	0,5	1	1	11	ПК-1 ПК-4
5.	Тема 5. Проект как стратегический документ	10	-	-	-	-	10	ПК-1
6.	Тема 6. Составляющие управления проектами Контроль и регулирование проекта.	12	2	0,5	0,5	1	10	ПК-1 ПК-4
7.	Тема 7. Организационная сторона управления проектами	12,5	1,5	-	0,5	1	11	ПК-1 ПК-4
8.	Тема 8. Конкурсы социальных проектов	13	2	-	1	1	11	ПК-1 ПК-4

1	2	3	4	5	6	7	8	
9.	Тема 9. Оценка эффективности проекта	15,5	2,5	0,5	1	1	13	ПК-1 ПК-4
	Итого	108	12	2	4	6	96	

### **4.3.Содержание дисциплины**

#### **4.3.1. Тематика лекционных занятий**

##### **Тема 1. Понятия проекта и проектного управления применительно к государственному и муниципальному сектору**

Проектное управление и управление процессами: две стороны одной медали. Актуальность внедрения проектного управления. Преимущества проектного управления перед функционированием. Определение ключевых понятий: словари, стандарты и потребности муниципалитетов. Соотношение понятий: проект, стратегия, план действий, концепция, программа. Проект и муниципальная программа. Организационно-технологический механизм. Соотношение реализации проектов, программ и текущей управленческой деятельности. Проектный офис и портфель проектов. Недостатки функционального подхода. Зарубежный опыт управления государственными проектами.

##### **Тема 2. Методика внедрения проектного подхода в управление социальным развитием российских регионов**

Проектное управление как новая организационная культура и технология. Специфика и особенности государственных и социальных проектов. Механизм разработки социального проекта. Введение национальных стандартов проектного управления. Организационные принципы реализации различных типов социальных проектов. Регламенты реализации процессов управления проектами.

##### **Тема 3. Требования к государственному и социальному проекту**

Нормативные основы и типология управления проектами в административных структурах. Федеральные инициативы в сфере проектного управления (Указ Президента России «О Совете при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и приоритетным проектам» от 30.06.2016 г. №306.; материалы заседания Правительства РФ 13 октября 2016 г.; Постановление Правительства РФ «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации» от 15.10.2016 г. №1050; План первоочередных мероприятий по организации проектной деятельности...: Утвержден распоряжением Правительства РФ от 15.10.2016 г. 2165-р). Основные требования к социальному проекту. Понятие управленческого проекта. Опыт сопровождения инвестиционных проектов через систему проектного управления. Типология проектов применительно к потребностям органов власти. Ограниченность (по времени, целям и задачам, результатам и т.д.). Целевой ориентир системы проектного управления. Целостность. Последовательность и связность. Объективность и обоснованность. Компетентность автора и персонала. Жизнеспособность. Содержание положения об управлении проектами.

#### **Тема 4. Процесс запуска и реализации проекта. Документирование проектной деятельности**

Жизненный цикл проекта в государственном и муниципальном управлении. Характеристики фазы и маркеры окончания проекта. Основные этапы проектного процесса. Инициирование проекта. Подготовка инициативной заявки. Организация информационных кампаний. Разработка паспорта проекта. План управления проектом. Формы участия региона в реализации муниципального проекта. Команда проекта. Формирование ведомости изменений. Контрольные события в ходе реализации проекта. Внедрение проекта: перевод инновации в текущую деятельность. Технико-экономическое обоснование проекта как залог его обоснованности и жизнеспособности.

#### **Тема 5. Проект как стратегический документ**

Декомпозиция проекта. Концептуализация проекта. Роль концепции в обеспечении адекватного восприятия проекта целевыми группами. Требования к формулированию цели проекта. Подходы к постановке задач проекта. Работы по проекту: пределы детализации мероприятий.

#### **Тема 6. Составляющие управления проектами**

Управление предметной областью проекта. Управление сроками. Диаграмма Ганта. Управление рисками. Неопределенность и риск. Способы предупреждения и минимизации рисков. Управление изменениями. Управление коммуникациями. Управление стоимостью проекта. Бюджет проекта. Классификация затрат.

#### **Тема 7. Организационная сторона управления проектами**

Место органа проектного управления в структуре администрации. Три варианта встраивания проектного менеджмента в структуру органов управления. Распределение функциональных ролей в проектном управлении: инициатор, заказчик, координатор, куратор, администратор, исполнитель. Регламент работы проектного офиса (структура, участники, ответственность, приемка результатов). Технологии формирования и функционирования проектной команды. Оплата труда участников проектной деятельности. Выгоды от внедрения системы для основных участников проектов.

#### **Тема 8. Конкурсы социальных проектов**

Понимание многоцелевого назначения конкурсов проектов. Разработка положения о конкурсе социальных проектов. Трудности выстраивания критериев оценки конкурсных работ. Сильные и слабые стороны проектов: из опыта оценки инновационных и социально-значимых проектов молодежи (по выбору). Примеры реализуемых управленческих проектов. Проекты формирования кадровой элиты. Проекты в экономической сфере: «жилищный накопительный кооператив», «молодежный жилищный кооператив», «социальное партнерство». Градостроительные проекты. Проекты в социальной сфере: «жизненные стратегии граждан», «университет третьего возраста», «спортивный двор»,



«электронная городская община», «центр развития городской агломерации» и т.п.

## **Тема 9. Оценка эффективности проекта**

Виды оценки эффективности, понятия: показатель, индикатор, ожидаемый результат, индекс, рейтинг и др. Формирование систем показателей и расчетных методик. Социологическое обеспечение проектного управления. Адаптация статистических данных к конкретной программе либо проекту. Эффективность социальной экспертизы. Проектное управление, как один из методов эффективного осуществления стратегии организации. SWOT-анализ. Система сбалансированных показателей. Методы оценки эффективности инвестиционных проектов. Суммарная прибыль. Рентабельность инвестиций. Чистый денежный поток. Коэффициент дисконтирования. Метод текущей стоимости. Метод рентабельности. Метод ликвидности. Индекс доходности.

### **4.3.2. Тематика семинарских (практических) занятий:**

#### **Семинарское занятие 1.**

##### **Тема 3. Требования к государственному и социальному проекту**

##### **Вопросы для обсуждения:**

1. Актуальность проектной работы для социально-экономического развития субъекта РФ в контексте Стратегии социально-экономического развития субъекта РФ.
2. Возможность практической реализации предложений, обозначенных в проектной работе.
3. Последовательность, грамотность и логичность изложения темы проектной работы, оформление проектной работы
4. Наличие анализа статистических данных по теме проектной работы.

**Самостоятельная работа:** доклады, дискуссия, работа с литературой, выполнение индивидуальных заданий.

#### **Семинарское занятие 2.**

##### **Тема 4. Процесс запуска и реализации проекта. Документирование проектной деятельности**

##### **Вопросы для обсуждения:**

1. Инициации проекта.
2. Планирования организации исполнения.
3. Контроля исполнения.
4. Завершения проекта.
5. Команда проекта.
6. Формирование ведомости изменений.
7. Контрольные события в ходе реализации проекта.

**Самостоятельная работа:** доклады, дискуссия, работа с литературой, выполнение индивидуальных заданий.

#### **Семинарское занятие 3.**

## **Тема 6. Составляющие управления проектами**

### **Вопросы для обсуждения:**

1. Четко поставленные цели.
2. Приверженность проектной группы заявленным целям.
3. Компетентный руководитель проекта.
4. Поддержка со стороны руководителей высшего звена.
5. Компетентные члены проектной группы.
6. Достаточное ресурсное обеспечение.
7. Адекватное информационное сопровождение.
8. Механизмы управления.
9. Обратная связь.
10. Механизмы поиска и коррекции отклонений.
11. Система мер по поиску проблем и устранению их причин.
12. Неизменность состава участников проекта.

**Самостоятельная работа:** доклады, дискуссия, работа с литературой, выполнение индивидуальных заданий.

### **Семинарское занятие 4.**

## **Тема 7. Организационная сторона управления проектами**

### **Вопросы для обсуждения:**

1. Системная модель управления проектами.
2. Субъекты управления проектами:
  - ключевые участники проекта (инвестор, заказчик, генконтрактор, генподрядчик, исполнители и др.),
  - команда управления проектом: управляющий проектом, члены команды проекта, прочие участники проекта).
3. Объекты управления проектами: проекты, программы, организации, системы.
4. Процессы управления проектами: стадии процесса управления, функции управления.

**Самостоятельная работа:** доклады, дискуссия, работа с литературой, выполнение индивидуальных заданий.

### **Семинарское занятие 5.**

## **Тема 8. Конкурсы социальных проектов**

### **Вопросы для обсуждения:**

1. Заявка на участие в конкурсе.
2. Учредительные документы организации-заявителя.
3. Выписки из ЕГРЮЛ, полученная не ранее чем за 30 дней до даты подачи заявки на конкурс.
4. Рекомендательные письма (ходатайства) органов местного самоуправления, организаций, учреждений, партнеров, заинтересованных в реализации проекта.
5. Таблица «Общие данные участника».
6. Актуальные конкурсы социальных проектов в Москве или Московской области (по выбору).

**Самостоятельная работа:** доклады, дискуссия, работа с литературой, выполнение индивидуальных заданий.

### **Семинарское занятие 6.**

#### **Тема 9. Оценка эффективности проекта**

##### **Вопросы для обсуждения:**

1. Анализ и оценка эффективности проектов: методы и система показателей.

2. Показатели эффективности проекта:

- показатели коммерческой эффективности, которые учитывают финансовые последствия реализации проекта для его непосредственных участников;

- показатели экономической эффективности, которые учитывают народнохозяйственные выгоды и расходы проекта, включая оценку экологических и социальных последствий, и допускают денежное измерение;

- показатели бюджетной эффективности, которые отображают финансовые последствия осуществления проекта для государственного и местного бюджетов.

3. Оценка рисков проекта.

4. Цели и задания анализу проектных рисков.

5. Классификация и способы снижения проектных рисков.

6. Критерии оценки риска та оценка риска.

**Самостоятельная работа:** доклады, дискуссия, работа с литературой, выполнение индивидуальных заданий.

### **4.3.3. Содержание лабораторных работ (лабораторный практикум):**

#### **Лабораторная работа 1:**

##### **Тема 3. Требования к государственному и социальному проекту.**

##### **Вопросы для лабораторного практикума:**

1. Составные части проекта.

Проект должен содержать следующие блоки:

- Направление проекта;
- Название проекта;
- География проекта;
- Срок реализации проекта;
- Финансирование проекта;
- Краткая аннотация;
- Описание проблемы, решению которой посвящен проект;
- Цель проекта;
- Задачи проекта;
- Календарный план реализации проекта;
- Ожидаемые результаты;
- Партнерство;
- Детализированная смета расходов.

### **Лабораторная работа 2:**

#### **Тема 4. Процесс запуска и реализации проекта.**

##### **Документирование проектной деятельности.**

##### **Вопросы для лабораторного практикума:**

1. Разработка паспорта проекта.
2. Разработка плана управления проектом.
3. Инновационная составляющая проекта.
4. Техничко-экономическое обоснование проекта. Рассмотрение методики.

### **Лабораторная работа 3:**

#### **Тема 6. Составляющие управления проектами. Контроль и регулирование проекта.**

##### **Вопросы для лабораторного практикума:**

1. Управление сроками проекта.
2. Диаграмма Ганта.
3. Управление рисками.
4. Неопределенность и риск.
5. Способы предупреждения и минимизации рисков.
6. Управление стоимостью проекта.
7. Бюджет проекта. Классификация затрат.

### **Лабораторная работа 4:**

#### **Тема 7. Организационное управление проектами.**

##### **Вопросы для лабораторного практикума:**

1. Разработка регламента работы проектного офиса (структура, участники, ответственность, приемка результатов).
2. Технологии формирования и функционирования проектной команды.
3. Оплата труда участников проектной деятельности.
4. Выгоды от внедрения системы для основных участников проектов.

### **Лабораторная работа 5:**

#### **Тема 8. Конкурсы социальных проектов (по выбору).**

##### **Вопросы для лабораторного практикума:**

1. Разработка положения о конкурсе социальных проектов.
2. Разработка критериев оценки конкурсных работ.
3. Сильные и слабые стороны проектов: из опыта оценки инновационных и социально-значимых проектов молодежи (по выбору).
4. Примеры реализуемых управленческих проектов.
5. Проекты формирования кадровой элиты.
6. Проекты в экономической сфере: «жилищный накопительный кооператив», «молодежный жилищный кооператив», «социальное партнерство».
7. Градостроительные проекты.
8. Проекты в социальной сфере: «жизненные стратегии граждан», «университет третьего возраста», «спортивный двор», «электронная городская община», «центр развития городской агломерации» и т.п.

## **Лабораторная работа 6:**

### **Тема 9. Оценка эффективности проекта.**

#### **Вопросы для лабораторного практикума:**

1. Виды оценки эффективности, понятия: показатель, индикатор, ожидаемый результат, индекс, рейтинг и др.
2. Формирование систем показателей и расчетных методик.
3. Социологическое обеспечение проектного управления.
4. Адаптация статистических данных к конкретной программе либо проекту.

#### **5. Оценочные средства для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины и учебно - методическое обеспечение самостоятельной работы студентов**

##### **5.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы.**

###### **Компетенции закрепляются за дисциплиной ОП ВО:**

**ПК-1** - способностью управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями

Данная компетенция формируется в процессе изучения следующих дисциплин:

Управление корпоративными проектами

Управление государственными и социальными проектами

Управление человеческим капиталом

**ПК-4** - способностью использовать количественные и качественные методы для проведения прикладных исследований и управления бизнес-процессами, готовить аналитические материалы по результатам их применения

Данная компетенция формируется в процессе изучения следующих дисциплин:

Методы исследований в менеджменте

Финансовый анализ проектов

Современные методы социологических исследований

Статистические методы в научных исследованиях

Управление государственными и социальными проектами

Эконометрика (продвинутый уровень)

Социально-экономическое прогнозирование

Управление общественными отношениями

Оценка и развитие бизнеса (продвинутый уровень)

Управление финансами и бюджетирование

Организация бухгалтерского и управленческого учета на предприятии

Актуальные проблемы демографии

Маркетинговые стратегии и маркетинговый анализ в управлении проектами

Антикризисное управление (продвинутый уровень)

### Фонд оценочных средств промежуточной аттестации дисциплины

№ п/п	Раздел (тема) рабочей программы дисциплины	Контролируемые компетенции (или их часть)	Оценочное средство (№ тестового задания, № экзаменационного вопроса или № другого вида оценочного материала)
1	2	3	4
1	Тема 1. Понятия проекта и проектного управления	ПК-4	Тест:5.3.1. тестовые вопросы: тема 1,2; Задание 5.3.2.; Задание 5.3.2. тема 1,2.
2	Тема 2. Методика внедрения проектного подхода в управление социальным развитием российских регионов	ПК-4	Тест:5.3.1. тестовые вопросы: тема 1,2; Задание 5.3.2.; Задание 5.3.2. тема 1,2.
3	Тема 3. Требования к государственному и социальному проекту	ПК-4	Тест:5.3.1. тестовые вопросы: 3; Задание 5.3.2.; Задание 5.3.4.
4	Тема 4. Процесс запуска и реализации проекта. Документирование проектной деятельности	ПК-1 ПК-4	Тест:5.3.1. тестовые вопросы: тема 4; Задание 5.3.2.; Задание 5.3.4.
5	Тема 5. Проект как стратегический документ	ПК-1	Тест:5.3.1. тестовые вопросы: 4,5 Задание 5.3.4.
6	Тема 6. Составляющие управления проектами Контроль и регулирование проекта.	ПК-1 ПК-4	Тест:5.3.1. тестовые вопросы: тема 6, 7; Задание 5.3.2. Задание 5.3.4.
7	Тема 7. Организационная сторона управления проектами	ПК-1 ПК-4	Тест:5.3.1. тестовые вопросы: тема 6,7; Задание 5.3.2.
8	Тема 8. Конкурсы социальных проектов	ПК-1 ПК-4	Задание 5.3.2.;Задание 5.3.3. контрольное практическое задание; Задание 5.3.4.
9	Тема 9. Оценка эффективности проекта	ПК-1 ПК-4	Задание 5.3.2.;Задание 5.3.3. контрольное практическое задание; Задание 5.3.4.

## 5.2. Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины (модуля)

### Критерии выполнения заданий оценочного средства

Уровни	Критерии выполнения заданий оценочного средства
<b>профессиональные компетенции</b>	
<b>ПК-1</b> - способностью управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями	
<b>Репродуктивный</b>	<p><b>Знать:</b> требования к личности и профессиональным качествам руководителя;</p> <p><b>Уметь:</b> оценить способности руководителя с точки зрения процесса управления;</p> <p><b>Владеть:</b> способностью выделить знания и навыки необходимые руководителю.</p>
<b>Поисковой</b>	<p><b>Знать:</b> структурные уровни экономической среды;</p> <p><b>Уметь:</b> выделять в конкуренции факторы повышения конкурентоспособности хозяйствующих субъектов и факторы противодействия развитию экономики;</p> <p><b>Владеть:</b> способностью противодействовать недобросовестной конкуренции в экономической среде</p>
<b>Творческий</b>	<p><b>Знать:</b> модели стратегического управления;</p> <p><b>Уметь:</b> планировать и принимать управленческие решения в условиях риска и неопределенности;</p> <p><b>Владеть:</b> способностью управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями.</p>
<b>ПК-4</b> - способностью использовать количественные и качественные методы для проведения прикладных исследований и управления бизнес-процессами, готовить аналитические материалы по результатам их применения	
<b>Репродуктивный</b>	<p><b>Знать:</b> состав методов исследования систем управления;</p> <p><b>Уметь:</b> применять основные методы исследования систем управления;</p> <p><b>Владеть:</b> способностью выбирать эффективные методы исследования систем управления.</p>
<b>Поисковой</b>	<p><b>Знать:</b> основные методы исследования систем управления государственными и социальными проектами;</p> <p><b>Уметь:</b> выбирать методы управления государственными и социальными проектами;</p> <p><b>Владеть:</b> способностью применять методы управления государственными и социальными проектами.</p>
<b>Творческий</b>	<p><b>Знать:</b> процесс выбора эффективных управленческих решений;</p> <p><b>Уметь:</b> оценивать системы управления государственными и социальными проектами;</p> <p><b>Владеть:</b> способностью применять качественные и количественные методы для проведения прикладных научных исследований в области управления государственными и социальными проектами и готовить аналитические материалы по результатам их применения.</p>

### **5.3. Типовые контрольные задания и материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков, характеризующих этапы формирования компетенций по дисциплине**

#### **5.3.1. Задания (тесты) на проверку сформированности компонента компетенций «Знать»**

##### **Тема 1. Понятия проекта и проектного управления применительно к государственному и муниципальному сектору.**

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

- проект является непрерывной деятельностью, а процесс – единоразовым мероприятием;

- проект поддерживает неизменность организации, а процессы способствуют ее изменению;

- *процессы в организации цикличны, они повторяются, а проект – уникален, он всегда имеет дату начала и окончания*

- процессы в организации регламентируются документально, а проекты не требуют документального оформления.

2. Окружение проекта – это ...

- *среда проекта, порождающая совокупность внутренних или внешних сил, которые способствуют или мешают достижению цели проекта;*

- совокупность проектных работ, продуктов и услуг, производство которых должно быть обеспечено в рамках осуществляемого проекта;

- 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 местоположение реализации проекта и близлежащие районы.

3. На стадии разработки проекта

- *расходуется 9-15% ресурсов проекта;*

- *расходуется 65-80% ресурсов проекта;*

- *ресурсы проекта не расходуются.*

4. Проект – это ...

- инженерная, техническая, организационно-правовая документация по реализации запланированного мероприятия;

- *ограниченное по времени, целенаправленное изменение отдельной системы с установленными требованиями к качеству результатов, с ограничениями расходования 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 ...

- *экономические и правовые факторы;*



- экологические факторы и инфраструктура;
- культурно-социальные факторы;
- политические и экономические факторы.

#### 6. Предметная область проекта

• *совокупность проектных работ, продуктов и услуг, производство которых должно быть обеспечено в рамках осуществляемого проекта;*

• результаты проекта местоположение проектного офиса 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.

#### 7. Фаза проекта – это ...

• *набор логически взаимосвязанных работ проекта, в процессе завершения которых достигается один из основных результатов проекта;*

• полный набор последовательных работ проекта;

• ключевое событие проекта, используемое для осуществления контроля над ходом его реализации.

#### 8. Проекты, подверженные наибольшему влиянию внешнего окружения

• *Социальные и инвестиционные;*

• Экономические и инновационные;

• Организационные и экономические.

#### 9. Функциональная структура – это ...

• *совокупность линейно-функциональных подразделений, где каждое подразделение выполняет определенные функции, характерные для всех направлений деятельности предприятия;*

• временная структура, создаваемая для решения конкретной комплексной задачи (разработки проекта и его реализации);

• структура, закрепляющая в организационном построении компании два направления руководства – вертикальное (управление функциональными и линейными структурными подразделениями) и горизонтальное (управление проектами).

10. Организационная структура, при которой возможно перераспределение человеческих ресурсов между проектами без реорганизации существующей структуры

• *Матричная;*

• Функциональная;

• Линейно-функциональная;

• Дивизиональная.

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

• инвестор;

• спонсор;

• *контрактор (подрядчик);*

• лицензиар;

• конечный потребитель результатов проекта.

## 12. Участники проекта – это ...

• *физические лица и организации, которые непосредственно вовлечены в проект или чьи интересы могут быть затронуты при осуществлении проекта;*

- конечные потребители результатов проекта;
- команда, управляющая проектом; заказчик, инвестор, менеджер проекта и команда проекта.

## 13. Особенность социальных проектов

• *Количественная и качественная оценка достижения результатов существенно затруднена;*

• Целью социальных проектов является улучшение экономических показателей системы;

• Сроки проекта четко определены и не требуют корректировки в процессе реализации; Основные ограничения связаны с лимитированной возможностью использования технических мощностей.

## 14. Инновационные проекты отличаются ...

• *высокой степенью неопределенности и рисков* целью проекта является получение прибыли на вложенные средства;

• необходимостью использовать функциональные организационные структуры;

• большим объемом проектной документации.

## 15. Организационная структура – это ...

• *совокупность элементов организации (должностей и структурных подразделений) и связей между ними;*

- команда проекта под руководством менеджера проекта;
- организационно-правовая документация предприятия, реализующего проект документация, регламентирующая процессы, происходящие в организации.

## 16. Ключевое преимущество управления проектами

• экономия времени и ресурсов на реализацию проекта за счет применения эффективных методов, технологий и инструментов управления;

• возможность с помощью инструментов планирования смоделировать детально и формализовать реализацию проекта;

• возможность осуществить объективную оценку экономической эффективности инвестиционного проекта;

• формирование эффективной команды по реализации поставленной цели.

## 17. Веха – это ...

• набор логически взаимосвязанных работ проекта, в процессе завершения которых достигается один из основных результатов проекта;

• полный набор последовательных работ проекта;

• **ключевое событие проекта, используемое для осуществления контроля над ходом его реализации.**

**Тема 2. Методика внедрения проектного подхода в управление социальным развитием российских регионов.**

### Тема 3. Требование к государственному и социальному проекту

1. Факторы, которыми характеризуются проектные риски и на основе которых формируется план управления рискам

- *Рисковое событие;*
- *Вероятность наступления рискованого события;*
- *Размер потерь в результате наступления рискованого события;*
- Степень агрессивности внешней среды;
- Уровень инфляции;
- Конкурентная среда;
- Региональное законодательство.

2. Основной результат стадии разработки проекта

- *сводный план осуществления проекта;*
- концепция проекта достижение цели и получение ожидаемого результата; проекта инженерная проектная документация.

3. Последовательность действий по планированию стоимости проекта

- *Определение стоимости использования ресурсов (материальных и трудовых);*
- *Определение стоимости каждой проектной работы, исходя из объема затрачиваемых на выполнение ресурсов и их стоимости;*

- *Определение стоимости всего проекта;*

- *Составление, согласование и утверждение сметы проекта;*

- *Формирование, согласование и утверждение бюджета проекта.*

4. Предметная область проекта – это ...

- *содержание и объем проектных работ, совокупность продуктов и услуг, производство которых должно быть обеспечено в результате завершения осуществляемого проекта;*

- *желаемый результат деятельности, достигаемый в итоге успешного осуществления проекта в заданных условиях его выполнения;*

- *направления и основные принципы осуществления проекта;*

- *территория реализации проекта;*

- *причина существования проекта.*

5. Календарный план – это ...

- *документ, устанавливающий полный перечень работ проекта, их взаимосвязь, последовательность и сроки выполнения, продолжительности, а также исполнителей и ресурсы, необходимые для выполнения работ проекта;*

- *сетевая диаграмма;*

- *план по созданию календаря;*

- *документ, устанавливающий основные ресурсные ограничения проекта.*

6. Диаграмма Ганта – это ...

- *горизонтальная линейная диаграмма, на которой работы проекта представляются протяженными во времени отрезками, характеризующимися временными и другими параметрами;*

- *документ, устанавливающий основные ресурсные ограничения проекта;*

- графическое изображение иерархической структуры всех работ проекта;
- дерево ресурсов проекта;
- организационная структура команды проекта.

7. Планирование проекта – это ...

• *непрерывный процесс определения наилучшего способа действий для достижения поставленных целей проекта с учетом складывающейся обстановки;*

- разовое мероприятие по созданию сводного плана проекта;

• это стадия процесса управления проектом, результатом которой является санкционирование начала проекта.

8. Структурная декомпозиция работ (СДР) проекта – это ...

• *графическое изображение иерархической структуры всех работ проекта;*

- направления и основные принципы осуществления проекта

дерево ресурсов проекта;

- организационная структура команды проекта.

9. Метод критического пути используется для ...

- *оптимизации (сокращения) сроков реализации проекта;*

- планирования рисков проекта;

- планирования мероприятий по выходу из критических ситуаций;

- определения продолжительности выполнения отдельных работ.

10. При составлении СДР декомпозиция работ прекращается тогда, когда выполнены следующие условия:

• *понятен конечный результат каждой работы и способы его достижения;*

• *могут быть определены временные характеристики и ответственность за выполнение каждой работы;*

- команда проекта устала составлять СДР;

- СДР имеет более 5 уровней декомпозиции;

- Определена четкая последовательность работ.

11. Завершающая стадия планирования предметной области проекта

• анализ текущего состояния и уточнением целей и результатов проекта  
уточнение основных характеристик проекта;

• анализ и корректировка ограничений и допущений, принятых на стадии инициации проекта;

• выбор критериев оценки промежуточных и окончательных результатов создания проекта;

- *построение структурной декомпозиции предметной области проекта.*

12. Последовательность действий по планированию материальных ресурсов проекта

• *Определение материальных ресурсов, необходимых для выполнения каждой работы;*

• *Составление единого перечня материальных ресурсов для реализации проекта и анализ альтернативных вариантов;*

- *Определение наличия необходимого объема материальных ресурсов;*
- *Анализ и разрешение возникших противоречий в потребности и наличии материальных ресурсов.*

**Тема 4. Процесс запуска и реализации проекта. Документирование проектной деятельности.**

**Тема 5. Проект как стратегический документ**

*1. Будущий владелец и пользователь результатов проекта — это:*

- заказчик;
- исполнитель;
- куратор;
- инициатор.

*2. В случае участия в проекте более двух различных организаций, имеющих различные значимые функции в этом проекте, то организационные структуры проектов называют.*

- согласованные;
- сложные;
- иерархические;
- матричные.

*3. Влияние реализации проекта на деятельность других аналогичных предприятий учитывается при ...*

- оценке отраслевой эффективности проекта;
- оценке экономических рисков проекта;
- разработке технического задания проекта;
- формировании команды проекта.

*4. Временное добровольное объединение участников проекта на основе общего соглашения для осуществления капиталоемкого прибыльного проекта называется:*

- консорциумом;
- холдингом;
- акционерным обществом;
- товариществом.

*5. Все затраты проекта можно классифицировать*

- прямые и накладные расходы;
- материальные и человеческие;
- производственные и технологические.

*6. Характеристики продукции проекта и возможной цены включены в содержание*

- маркетингового анализа;
- бизнес-плана;
- технического задания на грант.

*7. Генеральная цель проекта, четко выраженная причина его существования — это его ...*

- миссия;
- концепция;
- бизнес-план.

8. *Горизонтальная линейная диаграмма, на которой задачи проекта представляются протяженными во времени отрезками, характеризующимися датами начала и окончания, задержками и, возможно, другими временными параметрами, — это диаграмма ...*

- Исикавы;
- Ганта;
- Портера;
- Ансоффа.

9. *Графическое отображение работ проекта и зависимостей между ними представляет собой ...*

- репертуарную решетку;
- модель «Петля качества»;
- сетевую диаграмму;
- системный оператор.

10. *Двумя инструментами, призванными помочь проект-менеджеру в создании команды, отвечающей целям и задачам проекта, являются структурная схема организации и ...*

- матрица ответственности;
- «морфологический ящик»;
- должностные инструкции;
- регламент проекта.

11. *Для выбора лучшего предложения со стороны проектировщиков заказчик проводит*

- конкурс на разработку технико-экономического обоснования;
- слушания проектных предложений;
- совещание по оценке миссии и стратегии.

12. *В ходе анализа больших систем, выявления проблем их существования применяют метод:*

- систематизации;
- идентификации;
- декомпозиции;
- автоматизации.

13. *Для общественно значимых проектов оценивается...*

социально-экономическая эффективность;

- отраслевая эффективность;
- соотношение прибыли и затрат;
- инновационная эффективность.

14. *Для организационной структуры управление по проектам наиболее целесообразно*

- матричная структура проекта;
- каскадно-циклическая структура проекта;

- иерархическая структура проекта.

*15. Для проектов с высокими уровнями рисков при реализации проекта создают*

- венчурные группы;
- группы лоббирования интересов;
- выставочные команды.

*16. Инвестиционная акция, предусматривающая вложение ресурсов для получения запланированного результата в обусловленные сроки, — это инвестиционный(-ая)...*

- проект;
- стратегия;
- план.

*17. Источники привлекаемых в проект средств — это*

- активы проекта;
- пассивы проекта;
- депозиты проекта;
- кредиты проекта.

*18. К обеспечивающим функциям управления относят нормативно-методическую и ...*

- информационную;
- проектную;
- инновационную;
- инвестиционную.

*19. Количество модификаций одного вида продукции, количество моделей продукции, которое можно получить на основе одной технологической линии, — это*

- глубина продуктового набора;
- резерв проекта;
- сценарии программы проекта;
- прогноз реализуемости проекта.

*20. Комбинацией проектной и функциональной структур проектов называется*

- матричная структура;
- дивизионная структура;
- организационно-штатная структура;
- инфраструктура.

*21. Комплекс практических, краткосрочных мероприятий по реализации сформулированных ранее стратегии и тактики продвижения проекта представляет собой*

- реинжиниринг;
- проектирование;
- программу маркетинга;
- согласование.

22. *Маркетинговые исследования проводят на стадии жизненного цикла продукции, а именно ...*

- разработка;
- апробация;
- стагнация;
- коммерциализация.

23. *Метод контроля фактического выполнения работ по проекту, в котором работа делится на части, каждая из которых подразумевает определенную степень завершенности работы, является методом по:*

- периодам;
- реперным точкам;
- узлам проекта.

24. *Методы SWOT-анализа используются для целей планирования...*

- маркетинга;
- стратегического планирования;
- организационно-штатной структуры;
- мониторинга.

25. *Методы сетевого планирования основываются на методах оценки и пересмотра планов и ...*

- критического пути;
- жизненного цикла проекта;
- сценариев проекта.

26. *Минимальная цена, которую можно запросить за товар, определяется:*

- издержками;
- затратами;
- возвратом инвестиций;
- потенциальным доходом.

27. *Организация, обеспечивающая материально-техническое обеспечение проекта, — это:*

- клиент;
- партнер;
- поставщик;
- контрагент.

28. *При устойчивом положении на рынке рекламные расходы по отношению к сумме прибыли лежат в пределах:*

- 30-42%;
- 10-15%;
- 5-9%;
- 45-60%.

29. *Ресурсы, которые можно накапливать с последующим расходом запасов, называют ресурсами типа:*

- «энергия»;
- «запас»;



- «кредит»;
- «потенциал».

30. *Экспертная оценка влияния каждого фактора получается путем перемножения*

- веса на балл этого фактора для каждого варианта;
- единицы затрат на количество бизнес-операций;
- времени на единицу действий в проекте.

31. *Организация, ответственная за выполнение комплекса проектных и изыскательских работ по проектируемому объекту на основании договора с организациями-заказчиками, называется:*

- генеральным проектировщиком;
- контрагентом проекта;
- экспертной организацией.

32. *Основная цель планирования состоит в:*

- стратегии преодоления рисков;
- построении модели реализации проекта;
- прогнозировании эффектов и затрат реализации;
- формирования команды проекта.

33. *Основной структурной единицей участников проекта является*

- команда проекта;
- бизнес-план;
- прогноз реализации проекта;
- оценка доходов.

34. *Отношение балансовой прибыли к стоимости активов — это*

- издержки проекта;
- ликвидность проекта;
- рентабельность активов;
- нематериальные активы проекта.

35. *Отношение собственных средств предприятия и субсидии к заемным — это...*

- коэффициент финансовой устойчивости;
- рентабельность проекта;
- маржа;
- депозит.

36. *Планирование и осуществление действий, направленных на выполнение работ в соответствии с планом, осуществляется на этапе процесса контроля проекта:*

- корректировка;
  - обоснование;
  - технологический лаг;
- анализ.

37. *Показатели эффективности проекта определяются на стадии*

- апробации проекта;
- маркетинга продукции;

- окончания проекта;
- проектирования работ.

38. *Планирование проекта проводят в фазе жизненного цикла проекта:*

- концептуальной;
- апробации;
- SWON-анализа.

39. *Подробный документ, описывающий цели и задачи, которые необходимо решить предприятию, их способы достижения и технико-экономические показатели предприятия, — это:*

- бизнес-план;
- план продвижения;
- стратегия.

40. *Ресурсы, неиспользованная способность к функционированию которых в данный отрезок времени не компенсируется в будущем, называют ресурсами типа:*

- «энергии»;
- «мощности»;
- «затрат».

41. *Сетевые диаграммы, в которых работа представляется в виде линии между двумя узлами графа, которые, в свою очередь, отображают начало и конец данной работы, называются сетями типа*

- «вершина-событие»;
- «дерево проблем»;
- «ментальная карта»;
- «диаграмма Исикавы».

42. *Социальные проекты обычно имеют вид*

- субъектно-ориентированных программ;
- объектно-ориентированных программ;
- волонтерских программ;
- грантов культурной сферы.

43. *Традиционный инструмент проектирования и изображения организационных структур — это:*

- иерархический график;
- ментальная карта;
- репертуарная решетка.

44. *Функция, показывающая скорость потребления ресурса в зависимости от фазы работы, называется функцией ...*

- контроля затрат;
- интенсивности затрат;
- оптимизации затрат.

45. *Центральное звено в выработке направлений действий, с целью получения обозначенных миссией и системой целей результатов проекта — это*

- стратегия проекта;
- программа бизнес-процедур проекта;

- шкала оценок доходов и затрат.

46. *Тип проекта, ориентированный на кардинальное изменение технологий и продуктов:*

- инновационный;
- венчурный;
- технологичный.

48. *Юридическое или физическое лицо, вкладывающее собственные, заемные или иные привлеченные средства в проекты с целью участия в прибыли — это:*

- кредитор;
- спонсор;
- инвестор.

49. *Юридическое лицо, несущее ответственность за выполнение работ в соответствии с контрактом, — это:*

- заказчик;
- инвестор;
- подрядчик;
- эксперт.

50. *Ядром команды проекта, которая доводит его до успешного окончания, служит*

- рабочая группа;
- служебная команда;
- проектная команда;
- экспертная группа.

51. *Разработка проекта среди других обстоятельств предполагает*

- риск неисполнения проекта;
- ограничение по времени;
- недостатки финансирования;
- проблемы правового характера.

52. *Проект, представленный как комплекс нескольких модулей различного масштаба и содержания называется*

- макропроект;
- микропроект;
- мегапроект.

53. *Что из ниже перечисленного не является видом организационной структуры управления проектом*

- функциональная;
- матричная;
- стратегическая;
- проектная.

54. *К способам снижения проектного риска относится*

- мотивирование;
- планирование;
- диверсификация;

- контроль.

55. *Ошибка стратегического уровня при разработке проекта*

отказ от компьютерного моделирования проекта;

- использование шаблонов и схем при формировании плана;
- монофакторный анализ;
- привлечение молодых специалистов к проектированию.

56. *Пошаговый анализ результатов проекта в период исполнения*

- аудит;
- экспертиза;
- анализ;
- мониторинг.

57. *Социально значимые проекты при разработке требуют*

- привлечения государственных субсидий;
- проведения публичных слушаний;
- согласование с муниципальными органами;
- привлечение волонтеров.

58. *Проектирование инновационных проектов сопровождается*

- экспертизой проектируемых результатов;
- подготовкой сотрудников по новым направлениям работы;
- оценкой конкурентных рисков;
- формированием фонда стабилизации.

59. *Управление жизненным циклом проекта предполагает*

- проектирование корректирующих мероприятий
- привлечение сторонних специалистов для повышения эффективности работ;

- проведение рекламной кампании с учетом достигнутых результатов.

60. *Проектный менеджмент высоко эффективен для отраслей*

- с высокой рентабельностью и прозрачностью бизнеса;
- для сфер инновационного предпринимательства;
- для государственного производственного комплекса;
- для малых предприятий сферы сервиса.

## **Тема 6 Составляющие управления процессом**

### **Тема 7. Организационная сторона управления проектами**

1. Составляющие стадии реализации проекта

- Организация и контроль выполнения проекта;
- Анализ и регулирование выполнения проекта;
- Ввод в эксплуатацию и принятие проекта заказчиком;
- Документирование и анализ опыта выполнения данного проекта;
- Формирование концепции проекта.

2. Анализ состояния и обеспечение качества в проекте включает ...

- контроль качества в проекте;
- формирование отчетов для оценки выполнения качества;

- процесс проверки соответствия имеющихся результатов контроля качества существующим требованиям;
- формирование списка отклонений;
- определение необходимых корректирующих действий по обеспечению качества в проекте.

3. Анализ и регулирование выполнения проекта по стоимости включает ...

- распределение функциональных обязанностей и ответственности в соответствии с планом управления стоимостью и финансированием в проекте;
- введение в действие системы управления стоимостью и финансированием в проекте;
- учет фактических затрат в проекте;
- анализ отклонений стоимости выполненных работ от сметы и бюджета;
- прогнозирование состояния выполнения работ проекта по стоимости;
- принятие решений о регулирующих воздействиях для приведения выполнения работ проекта по стоимости в соответствие с бюджетом.

4. Организация и осуществление контроля качества в проекте включает ...

- контроль качества в проекте;
- формирование отчетов для оценки выполнения качества;
- процесс проверки соответствия имеющихся результатов контроля качества существующим требованиям;
- формирование списка отклонений;
- определение необходимых корректирующих действий по обеспечению качества в проекте.

5. Контроль и регулирование контрактов включает ...

- закрытие контрактов;
- проведение торгов и выбор поставщиком и подрядчиков;
- заключение контрактов;
- учет выполнения работ по контракту;
- представление отчетности о выполнении контрактов;
- разрешение споров и разногласий.

6. Завершение проекта – это стадия процесса управления проектом, включающая процессы ...

- формирования концепции проекта;
- формирования сводного плана проекта;
- осуществления всех запланированных проектных работ; ввода в эксплуатацию и принятия проекта заказчиком, документирования и анализа опыта реализации проекта.

7. Анализ деятельности и развитие команды проекта включает ...

- формирование отчетов об исполнении работ проекта;
- регулирование оплаты, льгот и поощрений;
- реорганизацию команды в соответствии с прогрессом проекта;
- разработку концепции управления персоналом;
- создание финального отчета;

- расформирование команды.
8. Метод освоенного объема позволяет ...
- *определить отставание/опережение хода реализации работ по графику и перерасход/экономии бюджета проекта;*
  - оптимизировать сроки выполнения проекта;
  - определить продолжительность отдельных работ проекта;
  - освоить максимальный объем бюджетных средств.
9. Реализация проекта – это стадия процесса управления проектом, результатом которой является ...
- санкционирование начала проекта;
  - утверждение сводного плана;
  - *осуществление проектных работ и достижение проектных целей;*
  - архивирование проектной документации и извлеченные уроки.
10. Организация и подготовка контрактов в проекте включает ...
- *распределение функциональных обязанностей и ответственности в соответствии с планом управления контрактами;*
  - *проведение торгов и выбор поставщиком и подрядчиков*
- заключение контрактов;*
- закрытие контрактов;
  - представление отчетности о выполнении контрактов;
  - разрешение споров и разногласий.
11. Организация и контроль выполнения проекта включает ...
- *организацию управления предметной областью проекта;*
  - *контроль выполнения проекта по временным параметрам*
- совершенствование команды проекта;*
- формирование концепции управления качеством в проекте;
  - заключительную оценку финансовой ситуации (постпроектный отчет);
  - заключительный отчет по проекту и проектную документацию.
12. Система контроля будет эффективной при обязательном наличии ...
- *планов работ;*
  - *системы отчетности;*
  - внешнего независимого аудита;
  - электронного документооборота;
  - программного обеспечения для контроля над выполнением работ;
  - отдела контроля в организационной структуре проектной команды.
13. Организация и контроль выполнения проекта по стоимости включает ...
- *распределение функциональных обязанностей и ответственности в соответствии с планом управления стоимостью и финансированием в проекте;*
  - *учет фактических затрат в проекте;*
  - *формирование текущей отчетности о состоянии стоимости и финансирования проекта;*

- анализ отклонений стоимости выполненных работ от сметы и бюджета

анализ различных факторов, влияющих на позитивные и негативные отклонения от бюджета проекта;

- принятие решений о регулирующих воздействиях для приведения выполнения работ проекта по стоимости в соответствие с бюджетом.

14. Анализ и регулирование изменений в проект включает ...

- *обзор и анализ динамики изменений в проекте;*
- *текущую оценку изменений в проекте и достигнутых в связи с этим результатов;*

- *корректирующие действия;*

- *заключительный отчет о фактических изменениях в проекте;*

- *формирование архива изменений в проекте;*

- *формирование концепции управления изменениями в проекте.*

15. Последовательность действий по анализу и регулированию коммуникаций при выполнении проекта

- *Анализ сбоев и нарушений при обеспечении участников проекта необходимой информацией.*

- *Анализ запросов на внесение изменений.*

- *Анализ функционирования системы коммуникаций после внесения необходимых изменений.*

- *Информирование участников о внесенных изменениях.*

### 5.3.2. Задание на проверку сформированности компонента компетенций «Уметь»

*Дайте определение понятий и выполните их анализ:*

#### **Авторизация работ (Work Authorization)**

Разрешение или указание, обычно в письменном виде, начать работы по определенной *плановой операции, пакету работ или контрольному счету*. Метод санкционирования *работ проекта*, который гарантирует выполнение работ указанной *организацией* в нужное время в нужной последовательности.

#### **Активы организационного процесса (Organizational Process Assets)**

Любые активы, относящиеся к *процессу*, во всех организациях, участвующих в *проекте*, которые влияют или могут влиять на успех проекта. Эти активы включают формальные и неформальные планы, стратегии, *процедуры* и руководства. Также они включают базы знаний организаций, такие как *базы накопленных знаний и исторической информации*.

#### **Анализ дерева решений (Decision Tree Analysis)**

Дерево решений – это диаграмма, описывающая процесс принятия решения путем рассмотрения альтернатив и последствий выбора той или иной имеющейся альтернативы. Используется в случаях, когда будущие сценарии или исход операций неясны. В диаграмме отражаются вероятности и величины затрат и выгод каждой логической цепи событий и будущих решений и используется анализ ожидаемой денежной стоимости для помощи организациям в опре-

делении относительной стоимости альтернативных операций.

#### **Анализ допущений (Assumptions Analysis)**

Метод, который анализирует точность допущений и идентифицирует риски проекта, вызванные неточностью, противоречивостью или неполнотой допущений.

#### **Анализ ожидаемой денежной стоимости (Expected Monetary Value (EMV) Analysis)**

Статистический метод, вычисляющий средний результат, когда в будущем имеются сценарии, которые могут произойти, а могут и не произойти. Обычно этот метод используется в рамках анализа дерева решений. Для анализа рисков стоимости и расписания рекомендуется применять моделирование, так как оно обладает большей мощностью и снижает вероятность неправильного применения по сравнению с анализом ожидаемой денежной стоимости.

#### **Анализ отклонений (Variance Analysis)**

Метод разложения общего отклонения совокупности переменных содержания, стоимости и расписания на отклонения отдельных элементов, которые связаны с определенными факторами, влияющими на переменные содержания, стоимости и расписания.

#### **Анализ первопричины (Root Cause Analysis)**

Аналитический метод, призванный найти основную причину отклонения, дефекта или риска. Одной первопричиной могут быть вызваны сразу несколько отклонений, дефектов или рисков.

#### **Анализ резервов (Reserve Analysis)**

Методы анализа, служащие для определения существенных характеристик и взаимосвязей элементов в плане управления проектом с целью установления резерва для длительности расписания, бюджета, оценочной стоимости или средств проекта.

#### **Анализ сильных и слабых сторон, возможностей и угроз (Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats Analysis или SWOT Analysis)**

Метод сбора информации, изучающий проект с точки зрения каждой из сильных и слабых сторон проекта, его благоприятных возможностей и угроз, чтобы увеличить охват рисков, рассматриваемых в рамках управления рисками.

#### **Анализ тенденций (Trend Analysis)**

Аналитический метод, использующий математические модели для прогнозирования результатов в будущем на основании исторических данных. С помощью этого метода определяется отклонение от базового плана по затратам, срокам или содержанию с использованием данных из предыдущих периодов отчетности и прогнозирования величины отклонения данного параметра в определенный момент в будущем, если в исполнение проекта не будут вноситься изменения.

#### **База данных рисков (Risk Database)**

Хранилище для сбора, обработки и анализа данных, полученных и использованных в процессах управления рисками.

#### **База накопленных знаний (Lessons Learned Knowledge Base)**

Хранилище исторической информации и накопленных знаний о результатах принятых в прошлом решений по выбору проектов и исполнению этих про-



ектов.

### **Базовый план (Baseline)**

Утвержденный план с указанными временными фазами (проекта, элементов иерархической структуры работ, пакета работ или плановой операции); возможно включение содержания проекта, стоимости, расписания и технических изменений. Обычно обозначает текущий базовый план, но может относиться к исходному или какому-либо другому базовому плану. Часто употребляется с уточнением (например "базовый план по стоимости", "базовый план расписания", "базовый план исполнения", "базовый план по технической части").

### **Базовый план исполнения (Performance Measurement Baseline)**

Одобренный план работ проекта, с которым сравнивается текущее исполнение проекта и по отношению, к которому определяются отклонения для целей управления. Базовый план исполнения обычно включает параметры содержания, расписания и стоимости проекта, но также может включать технические параметры и параметры качества.

### **Базовый старт (Baseline Start Date)**

Дата начала плановой операции в одобренном базовом плане расписания.

### **Базовый финиш (Baseline Finish Date)**

Дата завершения плановой операции в одобренном базовом плане расписания.

### **Благоприятная возможность (Opportunity)**

Условие или ситуация, благоприятные для проекта, удачное стечение обстоятельств, удачный ход событий, риск, который окажет положительное влияние на цели проекта, или возможность положительных изменений.

### **Бюджет (Budget)**

Утвержденная оценка проекта, любого элемента иерархической структуры работ или любой плановой операции.

### **Бюджет по завершении (БПЗ) (Budget at Completion, BAC)**

Сумма всех составляющих бюджета, установленных для работ, выполняемых в рамках проекта, элемента иерархической структуры работ или плановой операции. Общий плановый объем проекта.

### **Дата (Date)**

Термин, обозначающий день, месяц, год календаря и, в некоторых случаях, время дня.

### **Дата завершения (Finish Date)**

Момент времени, связанный с завершением плановой операции. Обычно употребляется с прилагательным - фактическая, плановая, ожидаемая, расчетная, ранняя, поздняя, базовая, директивная или текущая.

### **Дата начала (Start Date)**

Дата начала плановой операции, обычно употребляется с уточнением: фактическая, плановая, ожидаемая, расчетная, ранняя, поздняя, базовая, директивная или текущая.

### **Декомпозиция (Decomposition)**

Метод планирования, предполагающий разбиение содержания проекта и результатов поставки проекта на более мелкие и легко управляемые элементы

до тех пор, пока работы по проекту, связанные с выполнением содержания проекта и обеспечением результатов поставки, не определены достаточно подробно для исполнения, отслеживания и мониторинга этих работ.

### **Дефект (Defect)**

Несовершенство или упущение в элементе проекта, из-за которого этот элемент не соответствует требованиям или характеристикам и должен быть либо исправлен, либо заменен.

### **Диаграмма влияния (Influence Diagram)**

Графическое представление ситуаций, отображающее взаимные влияния, временные связи событий и другие отношения между переменными и результатами проекта.

### **Диаграмма Парето (Pareto Chart)**

Гистограмма зависимости частоты наступления результатов от их причин.

### **Диаграммы зависимостей (Flowcharting)**

Отображение в виде диаграммы входов, действий в процессе и выходов одного или нескольких процессов в системе.

### **Директивная дата выполнения (Target Finish Date, TF)**

Директивная дата, ограничивающая возможные сроки завершения плановой операции.

### **Директивная дата завершения (Target Completion Date, TC)**

Требуемая дата, ограничивающая или иным способом влияющая на анализ сети расписания.

### **Директивная дата начала (Target Start Date, TS)**

Директивная дата, ограничивающая возможные сроки начала плановой операции.

### **Директивное расписание (Target Schedule)**

Расписание, переработанное в сравнительных целях во время анализа сети расписания, которое может отличаться от базового расписания.

### **Дискретная трудоемкость (Discrete Effort)**

Трудоемкость, которая напрямую сопоставима с определенными элементами иерархической структуры работ и результатами поставки и которая может быть напрямую спланирована и измерена

### **Длительность (Duration, DU или DUR)**

Общее количество рабочих периодов (исключая выходные и другие нерабочие периоды), необходимых для выполнения плановой операции или элемента иерархической структуры работ. Обычно выражается в количестве рабочих дней или недель. Иногда неправомерно приравнивается к календарному времени.

### **Длительность операции (Activity Duration)**

Время в календарных единицах между началом и завершением плановой операции.

### **Документ (Document)**

Носитель и информация на нем, которые обычно имеют определенную устойчивость к воздействиям и могут быть прочитаны человеком или считаны устройством. Примерами могут служить планы управления проектами, характеристики, процедуры, исследования и руководства.

### **Документация по поставкам (Procurement Documents)**

Документы, используемые в торгах и при предложениях, включающие приглашение к предложениям, приглашение к переговорам, запрос информации, запрос расценок, запрос предложения покупателя и ответы продавца.

### **Документированная процедура (Documented Procedure)**

Письменное формализованное описание проведения операции, процесса, метода или методологии.

### **Допущения (Assumptions)**

Допущения – это факторы, которые для целей планирования считаются верными, реальными или определенными без привлечения доказательств. Допущения влияют на все аспекты планирования проекта и являются частью последовательной разработки проекта. Идентификация, документирование и проверка допущений часто являются частью процесса планирования проекта. Допущения обычно связаны с определенным риском.

### **Доработка (Rework)**

Действие, предпринятое для приведения содержащих дефект или неприемлемых элементов в соответствие с требованиями или характеристиками.

### **Жизненный цикл проекта (Project Life Cycle)**

Набор обычно последовательных фаз проекта, количество и состав которых определяется потребностями управления проектом организацией или организациями, участвующими в проекте. Жизненный цикл можно документировать с помощью методологии.

### **Журнал (Log)**

Документ, используемый для записи и описания или обозначения некоторых элементов во время выполнения процесса или операции. Обычно используется с уточнением, например: "журнал проблем", "журнал контроля качества", действие или дефект.

### **Задача (Task)**

Термин для обозначения работы, значение и расположение которой в структурированном плане работ по проекту может различаться в зависимости от области приложения, отрасли и производителя программного обеспечения для управления проектами.

### **Задержка (Lag)**

Дополнение к логической взаимосвязи, определяющее задержку выполнения последующей операции. Например, при логической взаимосвязи Финиш-старт с задержкой в 10 дней последующая операция может начаться не ранее, чем через 10 дней после окончания предшествующей операции.

### **Заказчик (Customer)**

Лицо или организация, которые будут использовать продукт, услугу или результат проекта.

### **Запрос информации (Request for Information)**

Тип документа по поставкам, посредством которого покупатель просит потенциального продавца предоставить ему ту или иную информацию о продукте, услуге или возможностях продавца.

### **Запрос на изменение (Change Request)**

Запросы на увеличение или уменьшение содержания проекта, изменение

стратегий, процессов, планов или процедур, изменение цен или бюджетов или пересмотр расписания. Запросы на изменение могут быть прямыми или косвенными, внешними или внутренними, а также обусловленными или не обусловленными законами или контрактом. Обработываются только документированные запрошенные изменения, и выполняются только одобренные запросы на изменение.

### **Запрос предложения (Request for Proposal, RFP)**

Тип документа по поставкам, используемый для запроса предложений продуктов или услуг у предполагаемых продавцов. В отдельных областях приложения данный термин может иметь более узкое или специальное значение.

### **Запрос расценок (Request for Quotation, RFQ)**

Тип документа по поставкам, используемый для запроса у предполагаемых продавцов предлагаемых цен на обычные или стандартные продукты или услуги. Иногда используется вместо запроса предложения; в некоторых областях приложения у этого термина может быть более узкое или специальное значение.

### **Знание (Knowledge)**

Знание чего-то на основании опыта, образования, наблюдения или изучения, понимание процесса, практики или метода или способа использования инструмента.

### **Идентификатор операции (Activity Identifier)**

Уникальное буквенно-цифровое обозначение, присваиваемое каждой плановой операции, чтобы отличать эту операцию проекта от других операций. Обычно он уникален для каждой сетевой диаграммы расписания проекта.

### **Иерархическая структура работ (ИСР) (Work Breakdown Structure, WBS)**

Ориентированная на результат поставки иерархическая декомпозиция работ, выполняемых командой проекта для достижения целей проекта и необходимых результатов поставки. С ее помощью структурируется и определяется все содержание проекта. Каждый следующий уровень иерархии отражает более детальное определение элементов проекта. ИСР разбивается на пакеты работ. Ориентация на результат поставки включает внутренние и внешние результаты поставки.

### **Иерархическая структура рисков (Risk Breakdown Structure, RBS)**

Иерархически организованное представление известных рисков проекта, распределенных по категориям и подкатегориям риска, указывающим различные области и причины возможных рисков. Иерархическая структура рисков часто подгоняется под конкретные типы проектов.

### **Изменение содержания (Scope Change)**

Любые изменения содержания проекта. Изменение содержания обычно влечет за собой пересмотр сроков и стоимости проекта.

### **Индекс выполнения сроков (ИВСР) (Schedule Performance Index, SPI)**

Показатель выполнения расписания проекта. Отношение освоенного объема (ОО) к плановому объему (ПО). Индекс выполнения расписания, = освоенный объем, поделенный на плановый объем. Значение, большее или равное 1, означает благоприятные условия, а значение, меньшее 1, означает неблагоприятные условия.

ятные условия.

### **Индекс выполнения стоимости (ИВСТ) (Cost Performance Index, CPI)**

Показатель эффективности проекта по стоимости. Отношение освоенного объема (ОО) к фактической стоимости (ФС). Индекс выполнения стоимости, = освоенный объем, поделенный на фактическую стоимость. Значение, большее или равное 1, означает благоприятные условия, а значение, меньшее 1, означает неблагоприятные условия.

### **Инициатор (Initiator)**

Лицо или организация, у которой есть как возможность, так и полномочия для начала проекта.

### **Инициация проекта (Project Initiation)**

Запуск процесса, который может завершиться авторизацией и определением содержания нового проекта.

### **Инспекция (Inspection)**

Обследование и изучение с целью проверить, соответствует ли операция, элемент, продукт, результат или услуга указанным требованиям.

### **Инструмент (Tool)**

Нечто осязаемое, например шаблон или компьютерная программа, используемая при выполнении операции с целью получения продукта или результата.

### **Интегрированный (Integrated)**

Взаимосвязанные, сопряженные, сочетающиеся элементы, объединенные в функциональное или целостное единство.

### **Информационная система управления проектами (Project Management Information System, PMIS)**

Информационная система, которая состоит из инструментов и методов, используемых для сбора, интеграции и распространения результатов процессов управления проектами. Она используется для поддержки всех аспектов проекта от инициации до завершения и может включать в себя как ручные, так и автоматизированные системы.

### **Исполнение (Executing)**

Руководство, управление, выполнение и осуществление работ проекта, достижение результатов поставки и представление информации о выполнении работы.

### **Исполняющая организация (Performing Organization)**

Предприятие, персонал которого непосредственно участвует в работе над проектом.

### **Исправление дефекта (Defect Repair)**

Формализованная идентификация дефектов в элементе проекта с представлением рекомендаций либо исправить дефект, либо полностью заменить элемент.

### **Историческая информация (Historical Information)**

Документы и данные по предыдущим проектам, включая архивы проектов, записи, корреспонденцию, закрытые контракты и проекты.

### **Источник влияния (Influencer)**

Лица или группы, которые напрямую не связаны с получением или использованием продукта проекта, но которые, в связи с их положением в органи-

зации заказчика, могут положительно или отрицательно повлиять на ход выполнения проекта.

### **Исходная длительность (Original Duration, OD)**

*Длительность операции*, изначально указанная для плановой операции, в которую не вносили изменения с появлением отчетов об исполнении операции. Обычно используется для сравнения с фактической длительностью и оставшейся длительностью, приводимых в отчетах об исполнении расписания.

### **Календарная единица (Calendar Unit)**

Наименьший отрезок времени, используемый при расчете расписания проекта. Обычно календарная единица – это час, день или неделя, но ей может быть квартал, месяц, смена и даже минута.

### **Календарь проекта (Project Calendar)**

Календарь рабочих дней или смен, устанавливающий даты, в которые проводятся плановые операции, и нерабочие дни, т. е. даты, в которые плановые операции не производятся. Обычно в календаре указываются праздники, выходные и смены.

### **Календарь ресурсов (Resource Calendar)**

Календарь рабочих и нерабочих дней, определяющий, в какие даты каждый ресурс может или не может быть использован. Обычно содержит определенные рабочие и нерабочие периоды каждого ресурса.

### **Категория риска (Risk Category)**

Группа потенциальных причин риска. Причины риска могут быть сгруппированы в такие категории как технические, внешние, риски окружающей среды и управления проектами. Категории могут включать подкатегории, например техническая усталость, погода или агрессивная оценка.

### **Команда проекта (Project Team)**

Все члены команды проекта, включая команду управления проектом, менеджера проекта и, в некоторых случаях, спонсора проекта.

### **Команда управления проектом (Project Management Team)**

Члены команды проекта, непосредственно занятые в управлении его операциями. В небольших проектах команда управления проектом может включать практически всех членов команды проекта.

### **Коммуникации (Communication)**

Процесс, с помощью которого среди людей происходит обмен информацией с использованием общей системы символов, знаков или поведения.

### **Компенсация (Compensation)**

Что-либо, отданное или полученное в качестве оплаты или вознаграждения, обычно в денежной форме или в виде продуктов, услуг или результатов.

### **Контракт "Время и материалы" (Time and Material (T&M) Contract)**

Тип смешанного контракта, содержащий элементы контракта с возмещением затрат и контракта с фиксированной ценой. Контракты "Время и материалы" напоминают контракты с возмещением затрат тем, что они открыты, то есть их объемы не определены в момент заключения. Таким образом, общая стоимость таких контрактов может увеличиваться аналогично контрактам с возмещением затрат. Этот тип контрактов также напоминает договоры с фиксированной ценой. Например, покупатель и продавец устанавливают единич-

ные расценки, когда обе стороны договорились о ставках оплаты для категории "старший инженер".

### **Контракт с фиксированной ценой (Fixed-Price or Lump-Sum Contract)**

Тип контракта, предполагающий общую фиксированную стоимость четко описанного продукта. Контракты с фиксированной ценой могут предполагать поощрения за достижение или улучшение отдельных параметров проекта, таких как сроки выполнения. Простейшей формой контракта с фиксированной стоимостью является заказ на покупку.

### **Контроль (Control)**

Сравнение фактического исполнения с запланированным, анализ отклонений, оценка тенденций для оказания влияния на улучшение процесса, оценка альтернатив и рекомендация корректирующих действий, если это необходимо.

### **Контрольная диаграмма (Control Chart)**

Графическое представление результатов процесса во времени и в сравнении с установленными контрольными границами, имеющее осевую линию, помогающую определить тренд величин по графику в направлении каждой из контрольных границ.

### **Контрольное событие (Milestone)**

Важный момент или событие проекта.

### **Контрольное событие расписания (Schedule Milestone)**

Значительное событие в расписании проекта, такое как событие, ограничивающее работы в будущем или отмечающее достижение основного результата поставки. Контрольное событие расписания имеет нулевую длительность. Другое название – контрольная операция.

### **Контрольные границы (Control Limits)**

Область, образованная тремя стандартными отклонениями с каждой стороны осевой линии или среднего значения с нормальным распределением данных, построенных на контрольной диаграмме, которая отражает ожидаемые отклонения в данных.

### **Контрольный список (Checklist)**

Элементы, сведенные в список для удобства сравнения или для обеспечения выполнения связанных с ними действий. Примером может служить список элементов для инспекции, составляемый во время планирования качества и используемый в процессе контроля качества.

### **Контрольный счет (Control Account, CA)**

Представляет собой элемент управления, в котором объединяются содержание проекта, его бюджет, фактическая стоимость и расписание и на котором будет оцениваться исполнение проекта. Контрольные счета размещаются в выбранных элементах управления (определенные элементы на выбранных уровнях) иерархической структуры работ. Каждый контрольный счет может включать один или несколько пакетов работ, но каждый пакет работ может быть связан не более чем с одним контрольным счетом. Каждый контрольный счет связан с одним определенным организационным элементом в организационной структуре.

### **Корректирующее действие (Corrective Action)**

Документированное управление исполнением работ проекта с целью при-

вести ожидаемое будущее исполнение работ проекта в соответствие с планом управления проектом.

### **Критерии (Criteria)**

Стандарты, правила или тесты, на которых может основываться решение или суждение или с помощью которых можно оценить продукт, услугу, результат или процесс.

### **Критерии приемки (Acceptance Criteria)**

Это критерии, в том числе требования к исполнению и существенные условия, которые должны быть выполнены до приемки результатов поставки проекта.

### **Критическая операция (Critical Activity)**

Любая плановая операция на критическом пути в расписании проекта. Чаще всего определяется методом критического пути. Несмотря на то, что некоторые операции, не лежащие на критическом пути, могут быть причислены в общем смысле этого слова к "критическим", данный термин редко используется в контексте управления проектами в этом значении.

### **Критический путь (Critical Path)**

Обычно, но не всегда, последовательность плановых операций, определяющая продолжительность проекта. Обычно является самым продолжительным путем в проекте. Однако критический путь может завершаться, например, к контрольному событию расписания, который находится в середине расписания проекта и у которого имеется ограничение в виде требуемой даты.

### **Логика сети (Network Logic)**

Совокупность логических взаимосвязей плановых операций, образующая сетевую диаграмму расписания проекта.

### **Логическая взаимосвязь (Logical Relationship)**

Зависимость между двумя плановыми операциями проекта или между плановой операцией проекта и контрольным событием расписания. Существуют четыре типа логических взаимосвязей: Финиш-старт; Финиш-финиш; Старт-старт и Старт-финиш.

### **Масштаб работ (Level of Effort, LOE)**

Вспомогательный тип операций (например, связи с продавцами или заказчиками, вычисление стоимости проекта, управление проектами и т. д.), выполнение которых невозможно измерить изолированно. Связывающая операция характеризуется постоянной деятельностью на протяжении выполнения работ, которые ею поддерживаются.

### **Материальные средства (Materiel)**

Совокупность всех предметов, используемых организацией в любом предприятии, таких как оборудование, приборы, инструменты, механизмы, различные устройства, материалы и расходные материалы.

### **Матрица вероятности и последствий (Probability and Impact Matrix)**

Общепринятый подход для отнесения риска к высоким, средним или низким путем сопоставления двух параметров риска: вероятности и воздействия на цели проекта в случае его наступления.

### **Матрица ответственности (Responsibility Assignment Matrix, RAM)**

Структура, ставящая в соответствие организационную структуру иерархи-



ческой структуре работ и помогающая назначению лиц, ответственных за каждый элемент содержания проекта.

### **Матричная организация (Matrix Organization)**

Любая организационная структура, в которой менеджер проекта разделяет с функциональными руководителями ответственность по заданию приоритетов и управлению работой лиц, назначенных на исполнение проекта.

### **Менеджер проекта (Project Manager, PM)**

Лицо, назначенное исполняющей организацией для достижения целей проекта.

### **Метод "операции в узлах" (метод предшествования) (Precedence Diagramming Method, PDM)**

Метод составления сетевых диаграмм, в которых плановые операции представляются прямоугольниками (или узлами). Плановые операции графически связаны одной или несколькими логическими взаимосвязями, которые показывают последовательность выполнения операций.

### **Метод (Technique)**

Определенная систематическая процедура, применяемая персоналом для выполнения операции с целью получения продукта или результата или оказания услуги, которая также может использовать один или несколько инструментов.

### **Метод Дельфи (Дельфийский метод) (Delphi Technique)**

Метод сбора информации, используемый для достижения консенсуса экспертов по некоторому вопросу. В этом методе эксперты участвуют на условиях анонимности. Устроитель с помощью вопросника представляет идеи по важным моментам проекта, относящимся к данному вопросу. Ответы суммируются и возвращаются экспертам для комментариев. Консенсуса можно достичь за несколько циклов этого процесса. Метод Дельфи помогает преодолеть необъективность в данных и устраняет избыточное влияние отдельных лиц на исход обсуждения.

### **Метод критического пути (Critical Path Method, CPM)**

Метод анализа сети расписания, используемый для определения возможной гибкости при планировании (возможного временного резерва) в различных логических путях в сети расписания проекта, и определяющая минимальную общую длительность проекта. Ранний старт и ранний финиш рассчитываются с помощью прямого прохода, исходя из указанной даты начала. Поздний старт и поздний финиш рассчитываются с помощью обратного прохода, исходя из указанной даты завершения, которой иногда бывает ранний финиш проекта, рассчитанный с помощью прямого прохода.

### **Метод критической цепи (Critical Chain Method)**

Метод анализа сети расписания, модифицирующий расписание проекта с учетом ограниченности ресурсов. Метод критической цепи объединяет детерминированный и вероятностный подходы к анализу сети расписания.

### **Метод Монте-Карло (Monte Carlo Analysis)**

Метод, многократно рассчитывающий (или выполняющий итерации) стоимости проекта или длительности проекта с использованием входных величин, произвольно взятых из возможных значений стоимости или длительности, с це-

лью получения распределения вероятностей значения общей стоимости проекта или дат завершения проекта.

### **Метод оптимизации выгод (Value Engineering, VE)**

Творческий подход к оптимизации стоимости на этапах жизненного цикла проекта, сокращению временных затрат, увеличению прибыли, улучшению качества, расширению рынка сбыта, разрешению проблем и/или повышению эффективности использования ресурсов.

### **Метод освоенного объема (Earned Value Technique, EVT)**

Особый метод для измерения исполнения работ для элемента иерархической структуры работ, контрольного счета или проекта. Другое название - "метод правил освоения и начисления дохода" (earning rules and crediting method).

### **Мнение заказчика (Voice of the Customer)**

Метод планирования, используемый для предоставления продуктов, услуг и результатов, которые полностью отражают требования заказчика, с помощью преобразования этих требований в соответствующие технические требования для каждой фазы разработки продукта проекта.

### **Моделирование (Simulation)**

Моделирование использует модель проекта для определения последствий подробно описанных неопределенностей на результаты проекта в целом. При моделировании проекта используются компьютерные модели и оценки рисков, обычно выраженные в виде подробного вероятностного распределения возможных стоимостей или длительностей, обычно с использованием метода Монте-Карло.

### **Модель расписания (Schedule Model)**

Модель, используемая вместе с ручными методиками или программным обеспечением для управления проектами для выполнения анализа сети расписания с целью создания расписания проекта для применения в управлении исполнением проекта. См. также расписание проекта.

### **Мозговой штурм (Brainstorming)**

Общий метод сбора информации, идей и предложения решений, который может использоваться для идентификации рисков, идей или решений проблем группой членов команды или экспертов. Обычно во время сессии мозгового штурма идеи участников фиксируются для последующего анализа.

### **Мониторинг (Monitoring)**

Сбор данных об исполнении проекта с учетом плана, измерение показателей выполнения проекта, также представление и распространение информации об исполнении проекта.

### **Надежность (Reliability)**

Вероятность выполнения продуктом назначенной функции в определенных условиях в определенный период времени.

### **Накопленные знания (Lessons Learned)**

Знания, полученные в ходе исполнения проекта. Накопленные знания могут обнаруживаться на любых этапах проекта. Также считаются частью документации проекта, которую необходимо включать в базу накопленных знаний.

### **Налаживание связей (Networking)**

Развитие отношений с людьми, которые могут способствовать достиже-

нию целей и обязательств.

### **Нормативный акт (Regulation)**

Требования, налагаемые административными органами. Эти требования могут устанавливать характеристики продуктов, процессов или услуг, которым необходимо соответствовать.

### **Область приложения (Application Area)**

Категория проектов, обладающих общими элементами, значимыми для таких проектов, но не являющимися обязательными для всех проектов. Области приложения обычно определяются в терминах продукта (т. е. по схожим технологиям или методам производства), типа заказчика (т. е. внутренние или внешние проекты, государственные или коммерческие) или отрасли (т. е. коммунальные услуги, автомобилестроение, космонавтика, информационные технологии). Области приложения могут перекрываться.

### **Обратный проход (Backward Pass)**

Определение позднего финиша и позднего старта незавершенных частей всех плановых операций. Определяется в результате расчета проекта от даты завершения проекта к началу на основании логики сети расписания. Дата завершения определяется в результате прямого прохода или задается заказчиком или спонсором проекта.

### **Обход (Workaround)**

Реагирование на произошедший неблагоприятный риск. Отличается от плана непредвиденных обстоятельств тем, что обход не планируется до наступления события риска.

### **Общая причина (Common Cause)**

Присущий системе и потому предсказуемый источник отклонений. На контрольной диаграмме он выглядит как часть случайных отклонений процесса (т. е. отклонений от процесса, которые можно считать нормальными и вполне обычными) и обозначается случайным расположением точек в пределах контрольных границ. Также называется "случайная причина".

### **Общий временной резерв (Total Float, TF)**

Общее количество времени, на которое может быть отложена плановая операция с раннего старта без просрочки даты завершения проекта или нарушения ограничений расписания. Вычисляется с помощью метода критического пути и определяется разницей между ранним финишем и поздним финишем.

### **Ограничение (Constraint)**

Состояние, качество или понимание сдерживающих факторов, влияющих на определенный образ действия или бездействия. Условие, внутреннее или внешнее, влияющее на ход исполнения проекта или процесса. Например, ограничение на сроки - это указание предельных сроков для расписания проекта, которое влияет на планирование операций; обычно дается в виде фиксированных требуемых дат. Ограничение на стоимость - это указание предельных сумм бюджета проекта, таких как текущие доступные средства. Ограничение на ресурсы проекта - это указание предельно допустимого использования ресурсов, например, наличие определенных специализаций или навыков и доступность определенных ресурсов в течение указанного промежутка времени.

### **Одобренный запрос на изменение (Approved Change Request)**

Запрос на изменение, который прошел процесс общего управления изменениями и был одобрен.

### **Одобрить (Approve)**

Акт формального подтверждения, санкционирования, ратификации или согласия на что-то.

### **Околокритическая операция (Near-Critical Activity)**

Плановая операция с незначительным общим временным резервом. Понятие околокритической операции в равной степени применимо к плановой операции и к пути в сети. Граница, ниже которой общий временной резерв считается околокритическим, определяется экспертной оценкой и может различаться в разных проектах.

### **Оперативный центр (War Room)**

Комната, в которой проводятся совещания и планирование проекта и часто присутствуют диаграммы стоимости, состояния расписания и других ключевых данных проекта.

### **Операционная деятельность (Operations)**

Организационная функция, осуществляющая непрерывное выполнение операций, которые производят один и тот же продукт или предоставляют одну и ту же услугу. В качестве примеров можно привести: производственные операции, бухгалтерские операции.

### **Операция (Activity)**

Элемент работ проекта.

### **Опережение (Lead)**

Дополнение к логической взаимосвязи, определяющее опережение сроков возможного исполнения последующей операции. Например, при логической взаимосвязи Финиш-старт с опережением в 10 дней последующая операция может начаться за 10 дней до окончания предшествующей операции.

### **Описание операции (Activity Description, AD)**

Краткое описание каждой плановой операции, используемое вместе с идентификатором операции, чтобы отличать данную плановую операцию проекта от других плановых операций. Описание операции обычно включает содержание работ плановой операции.

### **Описание позиции (Position Description)**

Объяснение ролей и ответственности членов команды проекта.

### **Описание содержания проекта (Project Scope Statement)**

Определение содержания проекта, в том числе основные результаты поставки, цели, допущения, ограничения проекта и содержание работы, которое обеспечивает документированную основу для принятия решений по проекту в будущем и для подтверждения или разработки одинакового представления о содержании проекта у участников проекта. Определение содержания проекта – что должно быть выполнено.

### **Организационная диаграмма (Organization Chart)**

Метод изображения взаимосвязей между группой лиц, совместно работающих для достижения общей цели.

### **Организационная диаграмма проекта (Project Organization Chart)**

Документ, графически отображающий членов команды проекта и их взаи-

мосвязи в конкретном проекте.

### **Организационная структура (Organizational Breakdown Structure, OBS)**

Иерархически организованное изображение организации проекта, устроенное таким образом, чтобы соотносить пакеты работ с исполняющими организационными единицами. (Иногда "OBS" раскрывается как "Organization Breakdown Structure" с тем же определением.)

#### **Организация (Organization)**

Группа лиц, организованных для достижения какой-либо цели или выполнения определенного типа работ в рамках предприятия.

#### **Освоенный объем (ОО) (Earned Value, EV)**

Объем выполненных работ, выраженный в терминах одобренного бюджета, выделенного на эти работы для плановой операции и элемента иерархической структуры работ. Другое название - "плановая стоимость выполненных работ" (ПСВР).

#### **Особая причина (Special Cause)**

Причина отклонений, которая не является присущей системе, непредсказуема и временна. Ее можно приписать дефекту в системе. На контрольной диаграмме ее изображают точки за контрольными границами или неслучайные распределения в пределах контрольных границ. Другое название - "неслучайная причина".

#### **Оставшаяся длительность (Remaining Duration, RD)**

Время в календарных единицах между отчетной датой расписания проекта и датой завершения плановой операции, у которой есть фактический старт. Она обозначает время, необходимое для завершения плановой операции, когда работы уже начались.

#### **Остаточный риск (Residual Risk)**

Риск, оставшийся после применения реагирования на риски.

#### **Отклонение (Variance)**

Измеримое отступление, или дивергенция, от базового или ожидаемого значения.

#### **Отклонение по срокам (OCP) (Schedule Variance, SV)**

Показатель исполнения расписания проекта. Алгебраическая разница между освоенным объемом (ОО) и плановым объемом (ПО). Отклонение по срокам = освоенный объем минус плановый объем.

#### **Отклонение по стоимости (OCT) (Cost Variance, CV)**

Показатель стоимостного исполнения проекта. Это алгебраическая разница между освоенным объемом (ОО) и фактической стоимостью (ФС). Отклонение по стоимости = освоенный объем минус фактическая стоимость. Положительное значение обозначает благоприятные условия, а отрицательное значение - неблагоприятные условия.

#### **Открытый конец сети (Network Open End)**

Плановая операция без какой-либо предшествующей операции или последующей операции, которая создает непреднамеренный разрыв пути в сети. Открытые концы сети обычно вызваны отсутствующими логическими взаимосвязями.

### **Отношение предшествования (Precedence Relationship)**

Термин, используемый в методе "операции в узлах" (методе предшествования) для обозначения логических взаимосвязей. Однако обычно термины "отношение предшествования", "логическая взаимосвязь" и "зависимость" используются как взаимозаменяемые термины независимо от метода составления диаграмм.

### **Отчет об отклонениях (Exception Report)**

Документ, включающий только существенные отклонения от плана (а не все отклонения).

### **Отчетная дата (Data Date, DD)**

Дата, к моменту наступления которой или по которую в системе отчетности проекта сформированы отчеты о фактическом состоянии и исполнении. В некоторых системах отчетности информация о текущем состоянии на отчетную дату указывается в прошедшем, а в некоторых системах - в будущем. Другое название - на дату и текущая дата.

### **Отчеты об исполнении (Performance Reports)**

Документы и презентации, предоставляющие организованное и обобщенное представление информации об исполнении работ, расчеты и параметры управления освоенным объемом и анализы прогресса и состояния работ проекта. Обычно отчеты об исполнении представляются в формате столбиковых горизонтальных диаграмм, S-кривых, гистограмм, таблиц и сетевой диаграммы расписания проекта, на которой показано текущее состояние расписания.

### **Офис управления программой (Program Management Office, PMO)**

Централизованное управление определенной программой или программами, при котором выгода достигается благодаря совместному использованию ресурсов, методологий, инструментов и методов и связанной с этим высокой концентрацией на управлении проектом.

### **Офис управления проектом (Project Management Office, PMO)**

Организационная единица или сущность, которая несет определенную ответственность в отношении централизованного и координированного управления теми проектами, которые входят в ее сферу ответственности. Степень ответственности офиса управления проектом может варьироваться от оказания поддержки управлению проектом до прямого управления проектом.

### **Оценка "снизу вверх" (Bottom-up Estimating)**

Метод оценки элемента работ. Работа разбивается на более мелкие работы. Подготавливается оценка того, что нужно для выполнения требований каждой из частей работы, и эти оценки затем суммируются для данного элемента работ. Точность оценки "снизу вверх" определяется размером и сложностью работ, выделенных на более нижних уровнях. Обычно меньшее содержание работ увеличивает точность оценок.

### **Пакет работ (Work Package)**

Результат поставки или элемент работ проекта, расположенный на самом низком уровне каждого ответвления иерархической структуры работ. Пакет работ включает плановые операции и контрольные события расписания, необходимые для достижения результата поставки пакета работ или выполнения элемента работ проекта.

### **Параметрическая оценка (Parametric Estimating)**

Метод оценки, использующий статистические отношения между историческими данными и другими переменными (например, площадь конструкций, строки программного кода) для вычисления оценки параметров операции, таких как содержание, стоимость, бюджет и длительность. Этот метод может достигать более высокой точности в зависимости от сложности и используемых в модели данных, служащих основой для решения. Примером для параметра стоимости может быть умножение запланированного объема выполняемых работ на стоимость одной работы в прошлом для получения оценочной стоимости.

### **Параметры операций (Activity Attributes)**

Несколько параметров, связанных с каждой плановой операцией, которая может быть внесена в список операций. Параметры операции включают коды операции, предшествующую операцию, последующую операцию, логические взаимосвязи, опережения и задержки, требования к ресурсам, требуемые даты, ограничения и допущения.

### **Передача риска (Risk Transference)**

Метод планирования реагирования на риски, который перекладывает воздействие угрозы вместе с ответственностью на третью сторону.

### **План управления качеством (Quality Management Plan)**

План управления качеством описывает, каким образом команда управления проектом будет претворять политику исполняющей организации в области качества. План управления качеством является частью или вспомогательным планом в плане управления проектом. План управления качеством может быть формальным и неформальным, очень подробным или обобщенным в зависимости от потребностей проекта.

### **План управления коммуникациями (Communication Management Plan)**

Документ, описывающий: требования и ожидания от коммуникаций для проекта; как и в каком виде, будет происходить обмен информацией; когда и где будут иметь место коммуникации; а также кто несет ответственность за обеспечение каждого типа коммуникаций. План управления коммуникациями может быть формальным или неформальным, очень подробным или обобщенным в зависимости от требований участников проекта. План управления коммуникациями содержится или является вспомогательным планом в плане управления проектом.

### **План управления обеспечением проекта персоналом (Staffing Management Plan)**

Документ, описывающий способ выполнения требований к ресурсам. Этот план содержится или является вспомогательным планом в плане управления проектами. План управления обеспечением персоналом может быть неформальным и обобщенным или формальным и очень подробным в зависимости от потребностей проекта. Информация, содержащаяся в плане управления обеспечением персоналом, различается в зависимости от области приложения и размера проекта.

### **План управления поставками (Procurement Management Plan)**

Документ, описывающий управление процессами поставки, начиная от разработки документации по поставкам и до закрытия контракта.

### **План управления проектом (Project Management Plan)**

Утвержденный формальный документ, в котором указано, как проект будет исполняться, и как будет происходить мониторинг и управление проектом. План может быть обобщенным или подробным, а также может включать один или несколько вспомогательных планов управления и другие документы по планированию.

### **План управления расписанием (Schedule Management Plan)**

Документ, устанавливающий критерии и операции по разработке и управлению расписанием проекта. Этот план содержится или является вспомогательным планом в плане управления проектами. План управления расписанием может быть формальным или неформальным, очень подробным или обобщенным в зависимости от потребностей проекта.

### **План управления рисками (Risk Management Plan)**

Документ, описывающий, как будет организовано управление рисками проекта, и как оно будет выполняться в рамках проекта. Этот план содержится или является вспомогательным планом в плане управления проектом. План управления рисками может быть неформальным и обобщенным или формальным и очень подробным в зависимости от потребностей проекта. Информация, содержащаяся в плане управления рисками, различается в зависимости от области приложения и размера проекта. План управления рисками отличается от реестра рисков, который содержит список рисков проекта, результаты анализа рисков и реагирование на риск.

### **План управления стоимостью (Cost Management Plan)**

Документ, задающий формат и определяющий операции и критерии для планирования, структурирования и управления стоимостью проекта. План управления стоимостью может быть формальным или неформальным, очень подробным или обобщенным в зависимости от требований участников проекта. План управления стоимостью содержится или является вспомогательным планом в плане управления проектом.

### **Планирование методом набегающей волны (Rolling Wave Planning)**

Вид планирования последовательной разработки, при котором работа, которую надо будет выполнить в ближайшей перспективе, подробно планируется с глубоким раскрытием иерархической структуры работ, в то время как далекая отстоящая работа планируется с относительно неглубоким раскрытием иерархической структуры работ, но по мере выполнения работ производится подробное планирование работ, которые надо будет выполнить в ближайшие временные периоды.

### **Планируемый пакет работ (Planning Package)**

Элемент ИСР под контрольным счетом с известным содержанием работ, но без подробного описания плановых операций.

### **Плановая операция (Schedule Activity)**

Отдельный плановый элемент работ проекта. У плановой операции обычно есть оценочная длительность, оценочная стоимость и предполагаемые требования к ресурсам. Плановые операции связаны с другими плановыми операциями или контрольными событиями расписания с помощью логических взаимосвязей и выявляются из пакетов работ путем декомпозиции.



### **Плановый объем (ПО) (Planned Value, PV)**

Утвержденный бюджет, выделенный на плановые работы, выполняемые в рамках плановой операции или элемента иерархической структуры работ. Другое название - "плановая стоимость запланированных работ" (ПЗСР).

### **Подпроект (Subproject)**

Небольшая часть всего проекта, выделяемая в случае, если проект разбивается на более управляемые элементы или части. Подпроекты обычно представлены в иерархической структуре работ. Подпроект может называться проектом, управляться как проект и приобретаться у продавца. Он может называться подсетью в сетевой диаграмме расписания проекта.

### **Подсеть (Subnetwork)**

Секция (фрагмент) сетевой диаграммы расписания проекта, обычно отображающая подпроект или пакет работ. Часто используется для иллюстрации или изучения потенциальных или предлагаемых ситуаций при работе с расписанием, например изменений в предпочитаемой логике сети или содержании проекта.

### **Поздний старт (Late Start Date, LS)**

В методе критического пути самый поздний момент времени, в который может быть начата плановая операция, определяемый на основании логики сети расписания, даты завершения проекта и любых ограничений в отношении плановых операций без нарушения ограничений на график или отсрочки даты завершения проекта. Поздний старт определяется с помощью Обратного прохода в сети расписания проекта.

### **Поздний финиш (Late Finish Date, LF)**

В методе критического пути самый поздний момент времени, в который может быть завершена плановая операция, определяемый на основании логики сети расписания, даты завершения проекта и любых ограничений в отношении плановых операций без нарушения ограничений на график или отсрочки даты завершения проекта. Поздний финиш определяется с помощью Обратного прохода в сети расписания проекта.

### **Полномочия (Authority)**

Право использовать ресурсы проекта, расходовать средства, принимать решения или давать одобрение.

### **Пользователь (User)**

Лицо или организация, которые будут использовать продукт или услугу проекта.

### **Порог (Threshold)**

Значение стоимости, времени, качества, ресурсов или техническое значение, используемое в качестве параметра, которое также может включаться в спецификацию продукта. Преодоление порогового значения может вызывать некоторое действие, например составление отчета об отклонениях.

### **Портфель (Portfolio)**

Набор проектов или программ и других работ, объединенных вместе с целью эффективного управления данными работами для достижения стратегических целей. Проекты и программы портфеля не обязательно являются взаимо-

зависимыми или напрямую связанными.

### **Последовательная разработка (Progressive Elaboration) [Метод]**

Непрерывное улучшение и детализация плана по мере получения более подробной информации и более точных оценок во время исполнения проекта и, благодаря этому, разработка более точных и более полных планов, являющаяся результатом многократного повторения процесса планирования.

### **Последующая операция (Successor Activity)**

Плановая операция, следующая за предшествующей операцией согласно их логической взаимосвязи.

### **Практика (Practice)**

Особый тип профессиональной и управленческой деятельности, которая вносит свой вклад в выполнение процесса и может использовать один или несколько методов и инструментов.

### **Предприятие (Enterprise)**

Компания, бизнес, фирма, партнерство, корпорация или правительственная организация.

### **Предупреждающее действие (Preventive Action)**

Документированное указание выполнить операцию, которая может снизить вероятность отрицательных последствий, связанных с рисками проекта.

### **Предшествующая операция (Predecessor Activity)**

Плановая операция, определяющая, когда может начаться или завершиться последующая операция.

### **Претензия (Claim)**

Запрос, требование или отстаивание прав продавцом против покупателя или, наоборот, в целях вознаграждения, компенсации или выплаты по условиям имеющего юридическую силу контракта, как, например, в случае оспоренного изменения.

### **Приглашение к предложениям (Invitation for Bid, IFB)**

В общем случае значение данного термина идентично запросу предложений. В отдельных областях приложения данный термин может иметь более узкое или специальное значение.

### **Приемка (Accept)**

Акт формального получения или подтверждения чего-либо и признание этого верным, надежным, подходящим или завершенным.

### **Принципы (Ground Rules)**

Список приемлемых и неприемлемых моделей поведения, принятых командой проекта для улучшения рабочих взаимоотношений, эффективности и коммуникаций.

### **Принятие риска (Risk Acceptance)**

Метод планирования реагирования на риски, свидетельствующий о том, что команда проекта приняла решение не изменять план управления проектом в связи с риском или не нашла подходящей стратегии реагирования.

### **Проблема (Issue)**

Обсуждаемый или еще не решенный вопрос или вопрос, по которому существуют противоположные мнения и разногласия.

### **Проверка (Validation)**

Метод оценки элемента или продукта во время или в конце фазы или проекта с целью подтверждения его соответствия указанным требованиям.

### **Прогноз до завершения (Estimate to Complete, ETC)**

Ожидаемые затраты на выполнение всех оставшихся работ для плановой операции, элемента иерархической структуры работ или проекта.

### **Прогноз по завершении (Estimate at Completion, EAC)**

Ожидаемая общая стоимость плановой операции, элемента иерархической структуры работ или проекта, когда будет завершено указанное содержание работ. Прогноз по завершении равен фактической стоимости (ФС) плюс прогноз до завершения для всех оставшихся работ. Прогноз по завершении может быть вычислен на основании исполнения на данный момент или оценен командой проекта на основании других факторов, причем в этом случае он часто называется последней пересмотренной оценкой.

### **Прогнозы (Forecasts)**

Оценки или предсказания условий и событий в будущем проекта на основании информации и знаний, доступных на момент прогнозирования. Прогнозы корректируются и исправляются на основании информации о выполнении работ по мере исполнения проекта. Эта информация основывается на опыте предыдущих проектов и ожидаемом будущем исполнении проекта и включает информацию, которая может повлиять на проект в будущем, такую как прогноз по завершении и прогноз до завершения.

### **Программа (Program)**

Ряд связанных друг с другом проектов, управление которыми координируется для достижения преимуществ и степени управляемости, недоступных при управлении ими по отдельности. Программы могут содержать элементы работ, имеющих к ним отношение, но лежащих за пределами содержания отдельных проектов программы.

### **Программное обеспечение для управления проектами (Project Management Software)**

Класс программного обеспечения, предназначенного для помощи в решении задач планирования, мониторинга и управления проектом, в том числе: оценки стоимости, подготовки расписания, коммуникаций, сотрудничества, конфигурационного менеджмента, управления документами, управления записями и анализа рисков.

### **Продавец (Seller)**

Поставщик продуктов, услуг или результатов.

### **Продукт (Product)**

Производимое изделие, которое можно измерить и которое может быть как конечным звеном производственной цепи, так и элементом. Вспомогательными словами для этого понятия являются материальные средства и товары.

### **Проект (Project)**

Временное предприятие, предназначенное для создания уникальных продуктов, услуг или результатов.

### **Проектная организация (Projectized Organization)**

Любая организационная структура, в которой менеджер проекта обладает

достаточными полномочиями по установлению приоритетов, использованию ресурсов и руководству работой лиц, назначенных на исполнение проекта.

**Процедура (Procedure)**

Серия действий, выполненных в определенной стандартной последовательности с целью достижения чего-либо.

**Процент выполнения (Percent Complete, PC или PCT)**

Оценка (в процентах) доли выполненных работ операции или элемента иерархической структуры работ.

**Процесс (Process)**

Ряд взаимосвязанных действий и операций, осуществленных для получения определенного набора продуктов, результатов или услуг.

**Процесс (Process)**

Ряд взаимосвязанных действий и операций, осуществленных для получения определенного набора продуктов, результатов или услуг.

**Прямой проход (Forward Pass)**

Вычисление ранних сроков начала и завершения невыполненных частей всех операций.

**Путь в сети (Network Path)**

Любая непрерывная последовательность связанных логической взаимосвязью плановых операций в сетевой диаграмме расписания проекта.

**Работа (Work)**

Физическое или умственное усилие, деятельность или применение навыка с целью преодоления препятствий и достижения цели.

**Ранний старт (Early Start Date, ES)**

В методе критического пути это самый ранний из возможных моментов времени, в который могут начаться невыполненные части плановых операций (или проекта), вычисляемый на основании логики сети расписания, отчетной даты и любых ограничений на расписание. Ранний старт может меняться по ходу исполнения проекта и внесения изменений в план управления проектом.

**Ранний финиш (Early Finish Date, EF)**

В методе критического пути это самый ранний из возможных моментов времени, в который могут завершиться невыполненные части плановых операций (или проекта), вычисляемый на основании логики сети расписания, отчетной даты и любых ограничений на расписание. Ранний финиш может меняться по ходу исполнения проекта и внесения изменений в план управления проектом.

**Расписание контрольных событий (Milestone Schedule)**

Укрупненное расписание работ, отображающее сроки наступления основных контрольных событий.

**Расписание проекта (Project Schedule)**

Плановые даты исполнения плановых операций и наступления контрольных событий расписания.

**Расписание с ограниченными ресурсами (Resource-Limited Schedule)**

Расписание проекта, плановые операции, расчетные даты начала, и расчетные даты завершения учитывают ожидаемую доступность ресурсов. У такого расписания нет раннего или позднего старта или финиша. Общий временной

резерв расписания с ограниченными ресурсами определяется разницей между поздним финишем метода критического пути и расчетной датой завершения. Другое название - "расписание с ограничением на ресурсы".

#### **Распределенная трудоемкость (Apportioned Effort, AE)**

Трудоемкость в отношении работ проекта, которую сложно разделить, но которая прямо пропорциональна измеряемой дискретной трудоемкости.

#### **Распространение информации (Information Distribution)**

Процесс обеспечения своевременного доступа участников проекта к нужной им информации.

#### **Расхождение путей (Path Divergence)**

Расширение или создание параллельных путей в сети, исходящих из одного узла на сетевой диаграмме расписания проекта. Расхождение путей характеризуется плановой операцией, у которой несколько последующих операций.

#### **Расчетная дата завершения (Scheduled Finish Date, SF)**

Момент завершения работ плановой операции согласно расписанию исполнения проекта. Расчетная дата завершения обычно лежит в промежутке от раннего финиша до позднего финиша. Это может быть связано с выравниванием ограниченных ресурсов. Другое название – "новый финиш".

#### **Расчетная дата начала (Scheduled Start Date, SS)**

Момент начала работ плановой операции согласно расписанию исполнения проекта. Расчетная дата начала обычно лежит в промежутке от раннего старта до позднего старта. Это может быть связано с выравниванием ограниченных ресурсов. Другое название - "плановый старт".

#### **Реестр рисков (Risk Register)**

Документ, содержащий результаты качественного анализа рисков, количественного анализа рисков и планирования реагирования на риски. Реестр рисков подробно рассматривает все известные риски и включает описание, категорию, причину, вероятность, воздействие на цели, предполагаемые ответные действия, владельцев и текущее состояние. Реестр рисков является элементом плана управления проектом.

#### **Резерв (Reserve)**

Предусмотренные в плане управления проектом средства, предназначенные для снижения стоимостных и временных рисков. Часто употребляется с уточнением (например, "управленческий резерв", "резерв на непредвиденные обстоятельства"), чтобы уточнить, для каких типов рисков он предназначен. Конкретное значение уточненного термина может отличаться в различных областях приложения.

#### **Резерв на непредвиденные обстоятельства (Contingency Reserve)**

Средства, бюджет или количество времени, необходимые сверх расчетных величин для снижения риска невыполнения целей проекта до приемлемого для организации уровня.

#### **Результат (Result)**

Выход, получаемый после выполнения процессов и операций управления проектами. Сюда входят результаты (например, интегрированные системы, переработанный процесс, реструктурированная организация, тесты, обученный персонал и т. д.) и документы (т. е. стратегии, планы, исследования, процедуры,

характеристики, отчеты и т. д.).

### **Результат поставки (Deliverable)**

Любой уникальный и проверяемый продукт, результат или способность оказывать услугу, которые необходимо произвести для завершения процесса, фазы или проекта. Часто используется в более узком значении для обозначения внешнего результата поставки, т. е. результата поставки, требующего утверждения спонсором или заказчиком.

### **Ресурс (Resource)**

Квалифицированный персонал (в определенных дисциплинах, как индивидуально, так и в командах), оборудование, услуги, расходные материалы, сырье, материальные средства, бюджет или денежные средства.

### **Риск (Risk)**

Неопределенное событие или условие, наступление которого отрицательно или положительно сказывается на целях проекта.

### **Роль (Role)**

Определенная функция, выполняемая членами команды проекта, например тестирование, систематизация, инспектирование, кодирование.

### **Свободный временной резерв (Free Float, FF)**

Промежуток времени, на который можно задержать выполнение плановой операции без задержки раннего начала непосредственно последующих плановых операций.

### **Сдвиг содержания (Scope Creep)**

Включение новых характеристик и функций (содержание проекта) без изучения влияния этого включения на сроки, стоимость и ресурсы или без одобрения заказчика.

### **Сетевая диаграмма расписания проекта (Project Schedule Network Diagram)**

Любое систематическое отображение логических взаимосвязей между плановыми операциями проекта. Всегда рисуется слева направо для отображения хронологии работ проекта.

### **Сетевая диаграмма, привязанная к временной шкале (Time-Scaled Schedule Network Diagram)**

Любая сетевая диаграмма расписания проекта, в которой положение и величина плановой операции отражают ее длительность. Обычно представляется в виде столбиковой горизонтальной диаграммы с соблюдением логики сети расписания.

### **Сжатие (Crashing)**

Особый тип метода сжатия расписания проекта, при котором общая длительность проекта уменьшается путем анализа серии альтернатив для достижения максимального сжатия длительности при наименьших затратах. Стандартный подход к сжатию расписания включает снижение длительности плановых операций и увеличение ресурсов, выделяемых на плановую операцию.

### **Сжатие расписания (Schedule Compression)**

Сжатие длительности расписания проекта без изменения его содержания.

### **Система авторизации работ (Work Authorization System)**

Подсистема общей системы управления проектами. Ряд формальных про-

цедур, в которых описывается, как будут авторизованы работы проекта для гарантии того, что работы будут выполнены указанной организацией в нужное время в правильной последовательности. В эту систему входят этапы, документы, система отслеживания и определенные уровни одобрения, необходимые для авторизации работ.

### **Система управления изменениями (Change Control System)**

Набор формальных процедур, определяющих способы контроля, внесения изменений и одобрения результатов поставки и документации проекта. В большинстве областей приложения система управления изменениями входит в систему управления конфигурацией.

### **Система управления конфигурацией (Configuration Management System)**

Подсистема общей системы управления проектами. Набор формальных процедур, используемый для применения технического и административного управления и сопровождения, чтобы: идентифицировать и документировать физические и функциональные характеристики продукта, результата, услуги или элемента; управлять любыми изменениями таких характеристик; регистрировать и доводить до сведения заинтересованных лиц каждое изменение и ход его проведения; выполнять аудит продуктов, результатов или элементов для верификации их соответствия требованиям. Она включает в себя документацию, системы отслеживания и определенные уровни, на которых происходит авторизация изменений. В большинстве областей приложения система управления конфигурацией включает систему управления изменениями.

### **Система управления проектом (Project Management System)**

Совокупность процессов, инструментов, методов, методологий, ресурсов и процедур по управлению проектом. Система документируется в плане управления проектами, и ее содержание может различаться в зависимости от области приложения, организационного влияния, сложности проекта и доступности имеющихся систем. Система управления проектами, которая может быть как формальной, так и неформальной, помогает менеджеру проекта эффективно доводить проект до завершения. Система управления проектами - это ряд процессов и связанных с ними функций мониторинга и контроля, объединенных в функциональное единство.

### **Слияние путей (Path Convergence)**

Объединение параллельных путей в сети расписаний в одном узле на сетевой диаграмме расписания проекта. Слияние путей характеризуется плановой операцией, у которой несколько предшествующих операций.

### **Словарь иерархической структуры работ (Work Breakdown Structure Dictionary)**

Документ, описывающий каждый элемент в иерархической структуре работ (ИСР). Для каждого элемента ИСР в словаре имеется краткое описание содержания, указан (ы) результат (ы) поставки, список имеющих к нему отношение операций и список контрольных событий. Также могут указываться: ответственная организация, даты начала и завершения работ, требуемые ресурсы, оценка стоимости, порядковый номер, информация о контракте, требования к качеству и технические справочные материалы, способствующие выполнению

работ.

### **Снижение рисков (Risk Mitigation)**

Связанный с угрозами метод планирования реагирования на риски, который стремится понизить вероятность и/или воздействие рисков до приемлемого уровня.

### **Со-расположение (Co-location)**

Способ размещения, при котором члены команды проекта находятся физически близко друг от друга в целях улучшения коммуникаций, рабочих отношений и производительности.

### **Событие (Event)**

Нечто происходящее, происшествие, случай.

### **Совет управления изменениями (Change Control Board, CCB)**

Формальная группа участников проекта, ответственная за изучение, оценку, одобрение, отсрочку или отклонение внесения изменений в проект, причем все решения и рекомендации совета записываются.

### **Содержание (Scope)**

Совокупность продуктов, услуг и результатов, являющихся предметом проекта.

### **Содержание продукта (Product Scope)**

Свойства и функции, которые характеризуют продукт, услугу или результат.

### **Содержание проекта (Project Scope)**

Работы, которые необходимо выполнить, чтобы получить продукт, услуги или результат с указанными характеристиками и функциями.

### **Содержание работ контракта (Contract Statement of Work, SOW)**

Описание продуктов, услуг или результатов, поставляемых по контракту.

### **Содержание работы (Statement of Work, SOW)**

Описание поставляемых продуктов, услуг или результатов.

### **Сорт (Grade)**

Категория или ранг, используемый для отличия продуктов, имеющих одинаковые функциональные свойства (например "молоток"), но отличающихся по своим требованиям к качеству (например, различные молотки могут различаться по прочности).

### **Составной (Integral)**

Требующийся для законченности; Необходимый; Составляющий часть; Образующий единицу с другим элементом.

### **Спецификация (Specification)**

Документ, полностью и точно определяющий требования, устройство, поведение или другие особенности системы, элемента, продукта, результата или услуги, а также, довольно часто, процедуры, способные определить, были ли выполнены эти условия. Примеры: спецификация требований, спецификация структуры, спецификация продукта и спецификация испытаний.

### **Список операций (Activity List)**

Документированное табличное представление плановых операций, отображающее описание операции, идентификатор операции и достаточно подробное описание работ, так чтобы члены команды проекта могли понять, какие ра-



боты должны быть выполнены.

### **Спонсор (Sponsor)**

Лицо или группа лиц, предоставляющая финансовые ресурсы для проекта в любом виде.

### **Средства (Funds)**

Непосредственно доступные денежные средства или иные финансовые ресурсы.

### **Стандарт (Standard)**

Документ, установленный с согласия и одобренный уполномоченной организацией, который определяет правила руководства или характеристики операций или их результатов для общего пользования с целью достижения оптимальной степени упорядочения в определенной области.

### **Старт-старт (Start-to-Start, SS)**

Логическая взаимосвязь, при которой начало работ по последующей плановой операции зависит от начала работ по предшествующей плановой операции.

### **Старт-финиш (Start-to-Finish, SF)**

Логическая взаимосвязь, при которой завершение последующей плановой операции зависит от начала предшествующей плановой операции.

### **Стоимость (Cost)**

Денежное выражение, или цена, операций проекта или элементов, включающее цену (в денежном выражении) ресурсов, необходимых для выполнения и завершения операции или элемента или для изготовления элемента. Конкретная стоимость может быть составлена из стоимости элементов, включая прямые трудозатраты, другие прямые затраты, косвенные трудозатраты, другие непрямые затраты и цену закупки. (Однако в методологии управления освоением объемом в некоторых случаях термин "стоимость" может означать только рабочие часы без преобразования в денежное выражение.)

### **Стоимость качества (Cost of Quality, COQ)**

Определение затрат, связанных с обеспечением качества. Затраты на профилактику и затраты на оценку (затраты на соответствие) включают стоимость планирования качества, контроля качества и обеспечения качества для соответствия требованиям (т. е. обучение, системы контроля качества и т. д.). Издержки вследствие отказа (затраты на несоответствие) включают стоимость доработки несоответствующих продуктов, элементов или процессов, стоимость гарантийных работ и безвозвратных потерь, а также снижение репутации.

### **Столбиковая горизонтальная диаграмма (Bar Chart)**

Графическое представление расписания проекта. В типичной столбиковой горизонтальной диаграмме плановые операции или элементы иерархической структуры работ перечислены с левой стороны диаграммы, даты отображаются сверху, а длительность операций показана горизонтальными полосками от даты начала до даты завершения. Другое название - диаграмма Ганта.

### **Стрелка, дуга (Arrow)**

Графическое представление логических взаимосвязей между плановыми операциями с помощью метода "операции в узлах" (метода предшествования).

### **Суммарная операция (Summary Activity)**

Группа связанных плановых операций, объединенная на определенном уровне и отображаемая в виде одной операции на этом уровне.

### **Текущая дата завершения (Current Finish Date)**

Текущая оценка момента времени, в который будет завершена плановая операция, где оценка отражает подтвержденный ход выполнения работ.

### **Текущая дата начала (Current Start Date)**

Текущая оценка момента времени, в который будет начата плановая операция, где оценка отражает подтвержденный ход выполнения работ.

### **Техническое измерение исполнения (Technical Performance Measurement)**

Метод измерения исполнения, сопоставляющий выполненные технические задачи в ходе выполнения проекта с их расписанием согласно плану управления проектом. В ней могут использоваться ключевые технические параметры продукта проекта в качестве показателя качества. Полученные значения показателей относятся к информации об исполнении проекта.

### **Тотальное управление качеством (Total Quality Management, TQM).**

Подход к внедрению программы повышения качества в организации.

### **Требование (Requirement)**

Определенные условия или характеристики, которым должны соответствовать или которые должны иметь система, продукт, услуга, результат или элемент в соответствии с контрактом, стандартами, характеристиками или другими формальными предписывающими документами. Требования включают выраженные в количественной форме и документированные запросы, пожелания и ожидания спонсора, заказчика и других участников проекта.

### **Требуемая дата (Imposed Date)**

Указанная фиксированная дата для плановой операции или контрольного события расписания, обычно представленная в формулах “начать не ранее чем х” и “закончить не позже чем х”.

### **Триггеры (Triggers)**

Указания на то, что события риска произошли или вот-вот произойдут. Триггеры могут быть обнаружены на этапе идентификации рисков и должны отслеживаться в ходе процесса мониторинга и управления рисками. Другое название - "симптомы риска" или "признаки риска".

### **Тройное ограничение (Triple Constraint)**

Схема оценки конкурирующих требований. Тройное ограничение часто изображается в виде треугольника, одна из сторон или один из углов которого представляют собой один из параметров, которым управляет команда проекта.

### **Трудоемкость (Effort)**

Количество рабочих единиц, необходимое для выполнения плановой операции или элемента иерархической структуры работ. Обычно выражается в человеко-часах, человеко-днях или человеко-неделях.

### **Угроза (Threat)**

Условие или ситуация, неблагоприятные для проекта, неблагоприятное стечение обстоятельств, негативный ход событий, риск, который будет иметь негативное воздействие на цели проекта или возможность негативных измене-

ний.

### **Удержание (Retainage)**

Часть контрактных платежей, которая удерживается до полного выполнения контракта для обеспечения полного исполнения его условий.

### **Узел (Node)**

Один из определяющих пунктов сетевой диаграммы расписания; точка, соединенная зависимостями с несколькими или всеми другими.

### **Уклонение от риска (Risk Avoidance)**

Метод планирования реагирования на риски, который вносит изменения в план управления проектом, направленные либо на устранение риска, либо на защиту целей проекта от его воздействия. Обычно уклонение от риска подразумевает смягчение требований по времени, стоимости, содержанию или качеству проекта.

### **Укрупненное расписание (Master Schedule)**

Укрупненное расписание проекта, включающее лишь основные результаты поставки и элементы иерархической структуры работ, и ключевые контрольные события расписания.

### **Управление изменениями (Change Control)**

Идентификация, фиксация, одобрение или отклонение и управление внесением изменений в базовые планы проекта.

### **Управление портфелем (Portfolio Management)**

Централизованное управление одним или несколькими портфелями, включая идентификацию, определение приоритетов, авторизацию и управление проектами, программами и другими имеющими отношение работами для достижения определенных стратегических целей.

### **Управление программой (Program Management)**

Централизованное координированное управление программой, имеющее своей задачей достижение преимуществ и стратегических целей программы.

### **Управление проектами (Project Management, PM)**

Приложение знаний, навыков, инструментов и методов к операциям проекта для удовлетворения требований, предъявляемых к проекту.

### **Услуга (Service)**

Полезная выполненная работа, результатом которой не является какой-либо осязаемый продукт или результат, как, например, выполнение бизнес-функций по поддержке продукции или дистрибуции.

### **Устав проекта (Project Charter)**

Документ, выпущенный инициатором или спонсором проекта, который формально узаконивает существование проекта и предоставляет менеджеру проекта полномочия использовать организационные ресурсы в операциях проекта.

### **Участник проекта (Stakeholder, Project Stakeholder)**

Лица и организации, например, заказчики, спонсоры, исполняющая организация, которые активно участвуют в проекте или чьи интересы могут быть затронуты при исполнении или завершении проекта. Участники также могут влиять на проект и его результаты поставки.

### **Фаза проекта (Project Phase)**

Ряд логически связанных операций проекта, обычно завершающихся достижением одного из основных результатов поставки. Фазы проекта (другое название - фазы) обычно выполняются последовательно, но в определенных ситуациях могут перекрываться. Фазы можно разделить над подфазы и далее на элементы; в случае, если проект или части проекта поделены на фазы, такая иерархия представлена в иерархической структуре работ. Фаза проекта является элементом жизненного цикла проекта. Фаза проекта не является группой процессов управления проектами.

**Фактическая длительность (Actual Duration).** Период времени в календарных единицах между фактическим стартом плановой операции и отчетной датой расписания исполнения проекта, если плановая операция находится в стадии выполнения, или фактическим финишем, если плановая операция завершена.

**Фактическая стоимость (ФС) (Actual Cost, AC)**

Фактические затраты на выполнение работ за определенный период в рамках плановой операции или элемента иерархической структуры работ. Фактическая стоимость может включать, например, только прямые затраты или сумму прямых и непрямых затрат. Другое название - фактическая стоимость выполненных работ (ФСВР).

**Фактический старт (Actual Start Date, AS).** Дата фактического начала работ на плановой операции.

**Фактический финиш (Actual Finish Date, AF)**

Дата фактического завершения работ на плановой операции. (Примечание: в некоторых областях приложения плановая операция считается "завершенной", когда работы "практически завершены".)

**Факторы внешней и внутренней среды предприятия (Enterprise Environmental Factors)**

Любой или все внешние факторы воздействия и внутренние организационные факторы, влияющие на успех проекта. Эти факторы существуют для каждого из предприятий, участвующих в проекте, и включают корпоративную культуру и структуру организации, инфраструктуру, существующие ресурсы, коммерческие базы данных, условия рынка и программное обеспечение для управления проектами.

**Фиктивная операция (Dummy Activity)**

Плановые операции нулевой длительности, служащие для отображения логических взаимосвязей в методе "операции на дугах" (методе стрелочных диаграмм). Фиктивные операции используются в том случае, когда логические взаимосвязи не могут быть описаны полностью или правильно с помощью дуг плановых операций. Фиктивные операции обычно графически отображаются в виде пунктирных линий со стрелкой.

**Финиш-старт (Finish-to-Start, FS).**

Логическая взаимосвязь, при которой начало работ последующей операции зависит от завершения работ по предшествующей операции.

**Финиш-финиш (ФФ) (Finish-to-Finish, FF)**

Логическая взаимосвязь, при которой завершение работ последующей операции невозможно до завершения предшествующей операции.

### **Функциональная организация (Functional Organization)**

Иерархически выстроенная организация, в которой у каждого сотрудника есть один прямой начальник, персонал разделен на группы по областям специализации и управляется человеком, имеющим компетенцию в данной области.

### **Функциональный руководитель (Functional Manager)**

Лицо, обладающее руководящими полномочиями в подразделении функциональной организации. Менеджер любой группы, которая фактически занята в производстве продукта или услуги. Иногда также называется "линейным менеджером".

### **Цель (Objective)**

То, на что направлены работы, стратегическая позиция, которую следует занять, задача, которую следует решить, результат, которого следует достичь, продукт, который следует произвести или услуга, которую следует оказать.

### **Члены команды проекта (Project Team Members)**

Лица, которые отчитываются в прямой или косвенной форме перед менеджером проекта и несут ответственность за выполнение работ проекта в качестве своих обязанностей.

### **Шаблон (Template)**

Частично заполненный документ в указанном формате, предлагающий определенную структуру сбора, организации и представления информации и данных. Шаблоны часто основываются на документах, созданных во время предыдущих проектов. Шаблоны помогают снизить трудоемкость выполнения работ и повышают согласованность результатов.

### **Экспертные оценки (Expert Judgment)**

Суждения, предоставляемые на основании компетенции в области приложения, области знаний, дисциплине, индустрии и т. д., соответствующих выполняемой операции. Экспертизу могут осуществлять как группы, так и отдельные лица, обладающие специализированным образованием, знанием, навыками, опытом или обучением. Может быть несколько источников, в том числе: другие подразделения исполняющей организации; консультанты; участники проекта, включая заказчиков, профессиональные и технические ассоциации и отраслевые группы.

### **Элемент иерархической структуры работ (Work Breakdown Structure Component)**

Компонент в иерархической структуре работ, который может находиться на любом уровне

**S-кривая (S-Curve)** График зависимости от времени итоговых затрат, трудозатрат, процента выполнения работ или других количественных показателей. Название получено от характерной S-образной (более пологой в начале и конце и более крутой в середине) формы кривой развития проекта, имеющего плавное начало, более быстрое развитие и плавное окончание. Термин также используется для обозначения кривой распределения вероятности, получаемой в результате моделирования, которое применяется в количественном анализе рисков.

## петенций «Владеть»

### *Выполнить практическое задание.*

#### **Лабораторная работа №1. Формирование устава проекта**

Необходимо разработать устав проекта, согласно выбранной предметной области и проектной идеи. Помните, что устав проекта содержит высокоуровневую информацию.

Устав обычно содержит:

- Назначение или обоснование проекта,
- Измеримые цели проекта и соответствующие критерии успеха,
- Высокоуровневые требования,
- Высокоуровневое описание проекта,
- Высокоуровневые риски,
- Укрупненное расписание контрольных событий,
- Укрупненный бюджет,
- Список заинтересованных сторон,
- Требования к одобрению проекта (что именно составляет успех проекта, кто решает, что проект оказался успешным, и кто подписывает проект),
  - Назначенный руководитель проекта, сфера ответственности и уровень полномочий,
  - Ф.И.О. и полномочия лица (лиц), авторизующего (авторизующих) устав проекта.

#### *Дополнительная информация*

**Разработка устава проекта** – это процесс разработки устава проекта.

*Разработка устава проекта относится к области знаний управление интеграцией проекта.*

Перечислим список тех пунктов, которые может включать в себя устав проекта:

- Обоснование проекта.
- Измеримые цели проекта и критерии их успеха.
- Постановка целей по модели SMART.
- Первичные требования. Часто эти требования называют высокоуровневыми.
- Ограничения и допущения.
- Описание проекта и его границы.
- Упоминания об основных рисках проекта.
- Бюджет проекта.
- Информацию о заинтересованных лицах проекта.
- Информация о менеджере проекта.
- Информация о владельце проекта.
- Информация о спонсоре проекта.

Чтобы устав был составлен правильно перед его написанием, необходимо собрать достаточный объем информации.

Ниже приводится список вопросов, разбитый по областям, на который вам

необходимо будет найти ответы, прежде чем вы начнете создавать устав проекта.

#### *Вопросы.*

- Каковы реальные потребности управления государственным или социальным проектом? Какие выгоды орган государственного управления получить от внедрения разрабатываемого проекта?

- Список работ и услуг, которые должны быть созданы во время проекта? Например, вы запускаете сайт. Значит, вам необходимо составить список того, что этот сайт должен точно содержать, например возможность просматривать видео, возможно легко добавлять в него новые статьи и новости. Информацию по этому описанию вы можете получить из бизнес-потребностей клиента, из стратегических планов компании.

- Какую экономическую и социальную выгоду планируется получить от запускаемого проекта? Эту информацию можно получить: проведя исследование потребностей рынка, получив информацию об аналогичных решениях в вашей сфере, проанализировав социальные потребности ваших клиентов, проанализировав технические преимущества вашего решения.

- Каковы ожидания заказчика от вашего проекта?

#### *Технологические вопросы.*

- Возможно, ли осуществить запросы в органах государственного или муниципального управления? Если нет, то, что именно из запросов возможно реализовать?

- С помощью, каких решений можно реализовать потребности органов государственного или муниципального управления? Какое решение для этого подходит лучше всего?

- Реализовывали ли Вы подобные решения ранее? Как это делалось?

*Структурные вопросы (эти вопросы учитывают возможные влияния законов и культуры компании на проект).*

- Какие государственные стандарты могут повлиять на проект? Например, если ИТ-решение потребует сертификацию, то это необходимо учитывать, чтобы заложить возможные издержки на это в проект.

- Какова корпоративная культура и стратегия компании, в которой вы работаете? Как стандарты, принятые в компании влияют на ваш проект? Например, вы запускаете сайт, и ваша компания работает в этом направлении с одним давно проверенным вендором. Следовательно, вы должны учесть это при разработке устава проекта.

- Что сейчас происходит на рынке? Легко ли вам будет найти ресурсы для реализации проекта?

Факторы, описанные выше необходимо учитывать, так как они могут оказать, как положительное, так и отрицательное влияние на проект. Также они понадобятся вам, когда вы начнете процесс планирования.

*Вопросы прошлого опыта (эти вопросы помогут вам использовать прошлый опыт ваш и ваших коллег для ускорения работ по проекту)*

- Есть ли в вашей компании люди, которые уже запускали похожие на ваш проекты? Как у них это получилось?

- Есть ли в вашей компании опыт работы с выбранным решением, вендо-

ром?

- Как бы другие менеджеры проектов в вашей компании запускали этот проект?
- Были ли в прошлом проблемы при работе с людьми, которые являются спонсором и владельцем проекта.
- Специфические вопросы, которые могут возникнуть для вашего проекта?

Вам необходимо провести опрос экспертов, для того чтобы получить максимум полезных знаний по исследуемым вами вопросам.

Ваше общение может проходить с помощью переписки, интервью, встречи, анкетирования или любым другим удобным способом. Главное, чтобы после этого взаимодействия у вас в голове сложилось лучшее понимание того, что вам нужно делать.

### **Лабораторная работа №2. Планирование проекта**

Необходимо разработать укрупнённый план проекта, который содержит:

- иерархию задач,
  - связи между задачами,
  - сроки,
  - используемые ресурсы.
- Результат следует представить в виде таблицы, желательно дополнив её диаграммой Ганта.

### **Лабораторная работа №3. Работа с ключевыми показателями**

Необходимо разработать список ключевых показателей проекта и краткого описания, каким образом их можно измерить. Показатели нужны, чтобы оперативно отслеживать ход проекта, своевременно получить данные об отклонениях в прогрессе, использовании ресурсов, качестве выполняемой работы.

### **Лабораторная работа №4. Презентация проекта**

Необходимо разработать презентацию вашего проекта.

Цель презентации: за 5 минут погрузить слушателя в предметную область, продемонстрировать выгоду, эффект для конечных потребителей, а также показать требуемые ресурсы для завершения проекта.

Предположим, что слушателем будут эксперты технологического предприятия и ваши конкуренты.

## **5.3.4 Дополнительный перечень тем рефератов, докладов (сообщений), контрольных работ и проверочных тестов**

### ***Примерные темы рефератов, докладов (сообщений)***

1. Современные концепции социально-проектной деятельности.
2. Сущность государственного и социального проектирования.
3. Особенности социальной диагностики.
4. Понятие и сущность социального проектирования.



5. Современные концепции социально-проектной деятельности.
6. Социальная инженерия.
7. Направления проектирования.
8. Содержание проблемно-ориентированного подхода в проектировании.
9. Оптимизация проектирования: основные направления.
10. Понятия «государственный проект», «социальный проект».
11. Предмет государственного и социального проектирования.
12. Экспертиза конкурсных социальных проектов.
13. Экспертиза бюджетных проектов.
14. Типы проектов по особенностям финансирования.
15. Типы проектов по масштабам.
16. Особенности инвестиционных проектов.
17. Организационный механизм реализации проекта.
18. Жизненный цикл проекта.
19. Жизнеспособность проекта.
20. Инновационные проекты.
21. Инвестиционные проекты.
22. Технология защиты проекта.
23. Жизнеспособность проекта.
24. Жизнедеятельность проекта.
25. Управление проектами.
26. Технология защиты проекта.
27. Планирование проекта.
28. Оценка актуальности проекта.
29. Обоснование проекта и ожидаемые последствия его реализации.
30. Составление бюджета проекта.
31. Функциональная структура управления реализацией проекта.
32. Экспертиза конкурсных государственных, социальных проектов.
38. Методы отбора экспертов социального проекта.
39. Методы экспертизы.
40. Форма представления результатов экспертизы.
41. Исследование технологий прогнозирования.
42. Методы отбора экспертов социального проекта.
43. Методы активизации инновационных решений проекта.
44. Модели экспертизы.
45. Организация социальной экспертизы.
46. Технологии прогнозирования.
47. Прогнозирование рисков и проблема управления ими.
48. Коррекция социального проекта по итогам мониторинга.
49. Итоги социальной экспертизы.
50. Коррекция социального проекта по итогам мониторинга.
51. Основные методы социального прогнозирования.
52. Особенности прогнозирования социальных явлений и процессов.
53. Прогнозирование и управление рисками.
54. Тактика презентации проекта.
55. Кадровое обеспечение проекта.

56. Повышение готовности персонала к реализации проекта.
57. Технологии социального прогнозирования.
58. Кадровое обеспечение проекта.
59. Функциональная структура управления проектами.
60. Контроль за реализацией проекта.
61. Эффективность социального проектирования.
62. Эффективность социальной экспертизы.

***Вопросы контрольного тестового задания:***

**Тема 1. Понятие проекта и проектного управления применительно к государственному и муниципальному сектору**

*Контрольные вопросы:*

1. Приведите одно из определений «проект»
2. Дайте определение понятия «программа» и приведите примеры программ
3. Дайте классификацию проектов. Для каждого вида проектов приведите пример из окружающей Вас жизни.
4. К какому виду проектов вы бы отнесли:
  - проект перестройки системы высшего образования в России;
  - проект финансовой стабилизации России;
  - запуск межпланетной станции для высадки человека на Марс;
  - проект строительства пирамид в Древнем Египте;
  - постройку дачного дома.
5. Дайте определение управлению проектами.

**Тема 3. Требование к государственному и социальному проекту**

*Контрольные вопросы*

1. Стратегия проекта (стратегический анализ, разработка и выбор стратегии, реализация стратегии)
2. Факторы внешней и внутренней среды проекта
3. Участники проекта.
4. Все ли фазы проекта являются обязательными?
5. Что является основными причинами появления проектов?
6. Какова цель подготовки обоснования инвестиций?
7. Назовите основные характеристики проекта.
8. Что составляет суть предварительного анализа осуществимости проекта?
9. Что входит в понятие преинвестиционных исследований?
10. Проектный анализ и его цель.
11. Виды проектного анализа.
12. Разработка концепции проекта
13. Преинвестиционная фаза проекта.

**Тема 7. Организационная сторона управления проектами**

*Контрольные вопросы:*

1. Перечислите подсистемы управления проектом.
2. Какие схемы управления проектами вы знаете? В чем суть известных вам схем управления?
3. Перечислите управляемые параметры проекта.
4. Перечислите основные функции управления проектом.  
Что такое миссия проекта? С какой точки зрения формулируется миссия проекта?
5. Определите миссию для следующих проектов:
  - строительство нефтепровода;
  - строительство жилого дома;
  - проект реструктуризации предприятия;
  - реформа образования.
6. Организационные структуры управления проектами (функциональная структура, проектная структура, матричная).

**Перечень вопросов для контрольного занятия (зачет):**

1. Современные концепции социально-проектной деятельности.
2. Сущность государственного и социального проектирования.
3. Особенности социальной диагностики.
4. Понятие и сущность социального проектирования.
5. Современные концепции социально-проектной деятельности.
6. Социальная инженерия.
7. Направления проектирования.
8. Содержание проблемно-ориентированного подхода в проектировании.
9. Оптимизация проектирования: основные направления.
10. Понятия «государственный проект», «социальный проект».
11. Предмет государственного и социального проектирования.
12. Экспертиза конкурсных социальных проектов.
13. Экспертиза бюджетных проектов.
14. Типы проектов по особенностям финансирования.
15. Типы проектов по масштабам.
16. Особенности инвестиционных проектов.
17. Организационный механизм реализации проекта.
18. Жизненный цикл проекта.
19. Жизнеспособность проекта.
20. Инновационные проекты.
21. Инвестиционные проекты.
22. Технология защиты проекта.
23. Жизнеспособность проекта.
24. Жизнедеятельность проекта.
25. Управление проектами.
26. Технология защиты проекта.
27. Планирование проекта.
28. Оценка актуальности проекта.
29. Обоснование проекта и ожидаемые последствия его реализации.

30. Составление бюджета проекта.
31. Функциональная структура управления реализацией проекта.
32. Экспертиза конкурсных государственных, социальных проектов.
38. Методы отбора экспертов социального проекта.
39. Методы экспертизы.
40. Форма представления результатов экспертизы.
41. Исследование технологий прогнозирования.
42. Методы отбора экспертов социального проекта.
43. Методы активизации инновационных решений проекта.
44. Модели экспертизы.
45. Организация социальной экспертизы.
46. Технологии прогнозирования.
47. Прогнозирование рисков и проблема управления ими.
48. Коррекция социального проекта по итогам мониторинга.
49. Итоги социальной экспертизы.
50. Коррекция социального проекта по итогам мониторинга.
51. Основные методы социального прогнозирования.
52. Особенности прогнозирования социальных явлений и процессов.
53. Прогнозирование и управление рисками.
54. Тактика презентации проекта.
55. Кадровое обеспечение проекта.
56. Повышение готовности персонала к реализации проекта.
57. Технологии социального прогнозирования.
58. Кадровое обеспечение проекта.
59. Функциональная структура управления проектами.
60. Контроль за реализацией проекта.
61. Эффективность социального проектирования.
62. Эффективность социальной экспертизы.

#### **5.4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивать знаний, умений, навыков**

В процессе изучения учебной дисциплины контролируются и оцениваются преподавателем следующие учебные действия обучающихся:

- учебные действия по подготовке и осуществлению докладов (сообщений), рефератов, выступлений на семинарских и практических занятиях;
- учебные действия по выполнению контрольных работ и проверочных тестов;
- учебные действия на итоговом занятии в форме зачета.

**При разработке уровней сформированности компетенций выделены три уровня:**

**Репродуктивный** – требует от обучающегося узнавания известной учебной информации и понимания ее сущности, владения общими принципами усвоения учебной информации. Основными операциями уровня являются воспроизведением и алгоритмическое преобразование информации;

**Поисковый** – предполагает наличие у обучающегося способности: самостоятельно воспроизводить и преобразовывать усвоенную информацию для об-

суждения известных объектов; применять ее в разнообразных нетиповых (реальных) ситуациях; генерировать субъективно новую (новую для него) информацию об изучаемых объектах и действиях с ними;

**Творческий** – предполагает наличия у обучающегося умения самостоятельного критического оценивания учебной информации, решения нестандартных заданий, владения элементами исследовательской деятельности, способности создавать объективно новую информацию.

#### Уровни сформированности компетенций

Уровни	Оценка
Творческий	Зачтено
Поисковой	Зачтено
Репродуктивный	Зачтено
Недостаточный	Не зачтено

При проверке сформированности компетенций принимается во внимание рейтинговая оценка успеваемости обучающегося, которая формируется в процессе текущего контроля формирования знаний, умений и навыков.

**Рейтинговая оценка:** осуществляется по 100-бальной шкале и складывается из текущих оценок, посещаемости занятий, защиты результатов работ, выполняемых на практических занятиях, знаний на промежуточном контроле (тестирование по темам) и итоговой оценки.

В семестре, текущий контроль оценивается интервалом 40-80 баллов, а итоговый – 0-20 баллов. Сумма баллов текущего контроля и итогового контроля в интервале 60-100 баллов соответствует положительной оценке знаний обучающегося и позволяет преподавателю поставить оценку за семестр.

В случае пропуска занятий обучающийся ликвидирует образовавшуюся задолженность в сроки, устанавливаемые по договоренности с преподавателем. В случае пропуска занятий по уважительной причине, что подтверждается соответствующей справкой из деканата, защита результатов его работы оценивается по обычной шкале баллов, установленной для каждой темы; при этом ему компенсируется оценка посещаемости пропущенных занятий. В случае пропуска занятий по неуважительной причине защита результатов работы оценивается по 50% - ной шкале баллов по каждой теме без компенсации оценки посещаемости пропущенных занятий.

Обучающиеся, не сумевшие ликвидировать задолженности в установленные сроки в течение семестра, получают на зачете дополнительные вопросы (задачи для решения) по соответствующим темам.

Если обучающемуся разрешено деканатом заниматься по индивидуальному учебному плану, то в начале семестра совместно с преподавателем устанавливается график защиты результатов его работы по темам в соответствии с учебным планом изучения дисциплины. В случае соблюдения графика его работа оценивается по обычной шкале баллов с компенсацией оценки посещаемости пропущенных занятий, отведенных рабочим учебным планом на изучение соответствующих тем. В случае нарушения установленных сроков он получает при промежуточном контроле дополнительные вопросы (задачи для решения) по соответствующим темам.

При защите результатов работы по темам дисциплины обучающийся получает положительную оценку только в том случае, если он демонстрирует умение работать с материалами, предъявленными к защите в электронном виде.

### Критерии оценивания теоретического вопроса

Оценка	Характеристика ответа обучающегося
<b>Зачтено</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- умение представить план ответа;</li> <li>- владение теорией, раскрывающей содержания проблемы;</li> <li>- умение иллюстрировать основные теоретические положения конкретными примерами;</li> <li>- знание источников при раскрытии содержания вопроса;</li> <li>- опираясь на межпредметные знания, связывает научные положения с будущей практической деятельностью;</li> <li>- умение аргументированно делать выводы;</li> <li>- уверенно, логично, последовательно и стилистически грамотно излагает ответ на вопрос;</li> <li>- владеет отдельными экономическими понятиями и категориями;</li> <li>- умение делать итоговые выводы.</li> </ul>
<b>Не зачтено</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- отсутствие план вопроса;</li> <li>- допускает существенные ошибки и неточности при рассмотрении ее;</li> <li>- испытывает трудности в практическом применении знаний;</li> <li>- не формулирует выводов и обобщений.</li> </ul>

### 6. Методические рекомендации преподавателям по технологии реализации дисциплины

В качестве основных элементов учебного процесса выступают *лекции* по основным темам дисциплины «Основы финансового менеджмента» с объяснением и иллюстрированием ключевых понятий и категорий, в форме:

- **информационно-коммуникационных образовательных технологий:** *лекция-визуализация* – изложение содержания каждой темы сопровождается презентацией (демонстрацией учебных материалов, представленных в среде программы Microsoft Powerpoint)

- **интерактивных технологий** (*лекция «обратной связи»* – лекция–провокация, в которой часть материала приводится с заранее запланированными ошибками, после чего завязывается лекция-беседа, лекция-дискуссия).

*Семинарские занятия* проводятся в форме сообщений, докладов, дискуссий, в рамках которых обучающиеся высказывают мнение по проблемам, заданным преподавателем. Предметом обсуждения на семинарских занятиях могут выступать доклады, рефераты, подготовленные студентами.

Для реализации компетентностного подхода предусмотрено использование в учебном процессе различных технологий:

- **интерактивные технологии**, например, семинар-дискуссия – коллективное обсуждение какого-либо спорного вопроса, проблемы, выявление мнен-

ний в группе;

- **информационно-коммуникационные образовательные технологии:** практическое занятие в форме презентации (представление результатов исследовательской деятельности с использованием специализированных программных сред);

- **инновационных (активных и интерактивных)** методов обучения, таких как:

- использование мультимедийных учебников,
- электронных версий эксклюзивных курсов в преподавании дисциплины;

- использование медиаресурсов, энциклопедий, электронных библиотек и сети Интернет,

- программно-педагогических тестовых заданий для проверки знаний обучающихся и т.д.

Кроме того, инновационные методы также предполагают и применение методов активного обучения: интерактивные методы обучения: («метод кейсов», метод проектов), модульно-рейтинговые технологии организации учебного процесса и др.

Кейсы-случаи - это очень краткие кейсы, описывающие один случай. Кейсы этого типа могут использоваться во время лекции или урока для демонстрации того или иного понятия или как тема для обсуждения. Их можно быстро прочитать, и обычно они не требуют от обучающихся специальной подготовки до начала занятий. Кейсы-случаи полезны при знакомстве с методом кейсов.

Вспомогательные кейсы - основная цель которых, – передать информацию. Это интереснее, чем традиционное чтение или изучение раздаточного материала. Обучающиеся гораздо лучше воспринимают информацию, представленную в виде кейса, чем, если бы она была в безличном документе. Типичный вспомогательный кейс может быть использован как основа, на базе которой обсуждаются другие кейсы.

Кейсы-упражнения (контекстное обучение) дают обучающимся возможность применить определенные приемы и широко использовать материал кейсов, когда необходим количественный анализ. Манипулировать цифрами в контексте реальной ситуации гораздо интереснее, чем делать простые упражнения.

Кейсы-примеры, где обучающимся необходимо проанализировать информацию из кейса и выявить наиболее важные связи между различными составляющими. Обычно здесь встает вопрос: почему все произошло неправильно, и как этого можно было избежать. Комплексные кейсы - описывают ситуации, где значимые аспекты спрятаны в большом количестве информации, большая часть которой несущественная. Задача обучающиеся – отделить важные аспекты от малозначимых и не отвлекать на них внимания. Сложность может состоять в том, что выделенные аспекты могут быть взаимосвязаны.

## **7. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)**

### **7.1. Методические указания по организации самостоятельной работы студентов и изучению дисциплины.**

### ***Основные подходы и характеристики самостоятельной работы.***

*Самостоятельная работа студентов (СРС)* — это процесс активного, целенаправленного приобретения студентом новых для него знаний и умений без непосредственного участия преподавателей. СРС должна быть конкретной по своей предметной направленности и сопровождаться эффективным контролем и оценкой ее результатов.

Предметно и содержательно СРС определяется государственным образовательным стандартом, действующими учебными планами по образовательным программам различных форм обучения, рабочими программами учебных дисциплин, средствами обеспечения СРС: учебниками, учебными пособиями и методическими руководствами, учебно-программными комплексами и т.д.

В ходе самостоятельной работы, планируемой по учебной дисциплине, студент может:

- освоить теоретический материал по изучаемой дисциплине (освоение лекционного курса, а также освоение отдельных тем, отдельных вопросов тем, отдельных положений и т.д.);
- закрепить знание теоретического материала, используя необходимый инструментарий практическим путем, (решение задач, выполнение контрольных работ, тестов для самопроверки);
- применить полученные знания и практические навыки для анализа ситуации и выработки правильного решения, (подготовка к групповой дискуссии, подготовленная работа в рамках деловой игры, «кейс - стади», письменный анализ конкретной ситуации, разработка проектов и т. д.);
- применить полученные знания и умения для формирования собственной позиции, теории, модели (написание выпускной, дипломной работы, научно-исследовательской работы студента).

Условно самостоятельную работу студентов можно разделить на базовую и дополнительную.

Базовая самостоятельная работа (БСР) обеспечивает подготовку студента к текущим аудиторным занятиям и контрольным мероприятиям по дисциплине учебного плана. Результаты этой подготовки проявляются в активности студента на занятиях и в качестве выполненных контрольных работ, тестовых заданий, сделанных докладов и других форм текущего контроля.

Базовая СРС может включать следующие виды работ:

- работа с лекционным материалом, предусматривающая проработку конспекта лекций и учебной литературы;
- поиск (подбор) и обзор литературы и электронных источников информации по индивидуально заданной проблеме курса;
- выполнение домашнего задания или домашней контрольной работы, предусматривающих решение задач, выполнение упражнений и т.п. и выдаваемых на практических занятиях;
- перевод текстов с иностранных языков;
- изучение материала, вынесенного на самостоятельную проработку;
- практикум по учебной дисциплине с использованием программного обеспечения;



- подготовка к лабораторным работам и к практическим и семинарским занятиям;

- подготовка к контрольной работе и коллоквиуму;
- подготовка к зачету и аттестациям;
- написание реферата (эссе) по заданной проблеме.

Дополнительная самостоятельная работа (ДСР) направлена на углубление и закрепление знаний студента, развитие аналитических навыков по проблематике учебной дисциплины. ДСР может включать следующие виды работ:

- подготовка к экзамену;
- выполнение расчетно-графической работы;
- выполнение курсовой работы или проекта;
- исследовательская работа и участие в научных студенческих конференциях, семинарах и олимпиадах;
- анализ научной публикации по заранее определенной преподавателем теме;
- анализ статистических и фактических материалов по заданной теме, проведение расчетов, составление схем и моделей на основе статистических материалов.

## **7.2. Методические указания по подготовке к занятиям лекционного типа**

С целью обеспечения успешного обучения обучающийся должен готовиться к лекции, которая является важнейшей формой организации учебного процесса, поскольку:

- знакомит с новым учебным материалом,
- разъясняет учебные элементы, трудные для понимания,
- систематизирует учебный материал,
- ориентирует в учебном процессе.
- Подготовка к занятиям лекционного типа заключается в следующем:
- внимательно прочитайте материал предыдущей лекции,
- узнайте тему предстоящей лекции (по тематическому плану, по информации лектора),
- ознакомьтесь с учебным материалом по учебнику и учебным пособиям,
- постарайтесь уяснить место изучаемой темы в своей профессиональной подготовке,
- запишите возможные вопросы, которые вы зададите лектору на лекции.

## **7.3 Методические указания по подготовке к семинарским, практическим занятиям**

*Семинар* — один из наиболее сложных и в то же время плодотворных видов (форм) вузовского обучения и воспитания. В условиях высшей школы семинар — один из видов практических занятий, проводимых под руководством преподавателя.

Семинар предназначается для углубленного изучения той или иной дисциплины и овладения методологией применительно к особенностям изучаемой отрасли науки. Можно отметить, однако, что при изучении дисциплины в вузе семинар является не просто видом практических занятий, а, наряду с лекцией, основной формой учебного процесса. *Семинар* – это такой вид учебного занятия, при котором в результате предварительной работы над программным материалом и преподавателя и студентов, в обстановке их непосредственного и активного общения, в процессе выступлений студентов по вопросам темы, возникающей между ними дискуссии и обобщений преподавателя, решаются задачи познавательного и воспитательного характера, формируется мировоззрение, прививаются методологические и практические навыки, необходимые для становления квалифицированных специалистов.

Как и в учебном процессе в целом, основной и ведущей функцией семинара является функция познавательная. Если занятие хорошо подготовлено, в процессе обсуждения на семинаре конкретных философских проблем вырисовываются их новые аспекты, углубляется их обоснование, выдвигаются положения, не привлекавшие ранее внимания студентов. Даже само углубление знаний, движение мысли от - сущности первого порядка к сущности второго порядка сообщают знаниям студентов более осмысленное и прочное содержание, поднимают их на более высокую ступень.

Воспитательная функция семинара вытекает из его познавательной функции, что свойственно всему учебному процессу. Глубокое постижение величайшего теоретического богатства, формирование философского мировоззрения необходимо связаны с утверждением гуманистической морали, современных эстетических критериев. Воспитательные возможности науки, разумеется, не реализуются автоматически. Ими нужно умело воспользоваться при организации самостоятельной работы студентов, в содержательной и гибкой методике семинарских занятий. Наконец, семинару присуща и функция контроля за содержательностью, глубиной и систематичностью самостоятельной работы студентов, являющаяся вспомогательной по отношению к вышеназванным функциям. Именно на семинаре раскрываются сильные и слабые стороны в постижении студентами философской науки еще задолго до экзаменов, что дает преподавателю возможность систематически анализировать и оценивать, как уровень работы группы в целом, так и каждого студента в отдельности и соответствующим образом реагировать на негативные стороны в освоении философии. Сказанное не исключает возможности других форм контроля, например, индивидуальных собеседований.

Выделяют три типа семинаров, принятых в высшем учебном заведении:

- 1) семинар с целью углубленного изучения определенного тематического курса;
- 2) семинар, проводимый для глубокой проработки отдельных, наиболее важных и типичных в методологическом отношении тем курса или даже отдельной темы;
- 3) спецсеминар исследовательского типа по отдельным частным проблемам науки для углубления их разработки.

### *Требования к выступлениям студентов.*

Одним из условий, обеспечивающих успех семинарских занятий, является совокупность определенных конкретных требований к выступлениям, докладам, рефератам студентов. Эти требования должны быть достаточно четкими и в то же время не настолько регламентированными, чтобы сковывать творческую мысль, насаждать схематизм.

#### *Перечень требований к любому выступлению студента:*

- 1) Связь выступления с предшествующими темой или вопросом.
- 2) Раскрытие сущности проблемы.

Разумеется, студент не обязан строго придерживаться такого порядка изложения, но все аспекты вопроса должны быть освещены, что обеспечит выступлению необходимую полноту и завершенность.

Обязательным требованием к выступающему, особенно в начале семинарского курса, является зачитывание плана выступления, доклада, реферата. Опыт показывает, что многие студенты, содержательно выступив по какому-либо вопросу, часто затрудняются сжато изложить основные положения своего доклада. На первых семинарских занятиях многие студенты не могут четко планировать выступления. Иногда студент при подготовке к семинару составляет план не в начале работы, а уже после того, как выступление им написано. В таких случаях выступление обычно представляет собой почти дословное воспроизведение фрагментов из учебных пособий без глубокого их осмысления. В определенной ситуации можно рекомендовать студенту осветить лишь один или два пункта его доклада, что формирует гибкость мышления, способность переключать внимание, быстроту переориентировки. Руководителю же семинара это позволяет предотвращать повторения, выделять главное, экономить время.

Важнейшие требования к выступлениям студентов — самостоятельность в подборе фактического материала и аналитическом отношении к нему, умение рассматривать примеры и факты во взаимосвязи и взаимообусловленности, отбирать наиболее существенные из них. Приводимые участником семинара примеры и факты должны быть существенными, по возможности перекликаться с профилем обучения и в то же время не быть слишком «специализированными». Примеры из области наук, близких к будущей специальности студента, из сферы познания, обучения поощряются руководителем семинара.

Выступление студента должно соответствовать требованиям логики. Четкое вычленение излагаемой проблемы, ее точная формулировка, неукоснительная последовательность аргументации именно данной проблемы, без неоправданных отступлений от нее в процессе обоснования, безусловная доказательность, непротиворечивость и полнота аргументации, правильное и содержательное использование понятий и терминов.

#### *Обсуждение докладов и выступлений.*

Порядок ведения семинара может быть самым разнообразным, в зависимости от его формы и тех целей, которые перед ним ставятся. Обычно имеет место следующая последовательность:

- а) выступление (доклад) по основному вопросу;
- б) вопросы к выступающему;

в) обсуждение содержания доклада, его теоретических и методических достоинств и недостатков, дополнения и замечания по нему;

г) заключительное слово докладчика;

д) заключение преподавателя.

Разумеется, это лишь общая схема, которая может включать в себя развертывание дискуссии по возникшему вопросу и другие элементы. При реферативно-докладной форме семинара первыми получают слово ранее намеченные докладчики, а при развернутой беседе — желающие выступить.

Принцип добровольности выступления сочетается с вызовом студентов. Остальным желающим выступить по основному вопросу, чтобы не погасить у них интереса к семинару, можно посоветовать быть готовыми для анализа выступлений товарищей по группе, для дополнений и замечаний.

Желательно, чтобы студент излагал материал свободно. Прикованность к конспекту, объясняется обычно следующими причинами:

а) плохо продумана структура изложения, вопрос не осмыслен во всей его полноте, студент боится потерять нить мыслей, нарушить логическую последовательность высказываемых положений, скомкать выступление;

б) недостаточно развита культура устной речи, опасение говорить «коряво» и неубедительно;

в) материал списан из учебных пособий механически, без достаточного осмысливания его;

г) как исключение, материал списан у товарища или же используется чужой конспект.

Любая из перечисленных причин, за исключением второй, говорит о поверхностной или же просто недобросовестной подготовке студента к занятию. Известно, что творческая атмосфера на семинаре в значительной мере зависит от содержания и формы докладов и выступлений. Чем интереснее, содержательнее доклад, тем больше он привлекает слушателей, вызывает с их стороны желание принять участие в обсуждении, высказать свое мнение. С первых же занятий приходится убеждать студентов в том, что простой пересказ лекций и учебных пособий — работа наполовину вхолостую.

Важно научиться студенту во время выступления поддерживать постоянную - связь с аудиторией, быстро, не теряясь, реагировать на реплики, вопросы, замечания, что дается обычно не сразу, требует постоянной работы над собой. Выступающий обращается к аудитории, а не к преподавателю, как школьник на уроке. Контакт со слушателями — товарищами по группе — помогает студенту лучше выразить свою мысль, реакция аудитории позволит ему почувствовать сильные и слабые стороны своего выступления. Без «обратной связи» со слушателями выступление студента — это разговор с самим собой, обращение в пустоту; ему одиноко и неудобно.

Вопросы к докладчику задают, прежде всего, студенты, а не преподаватель, в чем их следует поощрять. Необходимо требовать, чтобы вопросы, задаваемые студентам, были существенны, связаны с темой, точно сформулированы.

Вопросам преподавателя обычно присущи следующие требования: во-первых, ясность и четкость формулировок, определенность границ, весомость

смысловой нагрузки; во-вторых, уместность постановки вопроса в данный момент, острота его звучания в сложившейся ситуации, пробуждающая живой интерес студенческой аудитории; в-третьих, вопросы должны быть посильными для студентов.

По своему характеру вопросы бывают уточняющими, наводящими, встречными; другая категория вопросов, например, казусных, может содержать предпосылки различных суждений, быть примером или положением, включающим кажущееся или действительное противоречие. Уточняющие вопросы имеют своей целью заставить студента яснее высказать мысль, четко и определенно сформулировать ее, чтобы установить, оговорился ли он или имеет место неверное толкование проблемы. Ответ позволяет преподавателю принять правильное решение: исправленная оговорка снимает вопрос, ошибочное мнение выносится на обсуждение участников семинара, но без подчеркивания его ошибочности. Наводящие или направляющие вопросы имеют своей задачей ввести полемику в нужное русло, помешать нежелательным отклонениям от сути проблемы. Их постановка требует особого такта и тонкого методического мастерства от руководителя семинара. Важно, чтобы такие вопросы приоткрывали новые сферы приложения высказанных положений, расширяли мыслительный горизонт студентов. Наводящие вопросы на вузовском семинаре являются редкостью и ставятся лишь в исключительных случаях. Встречные вопросы содержат требования дополнительной аргументации, а также формально-логического анализа выступления или его отдельных положений.

Цель таких вопросов — формирование у студентов умения всесторонне и глубоко обосновывать выдвигаемые положения, способности обнаруживать логические ошибки, обусловившие неубедительность или сомнительность вывода. Казусные вопросы предлагаются студенту или всей группе в тех случаях, когда в выступлении, докладе проблема освещена, в общем-то, верно, но слишком схематично, все кажется ясным и простым (хотя подлинная глубина проблемы не раскрыта) и в аудитории образуется «вакуум интересов». Возникает необходимость показать, что в изложенной проблеме не все так просто, как это может показаться.

Цель таких вопросов в том, чтобы сложное, противоречивое явление реальной действительности, содержащее в себе предпосылки для различных суждений, было осмыслено студентами в свете обсужденной теоретической проблемы, чтобы студент научился мыслить шире и глубже. Вопрос может быть поставлен в чисто теоретическом плане, но могут быть упомянуты и конкретные случаи, события, по возможности близкие или хорошо известные участникам семинара, и предоставлена возможность самим комментировать их в плане теоретической проблемы, обсуждаемой на семинаре. Вопросы, преследующие создание «ситуации затруднений», обычно представляют собой две-три противоречащих друг другу формулировки, из которых необходимо обнаружить и обосновать истинную, или же берется высказывание какого-либо автора (без указания его фамилии) для анализа. В основном характер таких вопросов совпадает с постановкой задач на самостоятельность мышления.

Для лучшего усвоения студентами курса активно используются технические средства обучения и наглядные пособия.

#### **7.4. Требования к формированию групп, выполнению лабораторных работ, оформлению отчёта и защите для дисциплины М1.В.ДВ.3.1 «Управление государственными и социальными проектами»**

##### Выполнение лабораторных работ.

Работы выполняются индивидуально или в группах по два человека — на усмотрение обучающихся.

На протяжении семестра все работы должны выполняться в рамках единой проектной идеи.

Необходимо выбрать тему нового проекта в области информационных технологий, лабораторные работы посвящены формированию важных артефактов проектной деятельности.

##### Требования к отчёту.

Поскольку все задания взаимосвязаны, рекомендуется оформление единого документа по результатам выполнения работ.

При оформлении следует придерживаться требований к оформлению документов, согласно ГОСТ 2.105—95. ЕСКД. Общие требования к текстовым документам.

Интерпретация этого документа приведена ниже.

##### Содержание отчёта

Оформленный отчёт должен содержать:

- титульный лист;
- содержание (стандартное, а не заполненное вручную);
- тело документа, в т.ч. введение и заключение;
- список используемой литературы и электронных источников;
- каждая глава заканчивается выводами.

##### Параметры страницы

Поля: верхнее — 1,5; нижнее — 1,5; левое — 2; правое — 1 см.

##### Заголовки

Кегль: Times New Roman, жирный.

Размер шрифта: 1 Заголовок — 16; 1.1 Заголовок — 15; 1.1.1 Заголовок — 14 пт.

В нумерации после цифр идет пробел, а не табуляция.

Заголовок первого уровня: интервал перед — 12 пт; интервал после — 18 пт; отступ — 1,5см.

Заголовок второго уровня: интервал перед — 24 пт; интервал после — 18 пт; отступ — 1,5см.

Каждый раздел (с заголовком первого уровня) текстового документа рекомендуется начинать с новой страницы.

##### Перечисления.

Перед каждой позицией перечисления следует ставить строчную букву русского или латинского алфавитов, после которой ставится скобка.

Для дальнейшей детализации перечислений необходимо использовать арабские цифры, после которых ставится скобка. Для первого уровня перечис-

ления используется абзацный отступ, для второго — двойной абзацный отступ (т.е. одинарный абзацный отступ по отношению к первому уровню).

Пункты перечислений начинаются с «маленькой буквы», заканчиваются точкой с запятой, последний пункт — точкой.

В маркированном списке, согласно правилам русского языка, в качестве маркера («буллит») следует использовать длинное тире.

#### Таблицы

Название пишется над таблицей, форматирование — как у обычного текста. Нумерацию используем сквозную. Название состоит из «Таблица», номера, тире и названия, например: «Таблица 1 — Перечень реквизитов массива». Заменять кавычками повторяющиеся в таблице цифры, математические знаки, знаки процента и номера, обозначение марок материалов и типо-размеров изделий, обозначения нормативных документов не допускается. При отсутствии отдельных данных в таблице следует ставить прочерк (тире).

#### Рисунки

Название пишется под рисунком по центру, как и рисунок, форматирование — как у обычного текста. Нумерация — сквозная. Если рисунок один, то он обозначается «Рисунок 1». Допускается не нумеровать мелкие иллюстрации (мелкие рисунки), размещенные непосредственно в тексте и на которые в дальнейшем нет ссылок. Допускается нумеровать иллюстрации в пределах раздела. В этом случае номер иллюстрации состоит из номера раздела и порядкового номера иллюстрации, разделенных точкой. Например — Рисунок 1.1. При ссылках на иллюстрации следует писать «... в соответствии с рисунком 2» при сквозной нумерации и «... в соответствии с рисунком 1.2» при нумерации в пределах раздела. Иллюстрации, при необходимости, могут иметь наименование и пояснительные данные (подрисуночный текст). Слово «Рисунок» и наименование помещают после пояснительных данных и располагают следующим образом: Рисунок 1 — Детали прибора.

#### Приложения

Каждое приложение следует начинать с новой страницы с указанием наверху посередине страницы слова «Приложение» и его обозначения, а под ним в скобках для обязательного приложения пишут слово «обязательное», а для информационного — «рекомендуемое» или «справочное». Приложения обозначают заглавными буквами русского алфавита, начиная с А, за исключением букв Ё, З, Й, О, Ч, Ъ, Ы, Ь. После слова «Приложение» следует буква, обозначающая его последовательность. Допускается обозначение приложений буквами латинского алфавита, за исключением букв I и O. В случае полного использования букв русского и латинского алфавитов допускается обозначать приложения арабскими цифрами. Если в документе одно приложение, оно обозначается «Приложение А».

#### Список литературы

Требования к оформлению библиографических ссылок, согласно ГОСТ Р. 7.0.5—2008.

#### Требования к защите

Для защиты необходимо предоставить отчёт — в бумажном или электронном виде, в формате PDF. Для защиты необходимо присутствовать всех авторов

работы. Во время защиты следует рассказать о поставленных целях работы, предметной области и том, как вы решили эти задачи.

## **8. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины (включая самостоятельную работу)**

### **8.1. Основная литература:**

1. Трубилин, А. И. Управление проектами : учебное пособие / А. И. Трубилин, В. И. Гайдук, А. В. Кондрашова. — Саратов : Ай Пи Ар Медиа, 2019. — 163 с. — ISBN 978-5-4497-0069-8. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/86340.html> . — Режим доступа: для авторизир. пользователей

2. Управление инвестиционными проектами в условиях риска и неопределенности : учебное пособие для вузов / Л. Г. Матвеева, А. Ю. Никитаева, О. А. Чернова, Е. Ф. Щипанов. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 298 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-04586-4. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/45276>

### **8.2.Дополнительная литература:**

1. Коваленко, С. П. Управление проектами : практическое пособие / С. П. Коваленко. — Минск : ТетраСистемс, Тетралит, 2013. — 192 с. — ISBN 978-985-7067-26-8. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/28269.html> . — Режим доступа: для авторизир. пользователей

2. Лоуренс, Лич Вовремя и в рамках бюджета: управление проектами по методу критической цепи / Лич Лоуренс ; перевод У. Саламатова ; под редакцией О. Зупника. — 3-е изд. — Москва : Альпина Паблишер, 2019. — 352 с. — ISBN 978-5-9614-5004-0. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/86747.html> . — Режим доступа: для авторизир. пользователей

3. Лукманова, И. Г. Управление проектами : учебное пособие / И. Г. Лукманова, А. Г. Королев, Е. В. Нежникова. — Москва : Московский государственный строительный университет, ЭБС АСВ, 2013. — 172 с. — ISBN 978-5-7264-0752-4. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/20044.html> . — Режим доступа: для авторизир. пользователей

4. Ньютон, Ричард Управление проектами от А до Я / Ричард Ньютон ; перевод А. Кириченко. — Москва : Альпина Бизнес Букс, 2019. — 192 с. — ISBN 978-5-9614-0539-2. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/82359.html> . — Режим доступа: для авторизир. пользователей

### **8.3 базы данных, информационно-справочные и поисковые системы:**

#### *Электронно-библиотечные системы*

№	ЭБС, к которым	Описание ЭБС	Используемый для рабо-
---	----------------	--------------	------------------------



№	имеют доступ обучающиеся (на договорной основе)		ты адрес
1.	ЭБС издательства «Юрайт»	Электронно-библиотечная система, коллекция электронных версий книг.	<a href="https://urait.ru/">https://urait.ru/</a> 100% доступ. Версия для слабовидящих.
2.	ЭБС издательства «Лань»	Электронно-библиотечная система, электронные книги, учебники для ВУЗов.	<a href="http://e.lanbook.com/">http://e.lanbook.com/</a> 100% доступ. Версия для слабовидящих.
3.	ЭБС IPR BOOKS	Современный ресурс для получения качественного образования, предоставляющий доступ к учебным и научным изданиям, необходимым для обучения и организации учебного процесса в нашем учебном заведении.	<a href="http://www.iprbookshop.ru/">http://www.iprbookshop.ru/</a> 100% доступ. Версия для слабовидящих.
4.	ЭБ Grebennikon.	Электронная библиотека предоставляет доступ к профессиональным периодическим изданиям	<a href="https://grebennikon.ru/">https://grebennikon.ru/</a>

#### *Справочные системы и базы данных*

№№	Справочные системы и базы данных к которым имеют доступ обучающиеся (на договорной основе)	Используемый для работы адрес
1.	Polpred.com Обзор СМИ. В рубрикаторе: 53 отрасли / 600 источников / 9 федеральных округов РФ / 235 стран и территорий / главные материалы / статьи и интервью 9000 первых лиц. Ежедневно тысяча новостей, полный текст на русском языке, миллионы сюжетов информагентств и деловой прессы за 15 лет. Доступ на Polpred.com открыт со всех компьютеров библиотеки.	<a href="http://polpred.com/news/">http://polpred.com/news/</a>
2.	Справочно-правовая система «Консультант Плюс»	<a href="http://www.consultant.ru">http://www.consultant.ru</a>
3.	Справочно-правовая система «Гарант»	<a href="http://www.garant.ru">http://www.garant.ru</a>

#### *Информационные ресурсы открытого доступа*

№№	Описание электронного ресурса	Используемый для работы адрес
1.	Юридическая Россия	<a href="http://law.edu.ru">http://law.edu.ru</a>
2.	Портал «Социально-гуманитарное и политологическое образование»	<a href="http://www.auditorium.ru">http://www.auditorium.ru</a>
3.	Фонд распространения правовых знаний «Кон-	<a href="http://www.constitution.ru">http://www.constitution.ru</a>

	ституция»	
4.	Официальный сайт Президента РФ	<a href="http://www.kremlin.ru">http://www.kremlin.ru</a>
5.	Юридическая электронная библиотека	<a href="http://www.pravo.eup.ru">http://www.pravo.eup.ru</a>

*Специализированные программные продукты:*

(отечественные) -

- "Project Expert " фирмы "ПРО-ИНВЕСТ КОНСАЛТИНГ"
- "Инвестор" фирмы "ИНЭК",
- "Альт-Инвест" фирмы "Альт" (Санкт-Петербург),
- «Мастерская бизнес-планирования», компания «Корпоративные финансы»»,

среди зарубежных –

среди зарубежных –

- COMFAR (Computer Model for Feasibility Analysis and Reporting), создана в UNIDO - Организации Объединенных Наций по промышленному развитию.
- Business Plan Pro, компания Palo Alto.
- Программа AccuPlan.

### **9. Материально-техническое обеспечение дисциплины «Управление государственными и социальными проектами»**

Университет располагает материально-технической базой, соответствующей действующим противопожарным правилам и нормам и обеспечивающей проведение всех видов дисциплинарной и междисциплинарной подготовки, практической и научно-исследовательской работ обучающихся, предусмотренных учебным планом. В процессе обучения используется лицензионное программное обеспечение.

Для материально-технического обеспечения дисциплины используются следующие ресурсы:

1. для проведения занятий лекционного типа используются специальные помещения, укомплектованные специализированной мебелью и оборудованные комплектом презентационного оборудования (стационарного или переносного): мультимедиа-проектором, персональным компьютером;

2. для проведения занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, для осуществления текущего контроля и промежуточной аттестации используются специальные помещения, укомплектованные специализированной мебелью и оборудованные комплектом презентационного оборудования (стационарного или переносного): мультимедиа-проектором, персональным компьютером;

3. помещения для самостоятельной работы студентов: читальный зал библиотеки МосГУ, аудитории №107, №514, №417, №225 (3 учебный корпус), аудитория №16 (1 учебный корпус), аудитория №311 (учебный корпус В), аудитория №35 (2 учебный корпус), укомплектованные специализированной мебелью и оснащенные компьютерной техникой с возможностью выхода в Интернет и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду организации.

В Университете созданы специальные условия для получения высшего образования по образовательным программам обучающимися с ограниченными возможностями здоровья. Имеются учебные аудитории, предназначенные для проведения всех видов учебных занятий и самостоятельной работы обучающихся с ограниченными возможностями здоровья. В качестве лицензионного программного обеспечения используется MS Office.

#### **10. Особенности обучения лиц с ограниченными возможностями здоровья**

Организация образовательного процесса для лиц с ограниченными возможностями здоровья осуществляется в соответствии с «Методическими рекомендациями по организации образовательного процесса для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья в образовательных организациях высшего образования, в том числе оснащенности образовательного процесса» Министерства образования и науки РФ от 08.04.2014г. № АК-44/05вн и «Положением об обучении инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья», утвержденным ректором АНО ВО «Московский гуманитарный университет» от 30.05.2018 г.

Подбор и разработка учебных материалов для обучающегося с ограниченными возможностями здоровья производится с учетом их индивидуальных особенностей.

Предусмотрена возможность обучения по индивидуальному графику.