

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова
Филиал МГУ в г. Грозном

УТВЕРЖДАЮ
Заместитель директора
Филиала – руководитель
образовательных программ
А.С. Воронцов

« ____ » _____ 20 ____ г.



РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Наименование дисциплины:

Управление проектами

Уровень высшего образования:

Бакалавриат

Направление подготовки:

38.03.02 «Менеджмент»

Направленность (профиль) ОПОП:

«Общий»

Форма обучения:

Очная

Москва 2023 г.

Предисловие

Цель освоения дисциплины состоит в выработке целостного взгляда на управление проектами, основанного на практическом освоении основных моделей и методов. Для достижения этой цели необходимо развить у студентов широкое системное видение и понимание не только сущности проектов, но и проблем, возникающих при их разработке и реализации. При выстраивании структуры курса и определении последовательности изложения материала в темах с 5 по 12 был использован порядок изложения областей знаний, принятый в РМВоК (от англ. Project Management Body Of Knowledge). РМВоК – свод знаний по управлению проектами, разработанный и поддерживаемый Институтом управления проектами, ведущей международной некоммерческой ассоциацией профессионалов в этой области, объединяющей более 200 000 членов в 125 странах. Входными пререквизитами курса являются базовые управленческие дисциплины «Стратегический менеджмент» и «Операционный менеджмент», курс «Теория вероятностей и математическая статистика» (его знание понадобится, например, при изучении метода PERT), курс «Современный маркетинг» (пригодится при изучении управления закупками и качеством, а также при анализе проектной эффективности), «Управление персоналом» (потребуется при изучении области знаний «управление ресурсами»). В свою очередь, знания, полученные при изучении курса «Управление проектами», потребуются студентам в рамках дисциплин «Организационное поведение», «Принятие управленческих решений», «Управление развитием инновационных компаний» и «Управление продвижением».

1. Наименование дисциплины:

Авторы программы: заведующий кафедрой математических методов анализа экономики Филипп Сергеевич Картаев, доцент кафедры математических методов анализа экономики Янина Александровна Рощина
e-mail: janina-d@yandex.ru
Уровень высшего образования: бакалавриат
Направление подготовки: Менеджмент
Язык преподавания дисциплины: русский

2. Статус и место дисциплины в структуре основной образовательной программы подготовки бакалавра (данные берутся из учебного плана)

Статус дисциплины: обязательная

Семестр: 5 семестр

Пререквизиты: «Теория вероятностей и математическая статистика».

3. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Дисциплина обеспечивает формирование следующих компетенций и результатов обучения:

Формируемые компетенции	Результаты обучения по дисциплине
способность к коммуникации в устной и письменной формах на русском и иностранном языках для решения задач межличностного и межкультурного взаимодействия (ОК-4)	Студент должен быть способен представить полученные им в ходе подготовки собственного проекта результаты в устной и письменной форме (<i>умение</i>), а также участвовать в дискуссии, посвященной как своим, так и чужим результатам (<i>умение</i>), аргументированно отвечать на вопросы и замечания (<i>умение</i>), и, в свою очередь, задавать вопросы своим коллегам (<i>умение</i>). Кроме того, студент должен владеть теоретическими знаниями о видах коммуникации и методах ее эффективной организации (<i>знание</i>)
способность работать в коллективе, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия (ОК-5)	В результате изучения курса студент должен овладеть как практическими навыками работы в команде (в процессе командной разработки проекта) (<i>умение</i>), так и теоретической основой данной компетенции (принципами командной работы и способами ее организации) (<i>знание</i>)
способность проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия (ОПК-3)	В результате изучения курса часть студент должен овладеть такими управленческими компетенциями как планирование, приоритизация (в рамках разработки проекта и решения кейсов), делегирование, контроль (в рамках распределения работы внутри команды, разрабатывающей проект) (<i>умения</i>). Кроме того, студент должен приобрести теоретические знания о методах планирования, приоритизации, делегирования и контроля (<i>знания</i>)
владеть навыками использования основных	В результате изучения курса часть студент должен овладеть

<p>теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры (ПК-1)</p>	<p>как практическими навыками работы на позиции лидера (в процессе командной разработки проекта) (<i>умение</i>), так и теоретической основой данной компетенции (качества эффективного руководителя, стили и методы управления) (<i>знание</i>)</p>
<p>способность оценивать воздействие макроэкономической среды на функционирование организаций и органов государственного и муниципального управления, выявлять и анализировать рыночные и специфические риски, а также анализировать поведение потребителей экономических благ и формирование спроса на основе знания экономических основ поведения организаций, структур рынков и конкурентной среды отрасли (ПК-9)</p>	<p>В результате решения практических кейсов студент должен приобрести навык формализовать реальную жизненную ситуацию, выделив проблемы, которые, как правило, не имеют однозначного решения (<i>умение</i>), определив возможные подходы к их решению и выбрав из них оптимальный. (<i>знание</i>). При этом нужно уметь адаптировать изученные теоретические подходы к ограничениям, задаваемым описанной ситуацией (<i>умение</i>)</p>
<p>способность участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений (ПК-6)</p>	<p>В результате освоения дисциплины студент должен овладеть как практическими навыками проектной работы (в процессе разработки проекта, решения кейсов) (<i>умение</i>), так и теоретической основой данной компетенции (в результате изучения теории проектного управления и решения задач на применение его методов и подходов) (<i>знание</i>)</p>

4. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ ПО ВИДАМ РАБОТ

Объем дисциплины составляет 4 зачётные единицы, всего 144 академических часа, из которых 68 часов составляет контактная работа студента с преподавателем (30 часов – занятия лекционного типа, 30 часов – занятия семинарского типа, 4 часа – защиты проектов, 4 часа – промежуточная аттестация), 76 часов составляет самостоятельная работа студента.

Название темы	Трудоемкость (в академических часах) по видам работ	
	Контактная работа студента с преподавателем, часы	Самостоят

	Всего часов	Всего часов контактной работы	в том числе				Промежуточная аттестация (экзамен)	есть ли работа студента, часы
			Занятия лекционного типа	Занятия семинарского типа	Консультации			
					кнч	перед промежуточной аттестацией		
Тема 1. Введение.	8	4	2	2				4
Тема 2. Анализ проектной эффективности.	8	4	2	2				4
Тема 3. Экологические и социальные аспекты проектного анализа.	8	4	2	2				4
Тема 4. Портфельная система управления проектами.	8	4	2	2				4
Тема 5. Процессы управления проектами. Управление интеграцией проекта.	8	4	2	2				4
Тема 6. Управление содержанием проекта.	8	4	2	2				4
Тема 7. Управление расписанием проекта.	8	4	2	2				4
Контрольная работа 1.	6	2			2			4
Тема 8. Управление стоимостью проекта.	8	4	2	2				4
Тема 9. Управление качеством проекта.	8	4	2	2				4
Тема 10. Управление ресурсами и коммуникациям и проекта.	8	4	2	2				4
Тема 11. Управление рисками проекта.	8	4	2	2				4
Контрольная работа 2.	6	2			2			4
Тема 12. Управление закупками и заинтересованными сторонами проекта.	8	4	2	2				4

Тема 13. Компьютерные технологии методологии управления проектами	8	4	2	2				4
Тема 14. Гибкие методологии управления проектами	8	4	2	2				4
Защита проектов	10	4			4			6
Консультация перед промежуточной аттестацией	2	2				2		
Промежуточная аттестация (экзамен)	8	2					2	6
Всего часов	144	68	28	28	8	2	2	76

5. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ И ФОРМЫ ПРОВЕДЕНИЯ ЗАНЯТИЙ

Примечание: занятия семинарского типа проводятся в форме обсуждения материалов лекции, разбора кейсов, решения задач на применение соответствующих методов, обсуждения применения разобранного материала для подготовки собственного проекта, работы в компьютерном классе в программе Microsoft Project. Самостоятельная работа состоит в освоении студентами методических материалов по курсу, где содержатся необходимые теоретические сведения, решении тренировочных задач и подготовки соответствующего раздела собственного проекта, в том числе с использованием программы Microsoft Project. Примеры кейсов и задач приводятся далее.

Тема 1. Введение (8 часов).

Содержание темы: Определение и признаки проекта. Проект как объект управления. Отличие проектного управления от традиционного управления. Переход к проектному управлению. Обзор типов проектов (проекты разработки новых продуктов, внутрифирменного реформирования, инвестиционные проекты, инфраструктурные проекты, проекты в государственном секторе, в сфере ИТ и др.). Цель проекта. Характеристики цели. Внешнее и внутреннее окружение проекта. Жизненный цикл и фазы проекта, принципы их идентификации. Основные участники проекта, их функции и их влияние на реализацию проекта. Причины неудач проектов.

Основная литература: Мазур И.И. и др. Управление проектами, главы 1,2; Грей К. Ф., Ларсон Э.У. Управление проектами, главы 1-2¹.

Тема 2. Анализ проектной эффективности (8 часов).

Содержание темы: Современные принципы разработки проектов. Определение и экономическая оценка выгод и затрат проекта. Анализ проектной эффективности (критерии принятия инвестиционного решения). Учет проектных рисков и неопределенностей.

Основная литература: Грачева М.В. Проектный анализ. Продвинутый курс; Методические рекомендации по экономическому анализу проектов, Азиатский Банк Развития.

Тема 3. Экологические и социальные аспекты проектного анализа (8 часов).

¹ Нумерация глав приведена для издания 2003 года

Содержание темы: Цель и характер экологической экспертизы. Потенциальные прямые и косвенные последствия. Стандарты охраны окружающей среды, превентивные, смягчающие и компенсационные меры. Экологическая оценка компонентов проекта. Финансирование охраны окружающей среды в проекте.

Задачи социальной экспертизы и ее связь с другими областями проектного анализа.

Характеристики целевой группы проекта и местного сообщества: социокультурные и демографические характеристики. Приемлемость проекта с точки зрения культуры и готовность участвовать в его реализации. Определение социальной стратегии. Особенности реализации некоммерческих проектов и оценки их эффективности.

Основная литература: Грачева М.В. Проектный анализ. Продвинутый курс; Мазур И.И. и др. Управление проектами, глава 10.

Тема 4. Портфельная система управления проектами (8 часов).

Содержание темы: Связь между проектами, программами и портфелями проектов. Портфельная система управления: политика организации, финансовые и нефинансовые критерии отбора проектов.

Основная литература: Грей К. Ф., Ларсон Э.У. Управление проектами, глава 2.

Тема 5. Процессы управления проектами. Управление интеграцией проекта (8 часов).

Содержание темы:

Основные стандарты и процессы управления проектами по РМВоК. Пять основных групп процессов: инициации, планирования, исполнения, мониторинга и контроля, закрытия. Связь процессов и областей знаний.

Разработка устава и плана управления проектом. Выбор структуры управления: организация проектов в рамках функциональной структуры, организация проектов по принципу независимых команд, организация проектов в матричной организации. Управление взаимозависимостями между областями знаний. Управление изменениями. Закрытие проекта. Устойчивость результатов проекта, условия достижения и поддержания итоговых эффектов.

Основная литература: Руководство РМВоК, главы 1-4²; Грей К. Ф., Ларсон Э.У. Управление проектами, глава 3.

Тема 6. Управление содержанием проекта (8 часов).

Содержание темы: Сбор требований. Определение содержания. Иерархическая структура работ. График Ганта. Подтверждение содержания. Матрица отслеживания требований. Анализ отклонений.

Основная литература: Руководство РМВоК, глава 5; Верзух Э. Управление проектами: ускоренный курс по программе МВА, глава 6.

Тема 7. Управление расписанием проекта (8 часов).

Содержание темы: Определение последовательности операций. Оценка ресурсов и длительности операций. Разработка расписания: метод критического пути, метод критического пути с лагами, метод PERT. Контроль расписания.

Основная литература: Руководство РМВоК, глава 6; Баркалов С.А. и др. Математические основы управления проектами, раздел 5.2.2; Лич. Л. Вовремя и в рамках бюджета: управление проектами по методу критической цепи.

Тема 8. Управление стоимостью проекта (8 часов).

Содержание темы: Методы оценки стоимости. Виды издержек. Сокращение стоимости проекта. Разработка сметы и бюджета проекта. Эффективность проекта. Контроль стоимости проекта: метод освоенного объема.

² Нумерация глав приведена для 5-го издания

Основная литература: Руководство РМВоК, глава 7; Грей К. Ф., Ларсон Э.У. Управление проектами, глава 6.

Тема 9. Управление качеством проекта (8 часов).

Содержание темы: Планирование качества проекта: анализ затрат и выгод, бенчмаркинг. Обеспечение качества проекта. Контроль качества проекта: проверки, диаграмма Исикавы, диаграмма Парето, статистические методы. Цикл Деминга. Принципы TQM.

Основная литература: Руководство РМВоК, глава 8; Балашов А.И. и др. Управление проектами, глава 12.

Тема 10. Управление ресурсами и коммуникациями проекта (8 часов).

Содержание темы: Виды ресурсов: материально-технические и человеческие ресурсы. Планирование ресурсов проекта: при ограничении по времени и при ограничении ресурсов. Управление закупками и поставками проекта. Управление запасами проекта. Управление человеческими ресурсами проекта. Набор, развитие и управление командой проекта. Матричные диаграммы ответственности. Матрица RACI. Управление распределением ресурсов по работам проекта. Структура и виды коммуникаций. Каналы коммуникации. Планирование коммуникаций проекта. Распространение информации. Анализ накопленных данных. Управление участниками проекта. Управление конфликтами.

Основная литература: Руководство РМВоК, главы 9,10; Балашов А.И. и др. Управление проектами, глава 10; Верзух Э. Управление проектами: ускоренный курс по программе MBA, глава 11; Грей К. Ф., Ларсон Э.У. Управление проектами, глава 7.

Тема 11. Управление рисками проекта (8 часов).

Содержание темы: Идентификация рисков проекта. Оценка рисков проекта. Методы качественного и количественного анализа рисков проекта. Разработка мероприятий реагирования на риски: реагирование на угрозы и реагирование на возможности.

Основная литература: Руководство РМВоК, глава 11; Грей К. Ф., Ларсон Э.У. Управление проектами, глава 5.

Тема 12. Управление закупками и заинтересованными сторонами проекта (8 часов).

Содержание темы: Планирование закупок проекта. “Make-or-buy” анализ. Типы контрактов. Осуществление закупок проекта. Методы оценки предложений. Реклама. Управление контрактами проекта. Особенности российской системы госзакупок. Определение заинтересованных сторон проекта. Модели классификации: матрица власти/интереса, матрица власти/влияния, матрица влияния/воздействия. Планирование управления заинтересованными сторонами проекта. Сопровождение. Управление вовлечением заинтересованных сторон проекта. Методы коммуникации. Навыки межличностного общения. Навыки управления. Контроль вовлечения заинтересованных сторон проекта.

Основная литература: Руководство РМВоК, главы 12,13; Грей К. Ф., Ларсон Э.У. Управление проектами, глава 11.

Тема 13. Компьютерные технологии управления проектами (8 часов).

Содержание темы: Обзор наиболее распространенных систем управления проектами и трекеров задач: Microsoft Project, Project Manager, Trello, Jira. Работа в программе Microsoft Project: рабочее окно программы; ввод задач; построение диаграммы Ганта; календарное планирование; планирование ресурсов и их привязка к задачам; управление затратами; завершение проекта.

Основная литература: Куперштейн В.И. Microsoft Project 2013 в управлении проектами, СПб.: БХВ-Петербург, 2014.

Тема 14. Гибкие методологии управления проектами (8 часов).

Содержание темы: Преимущества и недостатки классического проектного менеджмента. Предпосылки появления гибких методов проектного менеджмента (Agile). Манифест Agile. Адаптация и внедрение подхода Agile. Планирование и оценка при использовании подхода Agile. Процесс непрерывного улучшения. Гибкие фреймворки Scrum, Kanban как наиболее распространенные реализации Agile подхода. Их сравнительные преимущества и недостатки.

Основная литература: Манифест Agile; Стелманн Э., Грин Дж. Постигая Agile. Ценности, принципы, методологии.

6. ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Основная литература:

1. Руководство РМВоК, 6-ое издание + Agile: практическое руководство. — Олимп-бизнес, Москва, 2019. — 792 с.
2. Грей К. Ф., Ларсон Э.У. Управление проектами. — Дело и Сервис, Москва, 2013. — 2-е изд. — 784 с.

Дополнительная литература:

1. Балашов А.И. и др. Управление проектами. Учебник и практикум для академического бакалавриата. — Юрайт, Люберцы, 2016. — 383 с.
2. Баркалов С.А. и др. Математические основы управления проектами: учеб. пособие. — Высшая школа, Москва, 2005. — 423 с.
3. Верзух Э. Управление проектами: ускоренный курс по программе МВА. — 2-е изд., Диалектика, Москва, 2018. — 480 с.
4. Грачева М.В. Проектный анализ. Продвинутый курс. — Кнорус, Москва, 2019. — 240 с.
5. Лич. Л. Вовремя и в рамках бюджета: управление проектами по методу критической цепи. — Альпина Паблишер, Москва, 2016. — 352 с.
6. Мазур И.И. и др. Управление проектами, 10-е изд., стер. — Омега-Л, Москва, 2014. — 959 с.
7. Полковников А.В., Дубовик М.Ф. Управление проектами. Полный курс МВА. — Олимп-Бизнес, Москва, 2015. — 552 с.
8. Стелманн Э., Грин Дж. Постигая Agile. Ценности, принципы, методологии. — Манн, Иванов и Фербер, Москва, 2018. — 448 с.
9. Управление проектами: учеб. пособие для студентов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации»; под общ. ред. Мазура И.И. и Шапиро В.Д. — 6 е изд., стер. — Омега Л, Москва, 2010. — 960 с.
10. Ципес Г.Л., Товб А.С. Проекты и управление проектами в современной компании. Учебное пособие. — Олимп-Бизнес, Москва, 2014. — 480 с.

Интернет-ресурсы:

<https://on.econ.msu.ru> — для размещения материалов по курсу;
<https://www.pmi.org> — сайт Институт управления проектами (Project Management Institute, PMI), всемирной некоммерческой профессиональной организации по управлению проектами;
<https://www.adb.org/sites/default/files/institutional-document/32256/economic-analysis-projects.pdf> — методические рекомендации по экономическому анализу проектов, Азиатский Банк Развития, Мандалуйонг, Филиппины, 2017.

7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (материалы для проведения контактной и самостоятельной работы)

В данном разделе приводятся примеры теоретических вопросов и задач из контрольных работ, а также пример кейса и задание по разработке собственного проекта. Все примеры будут доступны студентам в ходе обучения. Они дают представление о заданиях, которые разбираются на семинарах в процессе освоения материала и подготовки к отчетным мероприятиям. Кроме того, данные примеры дают представление об экзамене, который будет состоять из теоретических вопросов, задач и кейсов по материалам всего семестра.

Примеры задач из контрольной работы №1

1) Ниже перечислены недостатки проектной системы управления проектом:

- Создание автономных проектных команд дорого.
- Иногда возникает сильное противопоставление «мы –они» между проектной командой и основной организацией.
- На работу над проектом в рамках такой системы управления обычно уходит больше времени.
- Создание автономных команд мешает профессиональному разрешению проблем, так как оно ограничивается только профессиональным уровнем специалистов, работающих над проектом.
- Назначение штата персонала на выполнение проекта создает проблему, что с ним делать после завершения работ.

Найдите ошибочное утверждение и исправьте его.

Предложите способы преодоления для любого выбранного Вами недостатка.

Перечислите достоинства проектной системы управления проектом.

2) Перечислите признаки проекта. Проверьте их для перечисленных ниже ситуаций и укажите, что из них не является проектом. Для любого выбранного проекта укажите его цель.

- Выполнение квартального плана предприятия по производству кирпича.
- Организация новогоднего утренника в детском саду.
- Плановый ремонт оборудования на производственной линии по выпуску кирпича.
- Ремонт физкультурного зала в детском саду.
- Модернизация технологического процесса производства кирпича.
- Плановая модернизация технологического процесса производства кирпича.
- Проведение краткосрочных курсов повышения квалификации сотрудников детского сада.

3) Составьте сетевой график проекта, рассчитайте ожидаемое значение и среднеквадратическую продолжительность времени выполнения проекта. Найдите вероятность того, что время выполнения проекта составит от двух до трех часов. Постройте 95% доверительный интервал для времени выполнения проекта.

Работа	Предшествующие работы	Оценочная продолжительность работы (мин)		
		Наиболее вероятная	Оптимистическая	Пессимистическая
А	-	8	3	20
Б	А	60	15	75
В	А	20	11	25
Г	Б	25	20	30
Д	В,Г	20	15	35
Е	В,Г	55	18	60
Ж	Д	25	25	25
З	Е	30	13	45

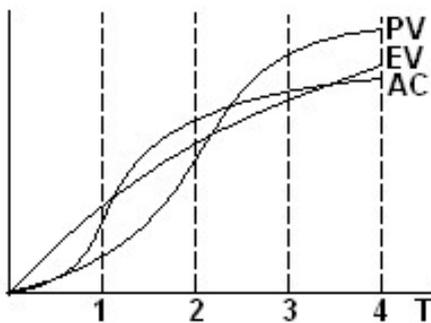
И	Ж,З	15	8	30
К	И	20	15	30

4) Составьте сетевой график проекта, найдите время выполнения проекта. Укажите все критические пути. Укажите все работы, начало которых можно отложить на 6 недель без ущерба для времени выполнения проекта.

Работа	Длительность работы (недель)	Лаг	Длина лага
A	5	-	
B	4	-	
C	1	кВ-нС нА-нС	1 2
D	3	кА-нD	
E	10	кА-нЕ кС-нЕ	5 2
F	5	-	
G	1	кF-нG кС-нG	1
H	4	кD-нH кЕ-нH	11
I	1	кH-нI	
J	1	кG-нJ кЕ-нJ кЕ-нK	6 2
K	8	кJ-нK	

Примеры задач из контрольной работы №2

1) Охарактеризуйте ситуацию с соблюдением сроков и расходом средств проекта на каждом из четырех временных интервалов. Дайте рекомендации по итогам четвертого интервала.



2) Постройте графический отчет о статусе выполнения проекта, если прошло 5 месяцев с начала его выполнения. Сделайте выводы о сложившейся к этому моменту ситуации, дайте рекомендации по ее улучшению.

Плановый объем

A	30	40					
B		55	40	35			
C	55	65	25	35			

D			45	65	40	40	
E				35	35	40	
F					25	40	15
G						60	30
Месяц	1	2	3	4	5	6	7

Фактический процент выполнения

A	60%	40%					
B		30%	60%	10%			
C	30%	40%	10%	20%			
D			20%	30%	30%	-	
E				20%	50%	-	
F					20%	-	-
G						-	-
Месяц	1	2	3	4	5	6	7

Фактическая стоимость

A	40	50					
B		50	50	40			
C	35	75	20	40			
D			45	70	40	-	
E				35	30	-	
F					30	-	-
G						-	-
Месяц	1	2	3	4	5	6	7

3) Укажите, какие правила анализа (вертикального и/или горизонтального) нарушены в представленной ниже матрице RACI. Предложите вариант исправленной матрицы.

Операция	Лицо				
	Елена	Ольга	Николай	Кирилл	Светлана
Разработка символики	A	I	R	I	I
Сбор требований заказчика	I	R	A	C	C
Отправка запроса на изменение	I	R	A	A	C
Разработка маркетинговой стратегии	A	I	C	I	R

4) Дана следующая информация о факторах проекта, проверяемых на риск. Проведите анализ чувствительности. К какому процессу управления рисками относится данный метод?

Факторы проекта	% изменения фактора	% изменения NPV	Рейтинг чувствительности
Ставка процента	2	5	
Переменные издержки	5	15	

Объем продаж	2	8	
Цена реализации	6	9	

Пример кейса (Студенческая свадьба)

Прочитайте описание ситуации. Составьте WBS. Нарисуйте проектную сеть. Пользуясь СРМ, рассчитайте время выполнения проекта при различных затратах. Постройте график. Укажите минимально возможную сумму затрат, при которой свадьба состоится в указанный срок.

30 марта прошлого года Мэри Джексон ворвалась в гостиную своих родителей и объявила, что она и ее друг по колледжу Лэрри Адаме решили пожениться.

Оправившись от первого потрясения, мама обняла Мэри, поздравила ее и спросила: «Когда же свадьба?».

За этим вопросом последовал следующий диалог:

Мэри: 22 апреля.

Мама: Что?!

Папа: Свадьба Адаме-Джексон будет главным событием года в нашем городке. Зачем же так спешить?

Мэри: Потому что в это время цветут вишни, и свадебные фотографии получатся очень красивыми!

Мама: Но, дорогая, мы не успеем все подготовить. Помнишь, сколько нам всего пришлось делать, когда выходила замуж твоя сестра: Даже если мы приступим к работе завтра, все равно потребуется время, чтобы заказать церемонию венчания в церкви и зал для приемов.

Они требуют, чтобы заявку подавали минимум за 17 дней. На украшение церкви также уйдет не меньше трех дней.

Хотя... Думаю, если заплатить долларов на 100 больше, то этот срок можно было бы сократить до 10 дней.

Папа: Ничего себе!

Мэри: Да, знаете, я хочу, чтобы свидетельницей на моей свадьбе была Джейн Саммерс.

Папа: Но она же сейчас в Гватемале, в Корпусе Мира? Ей понадобится не меньше 10 дней, чтобы собраться и приехать сюда.

Мэри: Да, но если она полетит самолетом, то будет здесь уже через два дня. А это всего какие-то 500 долларов. Ей все равно стоит приехать раньше, ведь надо еще подогнать ее наряд.

Папа: Ничего себе!

Мама: А угощение! Чтобы отобрать продукты, приготовить еду и сервировать столы, нам понадобится два дня, а в ресторане «У Джексона» требуют, чтобы заявка подавалась не менее чем за 10 дней до пробного ужина (накануне свадьбы).

Мэри: Да, мам, а можно, я буду в твоём платье?

Мама: Ну, конечно, но надо будет заменить кружева. Их можно заказать в Нью-Йорке, ведь нам все равно придется заказывать материал для платьев свидетельниц. На заказ и получение материала уйдет восемь дней. но сначала надо, чтобы они прислали образцы, а это еще три дня.

Папа: Если сделать заказ авиапочтой, а это будет стоить на 25 долларов дороже, можно будет получить материал и кружева уже через пять дней.

Мэри: И я хочу, чтобы платье сшила миссис Уатсон.

Папа: Но она берет 120 долларов в день!

Мама: Если бы мы все сшили сами, на это ушло бы 11 дней. А если бы миссис Уатсон согласилась бы нам помочь, то этот срок можно было бы сократить до шести дней, и мы заплатили бы по 120 долларов только за эти дни.

Мэри: Но я хочу, чтобы это делала именно она, и никто другой!

Мама: Два дня займет последняя примерка. Обычно еще два дня уходит на то, чтобы почистить и отгладить новые платья, но если заплатить нашей новой химчистке дополнительно 30 долларов, это сделают за день.

Папа: Все должно быть сделано ко дню накануне свадьбы, а это уже через 21 день.

Мама: Но мы кое о чем забыли. О приглашениях.

Папа: Надо заказать их в типографии Боба, а у него на изготовление приглашений обычно уходит 12 дней. Но я совершенно уверен, что если мы заплатим ему на 35 долларов больше, он сделает все за пять дней.

Мама: Дня три уйдет на то, чтобы выбрать образец приглашения. И, кроме того, надо, чтобы на всех приглашениях был напечатан наш адрес.

Мэри: Да-да, это будет так элегантно!

Мама: Приглашения надо отправить не позже, чем за 10 дней до свадьбы. Если этот срок задержать, то некоторые родственники получат их слишком поздно и не успеют приехать, и это, конечно, их страшно огорчит. Бьюсь об заклад, что если мы не разошлем приглашения хотя бы за восемь дней до свадьбы, тетя Этель не сможет приехать и наверняка уменьшит свой свадебный подарок долларов на 200.

Папа: Ничего себе!

Мама: Надо будет отвезти приглашения прямо на почту, а это тоже займет день. На то, чтобы надписать все адреса, потребуется дня четыре, если только мы не найдем кого-нибудь помочь нам. И, кроме того, мы не сможем начать эту работу до тех пор, пока приглашения не будут напечатаны. А если кого-то нанять, мы сможем сэкономить два дня, потратив по 25 долларов за каждый из этих дней.

Мэри: Надо еще приготовить подарки для подружек. Я думаю, что смогу сделать это за день.

Мама: Прежде чем начинать писать приглашения, надо составить список гостей. Боже, это займет не меньше четырех дней, и только я могу разобратся в наших адресных данных.

Мэри: Ах, мама, я так взволнована! Мне кажется, что можно было бы привлечь к подготовке родственников.

Мама: Дорогая, я просто не представляю, как мы это можем сделать. Итак, нам надо выбрать образец приглашений, заказать церемонию в церкви и...

Папа: Послушай, Мэри, а почему бы тебе просто не взять 1500 долларов и не сбежать с женихом? Свадьба твоей сестры стоила 1200 долларов, а ведь нам не пришлось никого привозить из Гватемалы, пользоваться авиадоставкой и прочее в этом роде.

Задание по проекту (выполняется в мини-группах)

1) Разработайте проект по следующему плану:

1. Название проекта. Краткая аннотация. Состав проектной команды. Функции участников проектной команды.
2. Цель проекта и границы проекта. Характеристика внешней среды проекта (организация-инициатор, микроэкономическая и макроэкономическая среда). Выбор подходящей функциональной формы.
3. Управление интеграцией проекта. Разработка устава и плана проекта.
4. Управление содержанием проекта. Сбор требований, матрица отслеживания требований. Описание содержания проекта. Декомпозиция цели. Построение WBS.
5. Управление временем (расписанием) проекта. Список операций и контрольных событий (ключевых вех) проекта. Определение последовательности и ресурсов операций. Оценка длительности операций. Календарный план проекта и график Гантта. Построение сетевого графика. Выбор подходящего метода поиска критического пути и критических операций (CPM, CPM с лагами, PERT). Резервы некритических операций.
6. Управление стоимостью проекта. Оценка стоимости операций. Базовый план по стоимости. График плановой стоимости.
7. Управление качеством проекта. Список требований к качеству. Методы контроля качества работ.
8. Управление ресурсами проекта. Характеристика используемых ресурсов (денежных и материальных). Распределение ресурсов между работами. Управление человеческими ресурсами. Набор команды. Матрица назначений. Система мотивации, поощрения и взыскания.
9. Управление коммуникациями проекта. Распределение информационных потоков между участниками проектной команды и/или другими участниками проекта. Принятие решений в проекте.
10. Управление рисками проекта. Идентификация рисков (метод диаграмм, экспертная оценка, SWOT-анализ). Качественный анализ рисков (матрица вероятности и воздействия, матрица чувствительности и прогнозируемости, анализ чувствительности). Количественный анализ рисков. Планирование реагирования на риски.
11. Управление закупками проекта. План управления закупками. Критерии выбора поставщиков. "Make-or-buy" анализ.
12. Управление заинтересованными сторонами проекта. Определение заинтересованных сторон. Характеристика инициатора, заказчика, инвестора, поставщиков и потребителей. Выгоды, получаемые каждым участником от реализации проекта.
13. Выводы. Ответ на вопрос о реализуемости проекта и его экономической эффективности.

2) Напишите краткую (до 2 страниц) рецензию по итогам анализа проекта другой группы (по выбору преподавателя).

8. ФОНДЫ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ

Результаты обучения по дисциплине	Оценочные средства
Уметь: представить полученные в ходе подготовки собственного проекта результаты в устной и письменной форме	Подготовка собственного проекта
Уметь: участвовать в дискуссии, посвященной как своим, так и чужим результатам	Подготовка собственного проекта Рецензирование проекта другой команды
Уметь: аргументированно отвечать на вопросы и замечания	Подготовка собственного проекта
Уметь: задавать вопросы своим коллегам	Рецензирование проекта другой команды
Уметь: работать в команде	Подготовка собственного проекта Рецензирование проекта другой команды
Уметь: функционировать на позиции лидера	Подготовка собственного проекта Рецензирование проекта другой команды
Уметь: формализовать реальную жизненную ситуацию, выделив основные проблемы, определить возможные подходы к их решению и выбрать из них оптимальный с учетом существующих ограничений	Решение практических кейсов
Уметь: применять практические навыки проектной работы	Подготовка собственного проекта Решение практических кейсов
Уметь: планировать свою работу, приоритизировать задачи для достижения цели	Подготовка собственного проекта Решение практических кейсов
Уметь: делегировать задачи и контролировать их исполнение	Подготовка собственного проекта
Знать: виды коммуникации и методы ее эффективной организации	Решение теоретических и практических задач на контрольных работах и на экзамене
Знать: принципы командной работы и способы ее организации	Решение теоретических и практических задач на контрольных работах и на экзамене
Знать: теоретические основы лидерства (качества эффективного руководителя, стили и методы управления)	Решение теоретических и практических задач на контрольных работах и на экзамене
Знать: стандартные методы решения задач в сфере проектного управления, а также критерии выбора наиболее подходящего метода	Решение практических кейсов Решение теоретических и практических задач на контрольных работах и на экзамене
Знать: теоретические основы проектной деятельности	Решение теоретических и практических задач на контрольных работах и на экзамене
Знать: основные методы планирования, приоритизации, делегирования и контроля	Решение теоретических и практических задач на контрольных работах и на экзамене

9. БАЛЛЬНАЯ СИСТЕМА ОЦЕНКИ

Максимальные значения баллов, которые студент может получить за выполнение формы проверки знаний (текущая и промежуточная аттестация):

Формы текущей и промежуточной аттестации	Баллы
Контрольная работа 1	30
Контрольная работа 2	30
Решение практических кейсов на семинарах	12
Выполнение собственного проекта в команде	40
Рецензирование проекта другой команды	8
Экзамен	80

Оценка по курсу выставляется, исходя из следующих критериев:

Оценка	Минимальное количество баллов	Максимальное количество баллов
<i>Отлично</i>	≥ 170	≤ 200
<i>Хорошо</i>	≥ 130	< 170
<i>Удовлетворительно</i>	≥ 80	< 130
<i>Неудовлетворительно</i>	0	< 80

10. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Для организации занятий по дисциплине необходимы следующие технические средства обучения: мультимедийный класс с проектором для лекций; компьютерная аудитория с наличием доски с маркерами для всех занятий.

Авторы программы:

_____ Картаев Ф.С.

_____ Рощина Я.А.