

**ГОУ ВПО Российско-Армянский (Славянский)  
университет**



**УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ КОМПЛЕКС ДИСЦИПЛИНЫ**

**Наименование дисциплины: Основы управления проектами**

**Автор (ы) Копаченко Иван Викторович, к.э.н., старший преподаватель**  
*Ф.И.О, ученое звание (при наличии), ученая степень (при наличии)*

**Направление подготовки: 38.03.02 Менеджмент**

**Наименование образовательной программы: Менеджмент**

## 1. АННОТАЦИЯ

**1.1.** Краткое описание содержания данной дисциплины. Дисциплина «Основы управления проектами» формирует у обучающихся системное представление о проекте как временном предприятии, направленном на создание уникального продукта/услуги/результата, и о проектном управлении как применении знаний, навыков, инструментов и техник для выполнения требований проекта. Курс охватывает: жизненный цикл проекта и критерии успеха; роли и ответственность участников; постановку целей и ограничений проекта; формирование устава и базовых планов; планирование содержания (включая декомпозицию работ/WBS), сроков (включая сетевые методы и критический путь), ресурсов и стоимости; управление рисками, качеством, коммуникациями и заинтересованными сторонами; мониторинг и контроль (в т.ч. контроль изменений); завершение проекта и извлечённые уроки (lessons learned). Логика управления проектом соответствует подходам, описываемым в ISO 21502 (практики, применимые на этапах жизненного цикла проекта, включая планирование/контроль, риски и контроль изменений) и российскому стандарту ГОСТ Р 54869-2011 (требования к управлению проектом от старта до завершения, с ориентацией на обязательные выходы процессов). Отдельный практико-ориентированный блок посвящён нотациям и моделированию: обучающиеся осваивают основы BPMN как общепринятого стандарта моделирования бизнес-процессов и выполняют практикум в Sila Union, используя официальную документацию по установке/эксплуатации и функциональным возможностям продукта. Это позволяет связать проектное планирование с формализацией процессов и требований, повышая управляемость объёма работ и качество проектной документации.

**1.2.** Трудоёмкость в академических кредитах и часах, формы итогового контроля (экзамен/зачёт)

Трудоёмкость: 3 з.е., 108 академических часов.

Форма итогового контроля: зачёт.

**1.3.** Взаимосвязь дисциплины с другими дисциплинами учебного плана

Дисциплина является базовой/поддерживающей для дисциплин управленческого и аналитического цикла: «Стратегический менеджмент», «Управление изменениями»,

«Управление человеческими ресурсами», «Финансовый менеджмент», «Бизнес-анализ», «Информационные технологии в менеджменте», а также для практик и проектно-исследовательских работ, где требуется планирование, координация и контроль деятельности в ограничениях по срокам, ресурсам и качеству. Подход «выбор методологии (предиктивная/адаптивная/гибридная)» соответствует распространённой классификации подходов к управлению проектами

#### 1.4. Результаты освоения программы дисциплины:

<b>Код компетенции</b> (в соответствии рабочим с учебным планом)	<b>Наименование компетенции</b> (в соответствии рабочим с учебным планом)	<b>Код индикатора достижения компетенций</b> (в соответствии рабочим с учебным планом)	<b>Наименование индикатора достижений компетенций</b> (в соответствии рабочим с учебным планом)
УК-1	Способен осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, применять системный подход для решения поставленных задач	УК-1.1;  УК-1.2;  УК-1.3;	Знает принципы сбора, отбора и обобщения информации, методики системного подхода для решения профессиональных задач  Умеет анализировать и систематизировать разнородные данные, оценивать эффективность процедур анализа проблем и принятия решений в профессиональной деятельности  Владеет навыками научного поиска и практической работы с информационными источниками; методами принятия решений
ОПК-2	Способен осуществлять сбор, обработку и анализ данных, необходимых для решения поставленных управленческих задач, с использованием современного инструментария и интеллектуальных информационно-аналитических систем;	ОПК-2.1;	Знает методы сбора, обработки и анализа данных, необходимых для решения управленческих задач, современные интеллектуально-поисковые системы, программные

		ОПК-2.2;	продукты для решения профессиональных задач  Умеет выбирать и использовать адекватные содержанию профессиональных задач методы обработки и анализа данных, оценивать возможности и целесообразность использования цифровых технологий в деятельности организации
		ОПК-2.3;	Владеет навыками использования современного инструментария обработки и интеллектуального анализа информации, необходимых для решения поставленных управленческих задач
ОПК-4	Способен выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать бизнес-планы создания и развития новых направлений деятельности и организаций;	ОПК-4.1;	Знает основные методы и подходы к разработке бизнес-планов, создания и развития новых направлений деятельности и организаций
		ОПК-4.2;	Умеет выявлять и оценивать возможности развития организации с учётом имеющихся ресурсов и компетенций, разрабатывать бизнес-планы проектов и направлений бизнеса
		ОПК-4.3;	Владеет навыками оценки новых рыночных возможностей, разработки бизнес-плана, создания и развития новых направлений деятельности организаций
ПК-5	Способен организовывать, планировать и координировать деятельность структурных подразделений по управлению рисками для реализации управленческих решений в области развития организации	ПК-5.1;	Оценивает организационные процессы, разрабатывает мероприятия по их совершенствованию с целью минимизации рисков

		ПК-5.2;	Осуществляет мероприятия по организации и координации деятельности структурных подразделений для реализации управленческих решений
		ПК-5.3	Проектирует, анализирует организационную структуру предприятия и разрабатывает предложения по реализации управленческих решений

## 2. УЧЕБНАЯ ПРОГРАММА

### 2.1. Цели и задачи дисциплины

Цель дисциплины: сформировать у обучающихся базовые знания и практические навыки планирования, организации, исполнения, мониторинга и завершения проектов в условиях ограничений по срокам, ресурсам и качеству, с применением нормативной и методологической базы (ISO/ГОСТ) и современных подходов (предиктивный, адаптивный, гибридный)

Задачи дисциплины:

- освоить основные понятия проекта и проектного управления
- научиться формулировать цели проекта и критерии успеха, определять заинтересованные стороны и границы проекта (scope)
- освоить методы планирования работ (WBS), сроков (сетевое планирование/критический путь/PERT), ресурсов и стоимости
- освоить основы управления рисками, качеством, коммуникациями и изменениями
- понимать различия предиктивных и адаптивных подходов, основы Scrum/Kanban и сценарии выбора гибридного подхода
- освоить основы процессного моделирования BPMN и выполнить практикум по моделированию/документированию в Sila Union

- научиться готовить комплект проектных документов и защищать проектное решение перед «заказчиком» (презентация, отчёт, аргументация)

**2.2.** Трудоемкость дисциплины и виды учебной работы (в академических часах и зачетных единицах) *(удалить строки, которые не будут применены в рамках дисциплины)*

Виды учебной работы	Всего, в акад. часах	Распределение по семестрам					
		сем	сем	сем	сем.	сем	6 сем.
1	2	3	4	5	6	7	8
<b>1. Общая трудоемкость изучения дисциплины по семестрам, в т. ч.:</b>	<b>108</b>						<b>108</b>
1.1. Аудиторные занятия, в т. ч.:	<b>48</b>						<b>48</b>
1.1.1. Лекции	<b>32</b>						<b>32</b>
1.1.2. Практические занятия, в т. ч.	<b>16</b>						<b>16</b>
1.2. Самостоятельная работа, в т. ч.:	<b>60</b>						<b>60</b>
Итоговый контроль	<b>Зачет</b>						<b>Зачет</b>

### 2.3. Содержание дисциплины

**2.3.1.** Тематический план и трудоемкость аудиторных занятий (модули, разделы дисциплины и виды занятий) по рабочему учебному плану

Разделы и темы дисциплины	Всего (ак. часов)	Лекции (ак. часов)	Практ. Занятия (ак. часов)
1	2=3+4+5+6 +7	3	4
Тема 1. Проект и проектное управление: определения, признаки, проект vs операционная деятельность	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
Тема 2. Жизненный цикл проекта, критерии успеха, проектные роли и стейкхолдеры	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
Тема 3. Инициация: цель проекта (SMART), ценность и обоснование, устав проекта	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
Тема 4. Содержание и границы проекта: требования, score, WBS, базовые планы	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
Тема 5. Методологии управления: предиктивный/адаптивный/гибридный подход	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
Тема 6. Scrum: роли, артефакты, события, планирование спринта	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>

Тема 7. Kanban и управление потоком: WIP, метрики потока, сочетание со Scrum	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
Тема 8. Планирование сроков: сетевые модели, критический путь, PERT, диаграмма Ганта	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
Тема 9. Планирование ресурсов и стоимости: оценки, бюджет, основы контроля исполнения	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
Тема 10. Мониторинг и контроль: статус-отчётность, контроль изменений, основы EVM	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
Тема 11. Управление рисками, качеством, коммуникациями и вовлечением стейкхолдеров	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
Тема 12. Нотации и моделирование: BPMN как стандарт, место моделей процессов в проекте	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
Тема 13. Практикум Sila Union: моделирование процесса (BPMN) и генерация проектной документации	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
Тема 14. Управление IT/цифровым продуктом: гипотезы, итерации, валидация результата	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
Тема 15. Конкурентный анализ и УТП: SWOT, метрики сравнения, позиционирование	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
Тема 16. Завершение проекта: приемка, архив, lessons learned, защита итогового проекта	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
<b>ИТОГО</b>	<b>48</b>	<b>32</b>	<b>16</b>

### 2.3.2. Краткое содержание разделов дисциплины в виде тематического плана

**Тема 1: понятия проекта и проектного управления; отличия проекта от операционной деятельности; базовые ограничения проекта.**

**Тема 2: жизненный цикл проекта; типовые фазы; критерии «результат/выгоды»; ключевые роли и стейкхолдеры.**

**Тема 3: постановка цели и результата; SMART как критерии формулирования измеримых целей; устав проекта как стартовый документ.**

**Тема 4: границы (scope), требования и критерии приемки; декомпозиция работ через WBS; понятие базового плана и управление изменениями.**

**Тема 5: методологии/подходы (предиктивный, адаптивный, гибридный), критерии выбора подхода под тип неопределённости и стабильности требований.**

**Тема 6: Scrum-структура (команда, роли/ответственности, артефакты, события), логика итеративной поставки и прозрачности.**

**Тема 7: Kanban-практики управления потоком; ограничения WIP; интеграция Kanban-практик в Scrum (для оптимизации потока).**

**Тема 8: календарно-сетевое планирование; критический путь как техника определения минимальной длительности проекта; PERT как трёхточечная оценка; Gantt для визуализации плана.**

**Тема 9: подходы к оценкам трудозатрат/ресурсов/стоимости; формирование бюджета; связь ресурсов, сроков и содержания.**

**Тема 10: управление исполнением: статус-отчётность, контроль изменений; основы EVM как связки scope–schedule–cost для измерения прогресса.**

**Тема 11: риск-менеджмент (идентификация/оценка/реакции), качество, коммуникации и вовлечение стейкхолдеров как обязательные области практик.**

**Тема 12: BPMN как стандарт нотации моделирования бизнес-процессов; роль процессных моделей в фиксации требований и границ проекта; связь BPMN с цифровизацией.**

**Тема 13: практическая работа в Sila Union: создание модели, работа с репозиторием, декомпозиция, подготовка регламентов/отчётов из модели (принцип «один источник данных»).**

**Тема 14: управление развитием IT/цифрового продукта: постановка гипотез, итерации, минимизация рисков через раннюю проверку. (Материал согласуется с логикой адаптивных подходов и принципом «responding to change».)**

**Тема 15: конкурентный анализ (зачем/как), SWOT и формирование УТП как элемент проектного обоснования и контроля ценности результата.**

**Тема 16: завершение проекта: приемка, архивирование артефактов, закрытие контрактов/обязательств, lessons learned, защита итогового проекта.**

### **2.3.3. Краткое содержание семинарских/практических занятий/лабораторного практикума**

Практические занятия строятся как последовательная сборка «пакета проектной документации» на основе единого кейса (командная работа 3–5 человек):

- инициация (устав/цель/стейкхолдеры),
- планирование содержания (WBS), сроков (сетевой график/критический путь/PERT, диаграмма Ганта), ресурсов/стоимости,
- управление рисками/коммуникациями/качеством/изменениями,
- подготовка статусов и итогового отчёта,
- отдельные лабораторно-практические элементы в рамках практических часов выполняются в Sila Union: создание модели, базовая навигация, создание/сохранение моделей, декомпозиция, формирование связей и генерация документации из репозитория.

Часть практик проводится в формате кейсов, деловых игр и коротких контрольных работ (в т.ч. тест по терминологии и инструментам).

### **2.3.4. Материально-техническое обеспечение дисциплины**

Аудитория с мультимедийным проектором/экраном, доска, доступ к сети Интернет. Компьютерный класс (или ноутбуки обучающихся) для практикума по моделированию. Доступ к Sila Union (учебные лицензии/демо по согласованию), а также к официальной документации продукта.

## **2.4. Модульная структура дисциплины с распределением весов по формам контролей**

Формы контролей	Вес формы (форм) текущего контроля в результирующей оценке текущего контроля (по модулям)		Вес формы промежуточного контроля в итоговой оценке промежуточного контроля		Вес итоговой оценки промежуточного контроля в результирующей оценке промежуточных контролей		Вес итоговой оценки промежуточного контроля в результирующей оценке промежуточных контролей (семестровой оценке)		Весы результирующей оценки промежуточных контролей и оценки итогового контроля в результирующей оценке итогового контроля
	М1 <sup>1</sup>	М2	М1	М2	М1	М2			
<b>Вид учебной работы/контроля</b>	М1 <sup>1</sup>	М2	М1	М2	М1	М2			
Контрольная работа <i>(при наличии)</i>									
Устный опрос <i>(при наличии)</i>	0,1	0,1	0,1	0,1					
Тест <i>(при наличии)</i>	0,2	0,2	0,2	0,2					
Лабораторные работы <i>(при наличии)</i>									
Письменные домашние задания <i>(при наличии)</i>									
Реферат <i>(при наличии)</i>	0,2	0,2	0,2	0,2					
Эссе <i>(при наличии)</i>									
Проект <i>(при наличии)</i>	0,5	0,5	0,5	0,5					
<i>Другие формы (при наличии)</i>									
Весы результирующих оценок текущих контролей в итоговых оценках промежуточных контролей					0,5	0,5			
Весы оценок промежуточных контролей в итоговых оценках промежуточных контролей					0,5	0,5			
Вес итоговой оценки 1-го промежуточного контроля в результирующей оценке промежуточных контролей							0,5		
Вес итоговой оценки 2-го промежуточного контроля в результирующей оценке							0,5		

<sup>1</sup> Учебный Модуль

промежуточных контролей								
Вес результирующей оценки промежуточных контролей в результирующей оценке итогового контроля								0,6
<b>Вес итогового контроля (Экзамен/зачет)</b> в результирующей оценке итогового контроля								0,4
	$\Sigma = 1$	$\Sigma = 1$	$\Sigma = 1$	$\Sigma = 1$	$\Sigma = 1$	$\Sigma = 1$	$\Sigma = 1$	$\Sigma = 1$

### 3. Теоретический блок (указываются материалы, необходимые для освоения учебной программы дисциплины)

#### 3.1. Материалы по теоретической части курса

##### 3.1.1. Учебник(и);

- ГОСТ Р 54869-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом». (Базовый норматив для терминов и обязательных выходов процессов управления проектом.)
- ISO 21502 (руководство по практикам управления проектом на протяжении жизненного цикла, включая планирование и контроль рисков/изменений).
- Учебно-методическое пособие: «Управление проектами» (О. А. Баулина, В. В. Ключин, ВолгГАСУ, 2016).
- Учебное пособие: «Управление проектами» (НВГУ, 2008) — охватывает структуру проекта, сроки, стоимость, качество.

##### 3.1.2. Учебное(ые) пособие(я);

- Презентации по дисциплине (лекции 1–10), предоставленные преподавателем.
- Пакет шаблонов: устав проекта, реестр стейкхолдеров, матрица ответственности (RACI), WBS, риск-регистр, план коммуникаций, отчёт о статусе, lessons learned.

#### **4. Фонды оценочных средств (указываются материалы, необходимые для проверки уровня знаний в соответствии с содержанием учебной программы дисциплины).**

##### **4.1. Планы практических и семинарских занятий**

Лекции проводятся по темам 1–16 (см. п. 2.3.1), с обязательной демонстрацией примеров документов проекта и разбором типовых ошибок управления содержанием/сроками/рисками. Основные определения проекта и проектного управления даются по PMI, затем сопоставляются с ISO/ГОСТ-логикой управления по жизненному циклу.

##### **4.2. Планы лабораторных работ и практикумов**

Практики выстроены по этапам:

- M1: устав + SMART-цель + границы + WBS + график (CPM/PERT/Гант).
- M2: риск-регистр + коммуникации + контроль изменений + базовые метрики прогресса (EVM) + нотации/BPMN + практикум в Sila Union + финальный пакет документации.

##### **4.3. Тематика рефератов, эссе и других форм самостоятельных работ (примеры)**

1. Фреймворк RACI: распределение ответственности в проектной команде
2. Моделирование рисков с помощью матрицы вероятности и влияния
3. Архитектура бизнес-решения: как ИТ-платформы поддерживают процессы
4. Управление коммуникациями в проекте: план, каналы и барьеры
5. Итеративное развитие KPI проекта: как оценка эволюционирует по фазам
6. Роль Product Owner в Agile-проектах: голос заказчика в команде
7. Применение Value-added Chain (VAD) при проектировании процессов
8. Архитектура предприятия: слоистая модель и её связь с проектами
9. Проект как способ внедрения инноваций: от идеи до MVP
10. Формирование проектной команды: критерии отбора и распределение ролей
11. Контроль изменений в проекте: кто, как и когда принимает решение
12. Цифровая трансформация как программа из проектов: управление на уровне портфеля
13. Agile в негибких средах: как адаптировать принципы к ограничениям
14. Использование чек-листов и шаблонов в управлении проектами
15. Методы анализа заинтересованных сторон: карты влияния и заинтересованности

###### 4.3.1.

##### **4.4. Перечень экзаменационных вопросов**

1. В чём отличие проекта от обычной операционной деятельности?
2. Почему проект всегда имеет начало и конец?
3. Чем отличается работа по проекту от повседневной рутины?
4. Что будет, если в проекте не учитывать ограничения по времени?
5. Как понять, что проект закончился успешно?

6. Что включают в себя основные этапы жизненного цикла проекта?
7. Зачем нужен этап планирования в проекте?
8. Почему важно закрывать проект формально?
9. Что может пойти не так, если не контролировать реализацию проекта?
10. Как распределить задачи между участниками проекта?
11. Зачем нужны цели проекта и как их правильно сформулировать?
12. Что такое риск в проекте и как его распознать заранее?
13. Приведи пример типичного риска в учебном или ИТ-проекте.
14. Как минимизировать риск срыва сроков?
15. Что такое «резерв» в управлении проектом и зачем он нужен?
16. Почему полезно вести реестр рисков в проекте?
17. Что такое бюджет проекта и из чего он состоит?
18. Как посчитать, во сколько обойдётся проект?
19. Почему перерасход бюджета может быть критичен?
20. Какие статьи затрат чаще всего забывают при планировании бюджета?
21. Чем Agile отличается от Waterfall на практике?
22. Когда Waterfall всё ещё лучше, чем Agile?
23. Почему в Agile всё делается итерациями?
24. Что происходит в Scrum-спринте каждую неделю?
25. Какова роль Scrum-мастера в команде?
26. Что означает Kanban-доска и как с ней работать?
27. Зачем ограничивать количество задач в Kanban?
28. Какие задачи лучше не брать в спринт?
29. Как понять, что команда справляется с задачами в Scrum?
30. Чем ИТ-проекты сложнее обычных?
31. Почему в ИТ часто меняются требования по ходу проекта?
32. Как работать с «плавающими» сроками в ИТ-проектах?
33. Что будет, если в команде не хватает нужного специалиста?
34. Зачем нужно моделировать бизнес-процессы?
35. В чём польза от схемы бизнес-процесса?
36. Какие символы используются в BPMN-схемах?
37. Как связаны проект и бизнес-процессы?
38. Что такое KPI и зачем они нужны?
39. Приведи пример хорошего и плохого KPI.
40. Почему важно не только достигать цели, но и понимать, как это было сделано?
41. В чём отличие показателя эффективности от результата?
42. Зачем строить дерево целей и показателей?
43. Что такое архитектура ИТ-системы простыми словами?
44. Почему важно учитывать ИТ-инфраструктуру в проекте?
45. Что значит «бизнес-решение» с точки зрения архитектуры?
46. Как проект «встраивается» в общую архитектуру предприятия?
47. Кто такой заказчик проекта и что он делает?
48. Что входит в обязанности менеджера проекта?
49. Кто отвечает за качество результата?
50. Как работает команда проекта — как футбольная или как шахматная?
51. Что происходит, если в команде нет доверия?
52. Почему важно общаться с заинтересованными сторонами проекта?
53. Что такое диаграмма Ганта и зачем она нужна?

54. Как с помощью доски задач отслеживать выполнение?
55. Почему некоторые проекты делают в Excel, а другие — в Jira?
56. Как выбрать инструмент под конкретный проект?
57. Что будет, если команда не знает, на каком этапе находится проект?
58. Почему важно фиксировать, кто что делает в проекте?
59. Как изменится проект, если сократить сроки?
60. Что важнее — следовать плану или быть гибким?
61. Можно ли закончить проект без документации?
62. Какие документы обязательно нужны в любом проекте?
63. Что делать, если проект отклонился от плана?
64. Как вовремя понять, что проект под угрозой?
65. Когда лучше остановить проект?
66. Как использовать опыт из одного проекта в другом?
67. Почему важно обсуждать итоги проекта с командой?
68. Что означает «успешный проект» в глазах заказчика?
69. Как заказчик может повлиять на успех проекта?
70. Можно ли управлять проектом без единого лидера?
71. Что будет, если в команде нет согласия по задачам?
72. Как оценить вклад каждого в общий результат проекта?
73. Почему важно видеть общую картину, а не только свою задачу?
74. Что мешает людям в проектах договариваться между собой?
75. Что важнее: делать быстро или делать правильно?
76. Как проект влияет на всю организацию?
77. Что можно улучшить в управлении проектами на примере университета?
78. Какие навыки особенно важны менеджеру проекта?
79. Какие качества вы бы развивали в себе, чтобы вести проекты?
80. Как ты используешь навыки проектного мышления в жизни?

## **5. Методический блок**

### **5.1. Методика преподавания**

Методика комбинирует:

- объяснение ключевых понятий (лекция) с демонстрацией примеров артефактов;
- практикум на кейсе, где студенты создают проектные документы и управленческие решения (case-based learning);
- командный проект с поэтапной сдачей результатов и обратной связью;
- практическую отработку инструментария моделирования/документирования (Sila Union) по официальному руководству пользователя, включая настройку подключения/вход, создание модели, работу с объектами и декомпозицию.

В блоке гибких подходов используется первоисточник Scrum Guide и Kanban Guide for Scrum Teams.