

ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ ЧАСТНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«УЧЕБНО-КОНСУЛЬТАЦИОННЫЙ ЦЕНТР  
«ПРОЕКТНАЯ ПРАКТИКА»

Директор  «УТВЕРЖДАЮ»  
Е. В. Полковникова  
«12» августа 2019 г.

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ  
ПРОГРАММА  
повышения квалификации  
«Управление проектной деятельностью  
организации»


**Составители учебно-тематического плана программы:**

Дубовик М. Ф., председатель учебно-методического совета ОЧУ ДПО УКЦ «Проектная ПРАКТИКА», старший преподаватель

  
\_\_\_\_\_  
(Подпись)

**Разработчики программы:**

Максин Д. Г., к.т.н., старший преподаватель ОЧУ ДПО УКЦ «Проектная ПРАКТИКА»

  
\_\_\_\_\_  
(Подпись)

Москва 2019



## СОДЕРЖАНИЕ

1. Цели, задачи, результаты программы .....	3
1.1. Цель программы .....	3
1.2. Основные задачи программы .....	3
1.3. Требования к результатам освоения программы .....	3
2. Содержание программы .....	5
2.1. Учебный план дополнительной профессиональной программы повышения квалификации.....	5
2.2. Учебно-тематический план дополнительной профессиональной программы повышения квалификации.....	6
2.3. Рабочая программа дополнительной профессиональной программы повышения квалификации.....	11
2.4. Календарный учебный график.....	20
3. Учебно-методическое и информационное обеспечение программы .....	21
3.1. Основная литература: .....	21
3.2. Дополнительная литература:.....	21
3.3. Рекомендуемые Интернет-ресурсы:.....	21
4. Организационно-педагогические условия .....	22
4.1. Организация размещения слушателей и перечень оборудования .....	22
4.2. Перечень программного обеспечения, используемого в преподавании.....	22
5. Формы аттестации, оценочные средства контроля успеваемости.....	23

## 1. ЦЕЛИ, ЗАДАЧИ, РЕЗУЛЬТАТЫ ПРОГРАММЫ

### 1.1. Цель программы

Обеспечить повышение уровня компетентности специалистов, вовлекаемых в проектную деятельность организации, а также подготовить их к самостоятельному осуществлению эффективной проектной деятельности в организации.

### 1.2. Основные задачи программы

Комплексное изучение и освоение методологии управления проектной деятельностью, в том числе:

- знакомство с современными подходами и практическими приемами осуществления управления проектной деятельностью;
- последовательное и системное рассмотрение методологии, процессов и функций управления проектной деятельностью с учетом лучших отечественных и зарубежных практик;
- изучение и практическое освоение средств и инструментов, обеспечивающих эффективное управление различными функциональными областями;
- формирование целостного подхода к управлению проектами.

### 1.3. Требования к результатам освоения программы

**В результате изучения программы слушатель должен:**

**знать:**

- базовую терминологию проектного менеджмента в соответствии с существующей практикой и действующими стандартами проектной деятельности;
- основные подходы к организации проектной деятельности;
- объекты управления в проектной деятельности и их особенности, влияющие на выбор способа управления;
- субъекты в проектной деятельности, включая ключевые роли, их функции, организационные структуры;
- процессы управления проектной деятельностью, включая вопросы взаимодействия процессов;
- функциональные области управления проектами, включая ключевые функции для каждой области;
- методы, средства, инструменты и способы их применения на практике для успешной реализации проектной деятельности.

**уметь:**

- анализировать объекты проектной деятельности и выявлять их ключевые характеристики;
- осуществлять анализ участников проектной деятельности и выявлять их ожидания;
- выполнять основные функции по осуществлению проектной деятельности в качестве руководителя проекта, участника команды управления проектом, участника команды проекта;
- разрабатывать ключевые документы по подготовке и реализации проектов.

**владеть навыками:**

- инициации проекта;
- планирования проекта;
- организации исполнения проекта;
- контроля проекта;
- завершения проекта;
- выполнения основных процессов и процедур управления функциональными областями в проекте, включая управление содержанием, стоимостью, заинтересованными сторонами, ресурсами, сроками и коммуникациями;
- работы с проектными рисками (выбор наиболее опасных рисков и мероприятий по реагированию на них);
- командной работы;
- коммуникативными и личностными навыками (руководство и лидерство, проведение переговоров, творческий подход и др.).

## 2. СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАММЫ

### 2.1. Учебный план дополнительной профессиональной программы повышения квалификации

Категория слушателей:	Менеджеры проектов, администраторы проектов, члены проектных команд, руководители подразделений, а также специалисты любого профиля, вовлекаемые в проектную деятельность организаций
Требования к слушателям:	высшее профессиональное образование, руководители и специалисты организации, вовлекаемые в реализацию проектной деятельности
Объем программы	74 часа
Продолжительность обучения	9 дней
Форма обучения	очная

№ п/п	Наименование модулей, дисциплин, разделов	Всего, час.	В том числе:		
			Лекции	Практические занятия (семинары, деловые игры), лабораторные работы и др.	Форма контроля
1.	Модуль 1. Основы управления проектами	8	6	2	кейс
2.	Модуль 2. Календарное планирование и контроль проекта	8	5,5	2,5	кейс
3.	Модуль 3. Управление рисками проекта	8	5	3	кейс
4.	Модуль 4. Управление человеческими ресурсами	8	4	4	кейс
5.	Модуль 5. Управление заинтересованными сторонами проекта	8	3	5	кейс
6.	Модуль 6. Управление коммуникациями проекта	8	3,5	4,5	кейс
7.	Модуль 7. Управление стоимостью проекта	8	5	3	кейс
8.	Модуль 8. Управление программами и портфелями проектов	8	5	3	кейс
9.	Модуль 9. Деловая игра «На пределе скорости»	8	-	8	-
Итоговая аттестация		2	-	2	тест
<b>Итого</b>		<b>74</b>	<b>37</b>	<b>37</b>	

## 2.2. Учебно-тематический план дополнительной профессиональной программы повышения квалификации

№ п/п	Наименование модулей, дисциплин, разделов	Всего, час.	В том числе:		
			Лекции	Практические занятия (семинары, деловые игры), лабораторные работы и др.	Форма контроля
<b>1.</b>	<b>Модуль 1. Основы управления проектами</b>	<b>8</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>кейс</b>
1.1.	Введение в управление проектами	1	1	-	-
1.2.	Объекты управления в проектной деятельности. Проект, программа, портфель	2	2	-	-
1.3.	Субъекты управления проектами	2	2	-	-
1.4.	Управление проектом – основные шаги (деловая игра)	2	-	2	кейс
1.5.	Процессы и функции управления проектами	1	1	-	-
<b>2.</b>	<b>Модуль 2. Календарное планирование и контроль проекта</b>	<b>8</b>	<b>5,5</b>	<b>2,5</b>	<b>кейс</b>
2.1	Введение в календарное планирование	0,5	0,5	-	-
2.2	Структурное планирование проекта	1	1	-	-
2.3	Структурное планирование проекта (деловая игра)	1	-	1	кейс
2.4	Укрупненное планирование проекта во времени	1	1	-	-
2.5	Разработка плана проекта по вехам (деловая игра)	0,5	-	0,5	кейс
2.6	Разработка и анализ сетевых моделей проекта	1	1	-	-
2.7	Разработка сетевой модели проекта и её анализ по методу критического пути	0,5	-	0,5	кейс
2.8	Календарное планирование проекта	1	1	-	-
2.9	Контроль исполнения плана проекта	1	1	-	-
2.10	Разработка системы контроля проекта (деловая игра)	0,5	-	0,5	кейс



№ п/п	Наименование модулей, дисциплин, разделов	Всего, час.	В том числе:		
			Лекции	Практические занятия (семинары, деловые игры), лабораторные работы и др.	Форма контроля
<b>3.</b>	<b>Модуль 3. Управление рисками в проекте</b>	<b>8</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>кейс</b>
3.1	Современная методология управления рисками	0,5	0,5	-	-
3.2	Интуитивный риск-менеджмент (тест + дискуссия)	0,5	-	0,5	кейс
3.3	Риск и неопределенность. Риск как объект управления	1	1	-	-
3.4	Идентификация рисков проекта	1	1	-	-
3.5	Идентификация рисков проекта (деловая игра)	1	-	1	кейс
3.6	Качественный и количественный анализ рисков	1	1	-	-
3.7	Анализ и ранжирование рисков проекта (деловая игра)	0,5	-	0,5	кейс
3.8	Планирование реагирования на риски	1	1	-	-
3.9	Разработка плана реагирования на риски (деловая игра)	1	-	1	кейс
3.10	Мониторинг и контроль рисков	0,5	0,5	-	-
<b>4.</b>	<b>Модуль 4. Управление человеческими ресурсами</b>	<b>8</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>кейс</b>
4.1	Введение в управление человеческими ресурсами	0,5	0,5	-	-
4.2	Планирование человеческих ресурсов	0,5	0,5	-	-
4.3	Организационное планирование проекта (деловая игра)	1	-	1	кейс
4.4	Набор команды проекта	0,5	0,5	-	-
4.5	Мотивация участников проектной команды	1	1	-	-
4.6	Мотивационный профиль члена команды проекта (тест+дискуссия)	1	-	1	кейс
4.7	Ролевая структура команды проекта	0,5	0,5	-	-
4.8	Определение доминирующих потребностей сотрудника и подбор стимулов для его мотивации (деловая игра)	1	-	1	кейс



№ п/п	Наименование модулей, дисциплин, разделов	Всего, час.	В том числе:		
			Лекции	Практические занятия (семинары, деловые игры), лабораторные работы и др.	Форма контроля
4.9	Конфликты в проектной команде	1	1	-	-
4.10	Конфликт в команде! (деловая игра)	1	-	1	кейс
<b>5.</b>	<b>Модуль 5. Управление заинтересованными сторонами проекта</b>	<b>8</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>кейс</b>
5.1	Организационная структура проекта	0,5	0,5	-	-
5.2	Организационная структура проекта (разбор кейса)	0,5	-	0,5	кейс
5.3	Идентификация заинтересованных сторон проекта	0,5	0,5	-	-
5.4	Внутри и вне «силового» поля проекта (деловая игра)	1	-	1	кейс
5.5	«Карта заинтересованных сторон»	0,5	0,5	-	-
5.6	Разработка «карты заинтересованных сторон» проекта (деловая игра)	1	-	1	кейс
5.7	Организация взаимодействия и ведение переговоров	0,5	0,5	-	-
5.8	Наиболее подходящие методы вовлечения	1	-	1	кейс
5.9	«Запрос на изменение в проекте: как вести переговоры?» (workshop)	1	-	1	кейс
5.10	Конфликты ожиданий заинтересованных сторон	0,5	0,5	-	-
5.11	Анализ интересов заинтересованных сторон (деловая игра)	0,5	-	0,5	кейс
5.12	Принципы управления заинтересованными сторонами	0,5	0,5	-	-
<b>6.</b>	<b>Модуль 6. Управление коммуникациями проекта</b>	<b>8</b>	<b>3,5</b>	<b>4,5</b>	<b>кейс</b>
6.1	Роль коммуникаций в проекте;	0,5	0,5	-	-
6.2	Процессы управления коммуникациями в проекте;	0,5	0,5	-	-
6.3	Процесс коммуникации (демонстрационная игра);	1	-	1	кейс
6.4	План управления коммуникациями;	1	1	-	-

№ п/п	Наименование модулей, дисциплин, разделов	Всего, час.	В том числе:		
			Лекции	Практические занятия (семинары, деловые игры), лабораторные работы и др.	Форма контроля
6.5	Разработка плана управления коммуникациями (деловая игра)	1	-	1	кейс
6.6	Проектное совещание как базовая технология коммуникаций;	1	1	-	-
6.7	Стартовое совещание по проекту (разбор кейса);	1	-	1	кейс
6.8	Эффективная межличностная коммуникация в проекте	0,5	0,5	-	-
6.9	Восприятие информации (тест)	0,5	-	0,5	кейс
6.10	Предоставление обратной связи члену проектной команды (деловая игра)	1	-	1	кейс
<b>7.</b>	<b>Модуль 7. Управление стоимостью проекта</b>	<b>8</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>кейс</b>
7.1	Концепция управления стоимостью проекта	0,5	0,5	-	-
7.2	Оценка стоимости проекта	1	1	-	-
7.3	Оценивание стоимости проекта (деловая игра)	1	-	1	кейс
7.4	Разработка смет проекта	0,5	0,5	-	-
7.5	Разработка бюджета проекта	1	1	-	-
7.6	Оценивание характеристик для бюджетирования проекта (деловая игра)	1	-	1	кейс
7.7	Контроль и анализ стоимости проекта	0,5	0,5	-	-
7.8	Завершение управления стоимостью проекта	0,5	0,5	-	-
7.9	Метод освоенного объема;	1	1	-	-
7.10	Анализ реализации проекта по методу освоенного объема (расчетное задание).	1	-	1	кейс
<b>8.</b>	<b>Модуль 8. Управление программами и портфелями проектов</b>	<b>8</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>кейс</b>
8.1	Проектное управление в современной организации	1	1	-	-
8.2	Управление программами	2	2	-	-
8.3	Определение целей и разработка архитектуры программы (деловая игра)	1	-	1	кейс

№ п/п	Наименование модулей, дисциплин, разделов	Всего, час.	В том числе:		
			Лекции	Практические занятия (семинары, деловые игры), лабораторные работы и др.	Форма контроля
8.4	Управление портфелем проектов	2	2	-	-
8.5	Ранжирование проектов по степени соответствия стратегическим целям организации. Балансировка портфеля проектов (деловая игра)	1	-	1	кейс
8.6	Балансировка портфеля проектов в соответствии с ограничениями портфеля (деловая игра)	1	-	1	кейс
<b>9.</b>	<b>Модуль 9. Деловая игра «На пределе скорости»</b>	<b>8</b>	<b>-</b>	<b>8</b>	<b>кейс</b>
9.1	Введение. Описание игры и правил. Разделение на команды	0,5	-	0,5	-
9.2	Этап 1. Запуск	0,5	-	0,5	-
9.3	Этап 2. Команда проекта	1	-	1	-
9.4	Этап 3. Содержание проекта	1	-	1	-
9.5	Этап 4. Стратегия	0,5	-	0,5	-
9.6	Этап 5. План работ	1	-	1	-
9.7	Этап 6. Анализ рисков	1	-	1	-
9.8	Этап 7. Первые сложности	0,5	-	0,5	-
9.9	Этап 8. Решение проблем	0,5	-	0,5	-
9.10	Этап 9. Экватор	0,5	-	0,5	-
9.11	Этап 10. Изменения	0,5	-	0,5	-
9.12	Этап 11. Подведение итогов. Ответы на вопросы	0,5	-	0,5	-
Итоговая аттестация		<b>2</b>	<b>-</b>	<b>2</b>	<b>тест</b>
<b>Итого</b>		<b>74</b>	<b>37</b>	<b>37</b>	

## 2.3. Рабочая программа дополнительной профессиональной программы повышения квалификации

Наименование модулей, разделов, тем и содержание обучения	Вид учебной работы	Кол-во часов
<b>Модуль 1. ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ</b>		<b>8</b>
<b>Введение в управление проектами</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Зачем и кому потребовалось управлять проектами. Роль и место проектного управления в современном мире.</li> <li>• Международные ассоциации и стандарты в управлении проектами.</li> <li>• Основные причины проблем реализации крупных проектов</li> </ul>	Лекция	1
<b>Объекты управления в проектной деятельности. Проект, программа, портфель</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Проект, программа, портфель проектов. Признаки, отличительные черты, задачи управления.</li> <li>• Проектная деятельность в организации. Проекты и программы как инструмент реализации стратегии компании.</li> <li>• Жизненный цикл проекта и продукта.</li> </ul>	Лекция	2
<b>Субъекты управления проектами</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Участники проекта и заинтересованные стороны. Основные роли и интересы.</li> <li>• Заказчик проекта. Роль и основные функции.</li> <li>• Руководитель проекта. Ответственность, полномочия и функции.</li> <li>• Куратор проекта. Задачи и функции куратора.</li> <li>• Принципы формирования организационной структуры проекта.</li> </ul>	Лекция	2
<b>Управление проектом – основные шаги (деловая игра)</b>	Практическое занятие	2
<b>Процессы и функции управления проектами</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Основные группы процессов управления проектом: группа процессов инициации, группа процессов планирования, группа процессов организации исполнения, группа процессов контроля, группа процессов завершения проекта.</li> <li>• Обзор основных функциональных областей управления проектами.</li> <li>• Использование процессной модели в управлении проектом.</li> </ul>	Лекция	1
<b>Модуль 2. КАЛЕНДАРНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ И КОНТРОЛЬ ПРОЕКТА</b>		<b>8</b>
<b>Введение в календарное планирование</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Процессы планирования в управлении проектом. Ключевые задачи.</li> <li>• Задачи календарного планирования и контроля проекта.</li> <li>• Метод сетевого планирования и управления.</li> </ul>	Лекция	0,5

Наименование модулей, разделов, тем и содержание обучения	Вид учебной работы	Кол-во часов
<b>Структурное планирование проекта</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Иерархические структуры проекта;</li> <li>Принципы и правила разработки иерархических структур проекта.</li> </ul>	Лекция	1
<b>Структурное планирование проекта (деловая игра)</b>	Практическое занятие	1
<b>Укрупненное планирование проекта во времени</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Метод «набегающая волна»;</li> <li>Жизненный цикл проекта, как основа укрупненного планирования проекта во времени;</li> <li>Принципы и правила разработки плана проекта по вехам.</li> </ul>	Лекция	1
<b>Разработка плана проекта по вехам (деловая игра)</b>	Практическое занятие	0,5
<b>Разработка и анализ сетевых моделей проекта</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Сетевая модель проекта. Сетевые модели «вершина-событие» и «вершина-работа»;</li> <li>Описание сетевой модели проекта;</li> <li>Анализ сетевой модели проекта по методу критического пути.</li> </ul>	Лекция	1
<b>Разработка сетевой модели проекта и её анализ по методу критического пути</b>	Практическое занятие	0,5
<b>Календарное планирование проекта</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Разработка календарного плана проекта. Диаграмма Ганта;</li> <li>Стоимостные показатели проекта;</li> <li>Методы временной оптимизации проектов;</li> <li>Методы выравнивания загрузки ресурсов;</li> <li>Демонстрационный пример: Разработка календарного плана и устранение перегрузки ресурсов в Microsoft Project Professional.</li> </ul>	Лекция	1
<b>Контроль исполнения плана проекта</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Принципы построения системы контроля.</li> <li>Прогнозирование хода осуществления проекта.</li> </ul>	Лекция	1
<b>Разработка системы контроля проекта (деловая игра)</b>	Практическое занятие	0,5
<b>Модуль 3. УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ В ПРОЕКТЕ</b>		<b>8</b>
<b>Современная методология управления рисками</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Источники рисков. Планирование управления рисками;</li> <li>Риски проекта. Неопределенность;</li> <li>Источники возникновения и причины рисков. Факторы риска и факторы успеха проекта.</li> <li>Активное и пассивное управление рисками.</li> </ul>	Лекция	0,5
<b>Интуитивный риск-менеджмент (тест+дискуссия).</b>	Практическое занятие	0,5

Наименование модулей, разделов, тем и содержание обучения	Вид учебной работы	Кол-во часов
<p><b>Риск и неопределенность. Риск как объект управления</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Риски и благоприятные возможности;</li> <li>• Классификация рисков. Основные зоны рисков проекта;</li> <li>• Общая процедура управления рисками;</li> <li>• Количество рисков в проекте. Стоимость рисков на различных фазах проекта;</li> <li>• Планирование управления рисками. Содержание плана управления рисками;</li> <li>• Ролевая структура управления рисками.</li> </ul>	Лекция	1
<p><b>Идентификация рисков проекта</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Методы сбора информации для идентификации рисков;</li> <li>• Опросные листы. Экспертные методы. Метод Дельфи. SWOT-анализ. Анализ предположений. Причинно-следственные диаграммы. Диаграмма Исикавы;</li> <li>• Формулировка рисков. Реестр рисков.</li> </ul>	Лекция	1
<p><b>Идентификация рисков проекта (деловая игра).</b></p>	Практическое занятие	1
<p><b>Качественный и количественный анализ рисков</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Основные характеристики рисков;</li> <li>• Оценка степени влияния и вероятности возникновения;</li> <li>• Матрица вероятность\воздействие. Карта рисков;</li> <li>• Пороговые уровни рисков; Понятие толерантности к рискам;</li> <li>• Методы количественного анализа рисков на разных стадиях проекта;</li> <li>• Анализ чувствительности. Расчет точки безубыточности;</li> <li>• Методика PERT. Метод Монте-Карло;</li> <li>• Управление проектами по методу критической цепи (CCPM);</li> </ul>	Лекция	1
<p><b>Анализ и ранжирование рисков проекта (деловая игра).</b></p>	Практическое занятие	0,5
<p><b>Планирование реагирования на риски</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Стратегии реагирования на риски.</li> <li>• Избежание и минимизация рисков.</li> <li>• Передача рисков. Способы передачи рисков. Страхование.</li> <li>• Принятие рисков. Активное и пассивное принятие рисков.</li> <li>• Выбор способа реагирования. Стоимость риска. Стоимость метода реагирования на риск.</li> </ul>	Лекция	1
<p><b>Разработка плана реагирования на риски (деловая игра).</b></p>	Практическое занятие	1



Наименование модулей, разделов, тем и содержание обучения	Вид учебной работы	Кол-во часов
<b>Мониторинг и контроль рисков</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Цели и содержание контроля рисков.</li> <li>Методы контроля. Периодичность контроля.</li> <li>Аудит рисков. Вторичные риски. Остаточные риски.</li> <li>Пересмотр плана реагирования на риски.</li> </ul>	Лекция	0,5
<b>Модуль 4. УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ</b>		<b>8</b>
<b>Введение в управление человеческими ресурсами</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Понятие «человеческие ресурсы»;</li> <li>Процессы управления человеческими ресурсами.</li> </ul>	Лекция	0,5
<b>Планирование человеческих ресурсов</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Организационное планирование проекта;</li> <li>Матрица ответственности;</li> <li>Матрица компетенций;</li> <li>Обеспечение проекта персоналом;</li> </ul>	Лекция	0,5
<b>Организационное планирование проекта (деловая игра).</b>	Практическое занятие	1
<b>Набор команды проекта</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Этапы набора команды;</li> <li>Собеседование по модели S.T.A.R.</li> </ul>	Лекция	0,5
<b>Мотивация участников проектной команды</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Концепция T.E.A.M.;</li> <li>Формирование цели</li> <li>«Мифы» и принципы мотивации;</li> <li>Механизм мотивирования участников проекта;</li> <li>Факторы демотивации.</li> </ul>	Лекция	1
<b>Мотивационный профиль члена команды проекта (тест+дискуссия).</b>	Практическое занятие	1
<b>Ролевая структура команды проекта</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Состав успешной команды;</li> <li>Стадии развития проектной команды;</li> <li>Признаки «сильной» команды;</li> </ul>	Лекция	0,5
<b>Определение доминирующих потребностей сотрудника и подбор стимулов для его мотивации (деловая игра).</b>	Практическое занятие	1
<b>Конфликты в проектной команде</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Управление конфликтами в проекте</li> <li>Возможные причины конфликтов в проектной команде</li> <li>Стратегии разрешения конфликтов</li> <li>Оценка участников команды проекта;</li> </ul>	Лекция	1
<b>Конфликт в команде! (деловая игра).</b>	Практическое занятие	1



Наименование модулей, разделов, тем и содержание обучения	Вид учебной работы	Кол-во часов
<b>Модуль 5. УПРАВЛЕНИЕ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМИ СТОРОНАМИ ПРОЕКТА</b>		<b>8</b>
<b>Организационная структура проекта</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Окружение проекта;</li> <li>• Участники и заинтересованные стороны проекта;</li> <li>• Организационная структура проекта;</li> <li>• Матрица ответственности.</li> </ul>	Лекция	0,5
<b>Организационная структура проекта (разбор кейса).</b>	Практическое занятие	0,5
<b>Идентификация заинтересованных сторон проекта</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Методы анализа заинтересованных сторон;</li> <li>• «Силовое поле» проекта и его анализ;</li> <li>• Диаграмма «силового поля» проекта.</li> </ul>	Лекция	0,5
<b>Внутри и вне «силового» поля проекта (деловая игра).</b>	Практическое занятие	1
<b>«Карта заинтересованных сторон»</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Процедура «картографирования» заинтересованных сторон;</li> <li>• Систематизация заинтересованных сторон;</li> <li>• Графическое представление групп заинтересованных сторон.</li> </ul>	Лекция	0,5
<b>Разработка «карты заинтересованных сторон» проекта (деловая игра).</b>	Практическое занятие	1
<b>Организация взаимодействия и ведение переговоров</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Взаимодействие с заинтересованными сторонами;</li> <li>• Стратегии вовлечения заинтересованных сторон;</li> <li>• Призма эффективности;</li> <li>• Инструменты и методы вовлечения;</li> <li>• Эффективные переговоры. Этапы и инструменты;</li> <li>• Стратегии ведения переговоров.</li> </ul>	Лекция	0,5
<b>Наиболее подходящие методы вовлечения</b>	Практическое занятие	1
<b>«Запрос на изменение в проекте: как вести переговоры?» (workshop).</b>	Практическое занятие	1
<b>Конфликты ожиданий заинтересованных сторон</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Типичные интересы основных групп стейкхолдеров;</li> <li>• Причины конфликта интересов в проекте;</li> <li>• Пути решения конфликта интересов.</li> </ul>	Лекция	0,5
<b>Анализ интересов заинтересованных сторон (деловая игра)</b>	Практическое занятие	0,5
<b>Принципы управления заинтересованными сторонами</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Анализ взаимодействия;</li> <li>• Целесообразный подход к управлению заинтересованными сторонами;</li> <li>• Принципы управления взаимоотношениями с заинтересованными сторонами проекта.</li> </ul>	Лекция	0,5

Наименование модулей, разделов, тем и содержание обучения	Вид учебной работы	Кол-во часов
<b>Модуль 6. УПРАВЛЕНИЕ КОММУНИКАЦИЯМИ ПРОЕКТА</b>		<b>8</b>
<b>Роль коммуникаций в проекте</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Значение коммуникаций для успеха проекта;</li> <li>• Виды коммуникации в проекте;</li> <li>• Коммуникативные барьеры в проекте и способы их преодоления.</li> </ul>	Лекция	0,5
<b>Процессы управления коммуникациями в проекте</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Управление коммуникациями как функциональная область;</li> <li>• Процесс управления коммуникациями проекта;</li> <li>• Задачи менеджера проекта по управлению коммуникациями.</li> </ul>	Лекция	0,5
<b>Процесс коммуникации (демонстрационная игра).</b>	Практическое занятие	1
<b>План управления коммуникациями</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Планирование коммуникации: факторы выбора средств коммуникации;</li> <li>• План управления коммуникациями;</li> <li>• Алгоритм разработки плана управления коммуникациями;</li> <li>• Управление коммуникациями участников проекта.</li> </ul>	Лекция	1
<b>Разработка плана управления коммуникациями (деловая игра).</b>	Практическое занятие	1
<b>Проектное совещание как базовая технология коммуникаций</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Групповое взаимодействие в проектом совещании;</li> <li>• Роли в проектом совещании;</li> <li>• Модель проектом совещания. Оптимальная повестка совещания;</li> <li>• Виды совещаний в проекте.</li> </ul>	Лекция	1
<b>Стартовое совещание по проекту (разбор кейса).</b>	Практическое занятие	1
<b>Эффективная межличностная коммуникация в проекте</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Аспекты восприятия информации</li> <li>• Позииции в общении</li> <li>• Конструктивная обратная связь</li> <li>• Принципы эффективной обратной связи</li> <li>• Показатели эффективности управления коммуникациями в проекте.</li> </ul>	Лекция	0,5
<b>Восприятие информации (тест).</b>	Практическое занятие	0,5
<b>Предоставление обратной связи члену проектной команды (деловая игра).</b>	Практическое занятие	1

Наименование модулей, разделов, тем и содержание обучения	Вид учебной работы	Кол-во часов
<b>Модуль 7. УПРАВЛЕНИЕ СТОИМОСТЬЮ ПРОЕКТА</b>		<b>8</b>
<b>Концепция управления стоимостью проекта</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Управление стоимостью как функциональная область управления проектами.</li> <li>• Основные функции по управлению стоимостью проекта.</li> <li>• Процессы управления стоимостью проекта.</li> </ul>	Лекция	0,5
<b>Оценка стоимости проекта</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Виды затрат в проекте;</li> <li>• Принципы оценивания стоимости в проекте;</li> <li>• Типы оценок стоимости проекта;</li> <li>• Диапазоны точности оценок стоимости;</li> <li>• Методы оценки стоимости: метод экспертных оценок; параметрическая оценка; оценка по аналогам; оценка «сверху-вниз»; ресурсный метод (оценка «снизу-вверх»); анализ предложений исполнителей.</li> </ul>	Лекция	1
<b>Оценивание стоимости проекта (деловая игра)</b>	Практическое занятие	1
<b>Разработка смет проекта</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Понятие сметы. Дифференциация затрат в сметах;</li> <li>• Классификация смет: локальные сметы; объектные сметы; сметы на отдельные виды затрат; сводный сметный расчет.</li> <li>• Учет динамики цен: ресурсно-индексный метод; базисно-индексный метод; базисно-компенсационный метод.</li> </ul>	Лекция	0,5
<b>Разработка бюджета проекта</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Понятие и содержание процесса бюджетирования проекта;</li> <li>• Разработка графика потребности проекта в денежных средствах. Понятие S-кривой;</li> <li>• Разработка графика финансирования проекта;</li> <li>• Утверждение и фиксация базового бюджета проекта.</li> </ul>	Лекция	1
<b>Оценивание характеристик для бюджетирования проекта (деловая игра)</b>	Практическое занятие	1
<b>Контроль и анализ стоимости проекта</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Функции и задачи контроля и анализа стоимости;</li> <li>• Учетная и прогнозная составляющие контроля и анализа стоимости проекта;</li> </ul>	Лекция	0,5
<b>Завершение управления стоимостью проекта</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Формирование архива исполнительных документов по проекту;</li> <li>• Итоговая отчетность по управлению стоимостью проекта;</li> <li>• Разрешение спорных и конфликтных ситуаций при завершении управления стоимостью проекта.</li> </ul>	Лекция	0,5

Наименование модулей, разделов, тем и содержание обучения	Вид учебной работы	Кол-во часов
<p><b>Метод освоенного объема.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Назначение метода освоенного объема. Базовые показатели метода освоенного объема.</li> <li>• Показатели метода освоенного объема для контроля хода реализации проекта;</li> <li>• Показатели метода освоенного объема для прогнозирования хода реализации проекта;</li> </ul>	Лекция	1
<p><b>Анализ реализации проекта по методу освоенного объема (расчетное задание).</b></p>	Практическое занятие	1
<p><b>Модуль 8. УПРАВЛЕНИЕ ПРОГРАММАМИ И ПОРТФЕЛЯМИ ПРОЕКТОВ</b></p>		<b>8</b>
<p><b>Проектное управление в современной организации</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Современная методология управления проектами;</li> <li>• Проект, программа, портфель проектов - как объекты управления;</li> <li>• Современные концепции и стандарты управления проектами, программами и портфелями;</li> <li>• Стратегия, стратегические цели организации и проектное управление.</li> </ul>	Лекция	1
<p><b>Управление программами</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Программа, как объект управления;</li> <li>• Отличия между программой и проектом;</li> <li>• Основные участники управления программой. Распределение ответственности;</li> <li>• Менеджер программы. Заказчик программы;</li> <li>• Жизненный цикл программы;</li> <li>• Процессы и функции управления программой.</li> </ul>	Лекция	2
<p><b>Определение целей и разработка архитектуры программы (деловая игра).</b></p>	Практическое занятие	1
<p><b>Управление портфелем проектов</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Портфель проектов, как объект управления: основные параметры планирования и контроля;</li> <li>• Отличия проект-программа-портфель проектов;</li> <li>• Типы портфелей проектов;</li> <li>• Основные участники управления портфелем проектов;</li> <li>• Процессы управления портфелем проектов;</li> <li>• Взаимосвязь стратегии компании и управления портфелем проектов;</li> <li>• Идентификация и категоризация проектов;</li> <li>• Отбор, оценка и приоритизация проектов;</li> </ul>	Лекция	2
<p><b>Ранжирование проектов по степени соответствия стратегическим целям организации. Балансировка портфеля проектов (деловая игра).</b></p>	Практическое занятие	1
<p><b>Балансировка портфеля проектов в соответствии с ограничениями портфеля (деловая игра).</b></p>	Практическое занятие	1

Наименование модулей, разделов, тем и содержание обучения	Вид учебной работы	Кол-во часов
<b>Модуль 9. ДЕЛОВАЯ ИГРА «НА ПРЕДЕЛЕ СКОРОСТИ»</b>		<b>8</b>
<b>Введение. Описание игры и правил. Разделение на команды</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Знакомство, регламент</li> <li>• Описание игры, введение правил</li> <li>• Разделение участников на команды</li> </ul>	Практическое занятие	0,5
<b>Этап 1. Запуск</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Знакомство с кейсом и с материалами по нему</li> <li>• Выбор руководителя проекта</li> <li>• Защита проекта</li> <li>• Ответы на вопросы тренера</li> <li>• Оценка этапа</li> </ul>	Практическое занятие	0,5
<b>Этап 2. Команда проекта</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Определение состава проектной команды</li> <li>• Анализ заинтересованных сторон</li> <li>• Защита решения</li> <li>• Ответы на вопросы тренера</li> <li>• Оценка этапа</li> </ul>	Практическое занятие	1
<b>Этап 3. Содержание проекта</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Описание содержания проекта</li> <li>• Защита решения</li> <li>• Ответы на вопросы тренера</li> <li>• Оценка этапа</li> </ul>	Практическое занятие	1
<b>Этап 4. Стратегия</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Разработка плана по вехам.</li> <li>• Защита решения</li> <li>• Ответы на вопросы тренера</li> <li>• Оценка этапа</li> </ul>	Практическое занятие	0,5
<b>Этап 5. План работ</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Разработка плана работ по проекту</li> <li>• Защита решения</li> <li>• Ответы на вопросы тренера</li> <li>• Оценка этапа</li> </ul>	Практическое занятие	1
<b>Этап 6. Анализ рисков</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Разработка реестра рисков и мер реагирования</li> <li>• Защита решения</li> <li>• Ответы на вопросы тренера</li> <li>• Оценка этапа</li> </ul>	Практическое занятие	1
<b>Этап 7. Первые сложности</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Отработка риска</li> <li>• Ответ на вопрос тренера</li> <li>• Покупка комплектующих</li> <li>• Строительство</li> </ul>	Практическое занятие	0,5

Наименование модулей, разделов, тем и содержание обучения	Вид учебной работы	Кол-во часов
<b>Этап 8. Решение проблем</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Отработка риска</li> <li>• Ответ на вопрос тренера</li> <li>• Покупка комплектующих</li> <li>• Строительство</li> </ul>	Практическое занятие	0,5
<b>Этап 9. Экватор</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Отработка риска</li> <li>• Ответ на вопрос тренера</li> <li>• Покупка комплектующих</li> <li>• Строительство</li> </ul>	Практическое занятие	0,5
<b>Этап 10. Изменения</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Отработка риска</li> <li>• Ответ на вопрос тренера</li> <li>• Покупка комплектующих</li> <li>• Строительство</li> <li>• Формирование запроса на изменение и его защита</li> <li>• Строительство</li> </ul>	Практическое занятие	0,5
<b>Этап 11. Подведение итогов. Ответы на вопросы</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Формирование итогового отчета по проекту</li> <li>• Защита итогового отчета</li> <li>• Формирование дальнейших путей развития команды</li> </ul>	Практическое занятие	0,5
<b>Итоговая аттестация</b>	<b>Практическое занятие и др.</b>	<b>2</b>

## 2.4. Календарный учебный график

Наименование показателя	Календарный срок проведения
Продолжительность обучения	74 часа
Рекомендуемая продолжительность занятий в день	8 – 10 академических часов
Итоговая аттестация	9-ый день



### 3. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПРОГРАММЫ

#### 3.1. Основная литература:

1. Полковников А. В. Управление проектами. Полный курс MBA/ Полковников А. В., Дубовик М. Ф. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2015.
2. Арчибальд Р. Управление высокотехнологичными программами и проектами / Пер. с англ. - М.: Компания АйТи; ДМК Пресс, 2010.

#### 3.2. Дополнительная литература:

1. Управление проектами: Основы профессиональных знаний, Национальные требования к компетентности специалистов (NCB – SOVNET National Competence Baseline Version 3.1). - М.: ЗАО «Проектная ПРАКТИКА», 2014.
2. ГОСТ Р 54869-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению проектами». – М.: Стандартинформ, 2011.
3. ГОСТ Р 54870-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению портфелем проектов». – М.: Стандартинформ, 2011.
4. ГОСТ Р 54871-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению программой». – М.: Стандартинформ, 2011.
5. ГОСТ Р ИСО 21500-2014. «Руководство по проектному менеджменту». – М.: Стандартинформ, 2015.
6. Максин Д. Г. Разработка и внедрение системы управления проектной деятельностью в организации – М.: НПК «Поток», 2015.

#### 3.3. Рекомендуемые Интернет-ресурсы:

<a href="http://www.pmppractice.ru">www.pmppractice.ru</a>	Сайт группы компаний «Проектная ПРАКТИКА», специализирующейся на управлении проектами
<a href="http://www.sovnet.ru">www.sovnet.ru</a>	Сайт Российской ассоциации управления проектами
<a href="http://www.aipm.com.au">www.aipm.com.au</a>	Официальный сайт Австралийского Института Управления Проектами (AIPM)
<a href="https://www.isopm.ru/about/">https://www.isopm.ru/about/</a>	Сайт автономной некоммерческой организации «Центр оценки и развития проектного управления» (АНО «ЦОРПУ»)
<a href="https://www.pmi.org/">https://www.pmi.org/</a>	Сайт Института управления проектами (Project management institute, Inc., PMI®)
<a href="https://www.peoplecert.org/">https://www.peoplecert.org/</a>	Сертификационный институт, являющийся оператором сертификации PRINCE2®
<a href="http://www.projectmanagement.com">www.projectmanagement.com</a>	Специализированный сайт, посвященный УП
<a href="http://www.4pm.com">www.4pm.com</a>	Специализированный сайт, посвященный УП



## 4. ОРГАНИЗАЦИОННО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЕ УСЛОВИЯ

Для организации эффективного процесса обучения необходимо обеспечить условия, которые предусматривают подходящие для проведения занятий помещения, минимальный набор оборудования, а также средства обучения, включая программное обеспечение.

### 4.1. Организация размещения слушателей и перечень оборудования

Для эффективной работы по программе необходима рассадка слушателей по схеме «класс». При этом участники обучения располагаются за столами (партами) и должны иметь возможность не только комфортно писать, но и работать с учебными пособиями, стандартами и пр. Возможно размещение как по одному слушателю за столом, так и нескольких. Важное условие – слушатели должны иметь возможность комфортно располагаться для выполнения групповых заданий.

Место для преподавателя должно располагаться перед слушателями. Расстояние от преподавателя до ближайшего слушателя должно быть таким, чтобы обеспечивать комфортное восприятие речи и не препятствовать обзору демонстрируемого в аудитории учебного материала.

Для проведения занятий аудитория, в которой будут проводиться занятия должна быть укомплектована следующим оборудованием:

- флипчарт + комплект маркеров – 1-2 шт.;
- доска для рисования маркерами + комплект маркеров – 1шт. (опционально);
- магнитная доска – 1шт. (опционально);
- проектор для демонстрации слайдов с компьютера – 1шт.;
- экран для проектора – 1шт.;
- ноутбук или персональный компьютер, подключенный к проектору – 1шт.
- блоки разноцветных стикеров из расчета 1 блок на группу в 5 чел. (опционально по согласованию с преподавателем).

### 4.2. Перечень программного обеспечения, используемого в преподавании

Для эффективной работы по программе необходимо, чтобы ноутбук или персональный компьютер, подключенный к проектору был укомплектован следующим программным обеспечением:

- Операционная система Microsoft Windows 7\8\10;
- Стандартный пакет Microsoft Office 2010\2013\2016;
- Microsoft Project Professional 2016;
- WBS Chart Pro (опционально).

## 5. ФОРМЫ АТТЕСТАЦИИ, ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ

**Текущий контроль** успеваемости слушателей по программе осуществляется в форме решения кейсов.

**Итоговая аттестация** проводится в форме тестового экзамена в электронной или письменной форме.

Задание на тестовый экзамен содержит вопросы по тематике программы обучения и предусматривает вопросы только с одним вариантом правильного ответа.

Для выполнения тестового задания слушателем, а также дальнейшее обсуждение с преподавателем показанных результатов отводится не более 2 академических часов.

Для успешной сдачи тестового экзамена необходимо показать результаты на уровне 70% и выше правильных ответов на вопросы теста.