

Автономная некоммерческая организация  
дополнительного профессионального образования  
«Институт этнокультурного образования»  
(АНО ДПО «Институт этнокультурного образования»)

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ  
ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА  
(ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ)

«ПРОЕКТНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ  
В ОБЛАСТИ СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Москва

2023

<p>Рабочая программа согласована на заседании Педсовета от «05» июня 2023 г.</p> <p>Протокол №_2/2_</p>		<p>УТВЕРЖДАЮ</p> <p>Директор АНО ДПО «Институт этнокультурного образования»</p> <p>_____ Лейман А.Р.</p> <p>«05» июня 2023 г.</p> <p>М.П.</p>
---	--	---

Список разработчиков и рецензентов образовательной программы:

Разработчики: Гафурова Софья Равиловна, бизнес-тренер

Рецензенты:

1. Лейман Андрей Рихардович, кандидат филологических наук, директор АНО ДПО «Институт этнокультурного образования», г. Москва (внешний).
2. Смирнова Татьяна Борисовна, профессор Омского Государственного университета им. Ф.М. Достоевского, доктор исторических наук (внутренний).

## СОДЕРЖАНИЕ

		Стр.
1.	Пояснительная записка	4
2.	Учебный план	10
3.	Учебно-тематический план	11
4.	Календарный учебный график	13
5.	Содержание программы	14
6.	Методическое обеспечение и условия реализации программы	21
7.	Используемая литература	24
8.	Словарь терминов	26
9.	Приложения	29

## ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

### Используемые сокращения

В настоящем программе используются следующие сокращения:

**ОК**–общекультурные компетенции

**ПК**– профессиональные компетенции

**ВПД**– вид профессиональной деятельности.

**Настоящая программа разработана с учётом требований следующих нормативно-правовых документов:**

- **Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» N 273-ФЗ от 29.12.2012** (в ред. с последними изменениями и дополнениями).
- **Приказ Министерства образования и науки РФ от 01.07.2013 N 499 «Об утверждении порядок организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам»** (в ред. с последними изменениями и дополнениями).
- **Постановление Правительства Российской Федерации от 26.12.2017 №1642 «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Развитие образования»** (с изменениями на 20.06.2020). Срок реализации Программы 2018-2025 годы.
- **Постановление Правительства Российской Федерации от 31.05.2021 № 825 «О федеральной информационной системе «Федеральный реестр сведений о документах об образовании и (или) о квалификации, документах об обучении»** (в ред. с последними изменениями и дополнениями).
- **Письмо Министерства просвещения РФ от 07.05.2020 № ВБ-976-04 «Методические рекомендации по реализации курсов, программ воспитания и дополнительных программ с использованием дистанционных образовательных технологий.**
- **Общероссийский классификатор видов экономической деятельности (ОКВЭД 2) ОК 029-2014 (КДЕС ред. 2) (утв. Приказом Росстандарта от 31.01.2014 N 14-СТ) 85.42 Образование профессиональное дополнительное** (в ред. с последними изменениями и дополнениями).
- **Письмо Федеральной службы по надзору в сфере образования и науки Российской Федерации от 12.01.2018 № 05-5 «О направлении запросов по вопросу наличия сведений о документах об образовании в ФИС ФРДО»** (в ред. с последними изменениями и дополнениями).
- **Письмо Министерства образования и науки Российской Федерации от 11.11.2013 № НТ-1106/08 «О приобретении (изготовлении) бланков документов об образовании».**
- **Письмо Министерства образования и науки Российской Федерации от 21.02.2014 № АК-316/06 «О направлении рекомендаций».**
- **«Об особенностях законодательного и нормативного правового обеспечения в сфере ДПО»** (вместе с «Разъяснениями об особенностях законодательного и нормативного правового обеспечения в сфере дополнительного профессионального образования») от **07.05.2014 N АК-1261/06.**
- **Письмо Министерства образования и науки Российской Федерации N06-735 от 09.10.2013 «О дополнительном профессиональном образовании»** (вместе с Разъяснениями о законодательном и нормативном правовом обеспечении дополнительного профессионального образования).

### **Цели и задачи реализации программы**

Проекты представляют собой динамические системы, которые постоянно развиваются, изменяются, следовательно, управление социально-культурными проектами – это искусство руководства и координации человеческих и материальных ресурсов на протяжении жизненного цикла проекта путём внедрения системы современных методов и техники управления для достижения определённых в проекте результатов по составу и объёму и стоимости работ, времени затраченного на работу, качеству работы и удовлетворению участников социально-культурного проекта.

Ввиду этого освоение программы повышения квалификации «Проектный менеджмент в области социально-культурной деятельности» предполагает введение в проблематику управления проектами в контексте современности и изучение эффективной методологии управления проектами, ознакомление обучающихся с инновационными инструментами и методами управления проектами на всех этапах жизненного цикла социально-культурного проекта, начиная с инициализации проекта, планирования его работ, организации их использования и контроля, кончая его завершением. Данная дополнительная профессиональная программа повышения квалификации имеет единый теоретико- методологический подход к целям, функциям, задачам.

**Целью изучения** программы повышения квалификации «Проектный менеджмент в области социально-культурной деятельности» является совершенствование имеющихся и получение новых знаний в области технологии управления проектами и знакомство обучающихся с принципами использования проектного управления в задачах своей профессиональной деятельности в контексте современности.

**Для реализации поставленной цели необходимо решить следующие задачи:**

1. Изучить эффективные принципы управления социально-культурными проектами.
2. Ознакомить обучающихся с инновационными технологиями проектного управления и их возможностями.
3. Обновить и систематизировать знания обучающихся в области выстраивания стратегии, управления финансовыми ресурсами, подборке эффективной команды проекта.
4. Ознакомить с цифровыми технологиями реализации управления проектами.

При разработке курса в основу были положены следующие дидактические принципы:

- доступности и посильности;
- системности;
- прочности усвоения знаний;
- поэтапного освоения профессиональных компетенций.

Программа повышения квалификации «Проектный менеджмент в области социально-культурной деятельности» построена с учётом современных требований к управленческой практике и имеет ряд следующих преимуществ:

- приоритетным принципом является проектный метод, предполагающий использование инновационного подхода, интегративной аналитики и личных техник коммуникации;
- особое внимание уделяется схеме управления собственной деятельностью с точки зрения привлекаемых ресурсов и социализации самого проекта в контексте

современности, с учётом цифровых коммуникаций как базовым условием профессионализации;

- обучающимся предстоит как теоретическое расширение знаний в области управления проектами, так и изучение новых подходов и методов, используемых для повышения качества и эффективности в реализации проектов в области социально-культурной деятельности.

Общая трудоёмкость освоения программа составляет 30 академических часов, из них аудиторных — 30 академических часов. Программой повышения квалификации внеаудиторная (самостоятельная) работа слушателей не предусмотрена.

**Итог обучения**—защита итоговой аттестации в форме зачёта.

Итоговая аттестация заключается в проверке соответствия результатов освоения дополнительной профессиональной программы заявленным целям и планируемым результатам обучения.

К итоговому зачёту допускаются обучающиеся, своевременно выполнившие учебный план дополнительной профессиональной программы повышения квалификации. Обучающиеся, не выполнившие в полном объёме учебный план – не допускаются к итоговой аттестации.

Зачёт может проводиться в различных формах: устного опроса, письменного опроса, тестового испытания. Выбор порядка, формы опроса определяет преподаватель, ведущий практические занятия или читающий лекции по данной программе (блоку, теме).

При выборе порядка, формы опроса следует учитывать контингент слушателей, содержание учебного материала и используемые образовательные технологии.

По результатам успешной итоговой аттестации выдаётся документ о квалификации: удостоверение о повышении квалификации установленного образца.

Актуальность программы заключается в том, что в современных условиях проектная деятельность охватывает все сферы функционирования социально культурной деятельности.

Учебно- методические материалы программы соответствуют уровню образования, т.е. стимулируют проектную деятельность слушателей, развивают коммуникативные умения, создают социально-культурную среду общения, способствуют развитию творческих способностей, стимулируют стремление слушателей к самостоятельной деятельности и самореализации, способствуют профессиональному и личностному росту.

### **Требования к результатам обучения**

Требования к знаниям, умениям и профессиональному опыту составлены с учётом Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки 51.04.03 Социально-культурная деятельность (магистратура) (ФГОС ВО 3++), утвержденного Приказом Министерства образования и науки РФ от 06.12.2017 № 1185, зарегистрировано в Минюсте России 25.12.2017 N 49448 (в ред. от 08.02.2021).

Программа строится на основе компетентного подхода. В результате обучения по программе «Проектный менеджмент в области социально-культурной деятельности» слушатели должны совершенствовать основной вид профессиональной деятельности «Владение методами управления проектами и готовности к их реализации с использованием современного

программного обеспечения» и соответствующими ему общекультурными и профессиональными компетенциями (ОК и ПК, с учётом ФГОС ВО и СПО):

**Общекультурные компетенции (ОК):**

Код ОК	Наименование ОК
ОК-7	Готов к кооперации с коллегами, работе в коллективе
ОК-17	Владеет основными методами, способами и средствами получения, хранения, переработки информации, имеет навыки работы с компьютером как средством управления информацией
ОК-19	Способен осуществлять деловое общение: публичные выступления, переговоры, проведение совещаний, деловая переписка, электронные коммуникации ит.д.

**Профессиональные компетенции (ПК):**

Код ПК	Наименование ПК
ПК-20	Владеет методами управления проектами и готов к их реализации с использованием современного программного обеспечения
ПК-31	Умеет применять количественные и качественные методы анализа при принятии управленческих решений и строить экономические, финансовые и организационно-управленческие модели

В результате освоения программы обучающейся должен:

**Знать:**

- систему организации российских немцев;
- правила оформления проектных заявок;
- основные виды и элементы проектов в современной практике;
- инноватику важнейших принципов, функций и методов управления проектом;
- порядок и специфику разработки проектов;
- как правильно расставлять приоритеты при разработке проектов;
- как организовывать спринты (этапы) проекта;
- как обеспечить слаженную, эффективную и быструю работу команды проекта.

**Уметь:**

- оформлять проектные заявки;
- использовать полученные знания для разработки и управления проектами;
- разрабатывать основные документы проекта;
- составлять коммуникационный план проекта;
- использовать инновационные инструменты и методы управления интеграцией, содержанием, сроками, стоимостью, качеством, человеческими ресурсами, коммуникациями, поставками проекта, а также анализировать и управлять потенциальными рисками и изменениями, возникающими при управлении проектами;
- уметь слушать и слышать членов команды, учитывать мнение каждого при принятии управленческих решений;
- применять передовую методологию Scrum;
- проводить расчёты и анализ решений по изучаемым в курсе моделям и методам на персональном компьютере;
- проектировать и организовывать процесс управления проектами;
- организовывать и контролировать выполнение проекта.

**Иметь практический опыт владения:**

- специальной терминологией управления проектами;
- навыками применения инновационного инструментария в проектной деятельности;
- навыками оформления проектных заявок;

- владеть навыками презентации готового продукта.

***После освоения программы слушатели смогут:***

- планировать ресурсы для социально-культурного проекта;
- использовать инновационные инструменты управления социально-культурным проектом;
- эффективно контролировать выполнение социально-культурного проекта;
- принимать групповые решения в стрессовых ситуациях;
- правильно реагировать на проблемы, возникающие в процессе управления социально-культурным проектом;
- результативно завершать социально-культурный проект.

Программа включает в себя: словарь терминов, пояснительную записку, учебный и учебно-тематический планы, содержание программы, методическое обеспечение и условия реализации программы, используемую литературу, приложения.



**Учебный план**  
дополнительной профессиональной программы  
повышения квалификации  
«Проектный менеджмент в области социально-культурной деятельности»

**Целевая аудитория**

Программа ориентирована на менеджеров, профессионально работающих с социально-культурными проектами (программами) и стратегиями социокультурного развития на региональном и федеральном уровнях в Центрах культуры и Центрах встреч российских немцев, Российских немецких домах и других общественных организациях этнокультурной направленности, главной целью которых является разработка и реализация инновационных проектов (программ), направленных на сохранение и развитие немецкого языка, культуры, обычаев, традиций российских немцев и других национальных меньшинств, а также для студентов старших курсов, получающих среднее специальное или высшее образование по данному направлению и желающих повысить свою квалификацию.

**Требования к поступающим:** на обучение принимаются лица с высшим или средним профессиональным образованием, а также студенты последних курсов высших или средне специальных учебных заведений. Наличие указанного образования должно подтверждаться документом государственного или установленного образца и (или) справкой с места учёбы.

**Общий объём учебного и практического материала-** 30 аудиторных часов

**Форма обучения -** без отрыва от работы, в онлайн формате

**Режим занятий:** 4 часа в день

№ п/п разделов, тем	Наименование разделов, тем	Всего, часов	В том числе			
			Лекции	Практические занятия	ИА	СРС
1	2	3	4	5	6	7
<b>Блок 1</b>	Оформление проектных заявок.	8	6	2	—	—
<b>Блок 2</b>	Современные концепции управления социально-культурным проектом	6	4	2	—	—
<b>Блок 3</b>	Основные группы процессов управления социально-культурным проектом	6	2	4	—	—
<b>Блок 4</b>	Основные подсистемы управления социально-культурным проектом в рамках системного подхода	8	4	4	—	—
<b>зачёт</b>	Итоговая аттестация	2			2	
<b>Итого:</b>		<b>30</b>	<b>16</b>	<b>12</b>	<b>2</b>	<b>—</b>

**Учебно-тематический план**  
 дополнительной профессиональной программы  
 повышения квалификации «Проектный менеджмент в области социально-культурной деятельности»

№ п/п	Наименование модуля, тем	Всего, часов	В том числе			
			Лекции	Практ. занятия	Итоговая аттестации	Самостоятельная работа
1	2	3	4	5	6	
<b>Блок 1</b>	<b>Оформление проектных заявок.</b>	<b>8</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	—	—
<b>Тема 1.1</b>	Процесс оформления проектной заявки	4	4	—	—	—
<b>Тема 1.2</b>	Подготовка успешной проектной заявки	4	2	2	—	—
<b>Блок 2</b>	<b>Современные концепции управления социально-культурным проектом</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	—	—
Тема 2.1.	Особенности эффективной реализации социально-культурного проекта	3	3	—		—
Тема 2.2	Основные типы работы по управлению социально-культурным проектом	3	1	2		—
<b>Блок 3</b>	<b>Основные группы процессов управления социально-культурным проектом</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>4</b>		—
Тема 3.1	Процессы инициации и процессы планирования проекта. Процессы исполнения.	3	1	2		—
Тема 3.2	Процессы мониторинга и контроля (оценка состояния и хода выполнения работ) и завершения проекта	3	1	2		—
<b>Блок 4</b>	<b>Основные подсистемы управления социально-культурным проектом в рамках системного подхода</b>	<b>8</b>	<b>4</b>	<b>4</b>		—
Тема 4.1	Управление содержанием, организацией и продолжительностью проекта	2	1	1	—	—

Тема 4.2	Управление ресурсами проекта	2	1	1		
Тема 4.3	Управление стоимостью и качеством проекта	2	1	1		
Тема 4.4	Цифровые технологии управления проектами	2	1	1		
<i>Итоговая аттестация в форме защиты</i>		<b>2</b>	—	—	<b>2</b>	
<b>ИТОГО:</b>		<b>30</b>	<b>16</b>	<b>12</b>	<b>2</b>	

## Календарный график учебного процесса

по программе повышения квалификации  
«Проектный менеджмент в области социально-культурной деятельности»

с «.....» по «.....» ..... 20..... года

Дата, дни недели	Дата, дни недели	Дата, дни недели	Дата, дни недели	Дата, дни недели	Дата, дни недели	Дата, дни недели
Л- 4 часа	Л- 2 часа	Л- 4 часа	ПЗ- 2 часа	ПЗ- 4 часа	Л- 4 часа	ПЗ- 4 часа
	ПЗ- 2 часа		Л- 2 часа			ИА-2 часа
<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>6</b>
<b>Всего по программе: 30 аудиторных часов</b>						

Л-лекция; ПЗ- практическое занятие; ИА-итоговая аттестация

## 1. СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАММЫ

### повышения квалификации «Проектный менеджмент в области социально-культурной деятельности»

#### Блок 1. Оформление проектных заявок

(Всего: 8 часов, из них: 6 часов — лекция; 2 часа — практическое занятие)

##### Тема 1.1. Общественные организации российских немцев

(Всего: 4 часа, из них: 4 часа — лекция)

###### Содержание

Лекция — 4 часа

##### Тема 1.2. Подготовка успешной проектной заявки (Всего: 4 часа, из них: 2 часа — лекция; 2 часа — практическое занятие)

Лекция — 2 часа

###### Содержание

Процесс подготовки успешной проектной заявки. Совместная работа над проектной заявкой. Руководитель проекта. Постановка целей, исходная ситуация. Основные задачи (описание проекта). Ожидаемые результаты измеримые итоги по окончании проекта. Организационные риски. Риски человеческих ресурсов. Финансовые риски. Риски организации. Риски предметной области. Технологические риски. Риски внешнего окружения. Бюджет проекта.

#### Перечень практических занятий

Номер темы	Наименование практического занятия (2 часа)
Тема 1.2. Подготовка успешной проектной заявки	<b>Практикум: Оценка ресурсов, необходимых для реализации проекта</b> <i>Вопросы для рассмотрения:</i> <ol style="list-style-type: none"><li>1. самоанализ проектной заявки: индикаторы и условия реализации проекта;</li><li>2. осмотр профессиональной среды, определение реальных потребностей в проекте;</li><li>3. анализ межкультурного аспекта проекта и его влияние на окружение.</li><li>4. типичные ошибки при подготовке проектной заявки.</li></ol> <b>Подведение итогов</b>

## **Блок 2. Современные концепции управления социально-культурным проектом**

*(Всего: 6 часов, из них: 2 часа — лекция; 4 часа — практическое занятие)*

### **Тема 2.1. Особенности эффективной реализации социально-культурного проекта**

*(Всего: 3 часа — лекция)*

*Лекция-модерация—3 часа*

*Вопросы, раскрывающие содержание темы:*

Анализ понятий «проект» и «управление проектом». Методология управления проектом (РММ). Проект как объект управления. Эффективные модели жизненного цикла проекта. Организационный подход к управлению социально-культурными проектами. Факторы успеха. Внутренняя и внешняя среда социально-культурного проекта. Основные участники проекта и их влияние на реализацию проекта.

### **Тема 2.2. Основные типы работы по управлению социально-культурным проектом**

*(Всего: 3 часа, из них: 1 час—лекция; 2 часа— практика)*

*Лекция-модерация—1 час*

*Вопросы, раскрывающие содержание темы:*

Приоритетные техники управления социально-культурным проектом. Особенности контура обратной связи. Отличие современного проектного управления от традиционного управления. Проектное управление в реализации инновационных социально-культурных проектов. Современные тенденции развития теории управления проектом. Революционный метод управления проектами - SCRUM.

#### **Перечень практических занятий**

<b>Номер темы</b>	<b>Наименование практического занятия (2 часа)</b>
<b>Тема 2.2.</b> Основные типы работы по управлению проектом	<p><b><u>Тренинг: Внедряем SCRUM.</u></b> С чего начать?</p> <p><i>Вопросы для обсуждения:</i></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Основополагающие части революционной концепция Scrum-методологии: роли, практики, документы (артефакты)</li><li>2. Роли в Scrum: владелец продукта (услуги) (ProductOwner), скрам-мастер (ScrumMaster), команда разработчиков (DeliveryTeam), перечень их обязанностей</li><li>3. Практики в Scrum-управлении проектами</li><li>4. Основные артефакты в Scrum-проекте</li><li>5. Подведение итогов: выводы о Scrum</li></ol> <p><b><u>Подведение итогов</u></b></p>

## **Блок 3. Основные группы процессов управления социально-культурным проектом**

*(Всего: 6 часов, из них: 2 часа — лекция; 4 часа — практическое занятие)*

### **Тема 3.1. Процессы инициации и процессы планирования проекта. Процессы исполнения.**

(Всего: 3 часа, из них: 1 час—лекция; 2 часа— практическое занятие)

Лекция-модерация—1 час

Вопросы, раскрывающие содержание темы:

Определение понятия «инициация проекта». Основные составляющие группы процессов инициации. Основные методы выбора проекта. Способы сбора информации о проекте. Виды формальных результатов процесса инициации проекта. «Допущения» и «ограничения» в проекте.

Определение понятий «планирование» и «план проекта». Основные уровни планирования. Разработка и составление стратегического плана проекта: определение целей, содержания и критериев успеха проекта. Способы описания проекта. Определение работ проекта. Календарное планирование. Планирование ресурсов. Планирование затрат и финансирования проекта. Управление финансами проекта. Фандрайзинг: привлечение и аккумулирование финансовых средств из различных источников. Основные технологии Фандрайзинга. Создание плана проекта. Оценка эффективности проекта. Определение понятия «организация исполнения проекта». Процедуры организации исполнения проекта. Центр управления проектом. Координация работы персонала и других ресурсов для выполнения плана. Различия формальной и работающей структуры управления проектом. Примерный круг обязанностей руководителя проекта, команды проекта, привлечённых специалистов.

Номер темы	Наименование практического занятия №1 (1 час)
<b>Тема 3.1.</b> Процессы инициации и процессы планирования проекта. Процессы исполнения.	<p><b>Тренинг: Оценка социально-культурного проекта и фандрайзингового предложения (2 часа)</b></p> <p><i>Вопросы для обсуждения:</i></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Методы организации поиска ресурсов.</li><li>2. Основные методы проведения фандрайзинга.</li><li>3. Условия выбора метода фандрайзинга.</li><li>4. Этика и принципы фандрайзинга.</li><li>5. Экспертирование, оценка эффективности социально-культурного проекта и фандрайзингового предложения.</li><li>6. Гранты.</li><li>7. Современный интернет-фандрайзинг.</li><li>8. Подходы и правила работы с грантодающими организациями.</li><li>9. Тренировка умения поиска доноров и составления заявки на грант.</li><li>10. Работа с частными пожертвованиями: технологии, правила, специфика.</li></ol> <p><b>Практическое занятие:</b> Разработка проекта письменного обращения к потенциальному спонсору</p> <p><b>Подведение итогов.</b></p>

**Перечень практических занятий**

Номер темы	Наименование практического занятия №2 (1 час)
<p><b>Тема 3.1.</b> Процессы инициации и процессы планирования проекта. Процессы исполнения.</p>	<p><b><i>Круглый стол: Исполнение проекта</i></b></p> <p><i>Вопросы для обсуждения:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Основные процессы: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Процессы координации персонала и других ресурсов для выполнения работ- получение результатов для достижения целей проекта.</li> </ul> </li> <li>2. Вспомогательные процессы: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Подтверждение качества проекта</li> <li>• Развитие команды проекта (обучение, консультации, взаимодействие).</li> <li>• Распространение информации (управление знаниями) Получение и обобщение предложений</li> <li>• Выбор организаций по сотрудничеству при реализации проекта</li> <li>• Анализ и контроль за ходом проекта.</li> </ul> </li> </ol> <p><b><i>Подведение итогов</i></b></p>

**Тема 3.2. Процессы мониторинга, контроля (оценка состояния и хода выполнения работ) и завершения проекта**

*(Всего: 3 часа, из них: 1 час—лекция; 2 часа— практическое занятие)*

*Лекция-модерация—1 час*

*Вопросы, раскрывающие содержание темы:*

Современная концепция маркетинга в управлении проектами. Маркетинговые исследования. Разработка маркетинговой стратегии проекта. Программа маркетинга проекта. Бюджет маркетинга проекта. Реализация маркетинга проекта. Управление маркетингом в рамках управления проектами.

Контроль за реализацией проекта. Требования к системе контроля. Принципы построения эффективной системы контроля. Корректирующие действия, управление изменениями проекта и снижение проектных рисков.

Определение понятия «завершение проекта». Способы окончания проекта. Действия при завершении проекта. Задачи руководителя проекта при завершении проекта. Подготовка документа о завершении проекта. Отчёты о выполнении проекта (текущий и завершающий). Основные ошибки фазы завершения проекта. Аудит проекта.

**Перечень практических занятий**

Номер темы	Наименование практического занятия (2 часов)
<p><b>Тема 3.2.</b> Процессы мониторинга и контроля и</p>	<p><b><i>Семинар: Система анализа отчётных продуктов проекта/программы в социально-культурной сфере</i></b></p> <p><i>Вопросы для рассмотрения:</i></p>



<b>завершения проекта</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Факторы неопределенности и риска на всех этапах конкретного проекта.</li> <li>2. Актуальность проекта для участников и фазах жизненного цикла проекта.</li> <li>3. Компоненты показателей мониторинга проекта.</li> <li>4. Организационная составляющая проекта, уровень организации проекта.</li> <li>5. Информированность участников об организации РН их заинтересованность в участии в проекте (соответствие ожиданий участников задачам проекта).</li> <li>6. Уровень профессиональной компетенции персонала проекта, привлеченных референтов и преподавателей.</li> <li>7. Использование немецкого языка в проекте.</li> <li>8. Наличие в проекте этнокультурного компонента.</li> <li>9. Наличие партнёров по реализации проектов.</li> <li>10. География проекта.</li> <li>11. Участие бенефициаров проекта в деятельности ЦНК, ЦВ</li> <li>12. Анализ отчётных продуктов.</li> <li>13. Анализ проектных рисков.</li> <li>14. Ситуационный тренинг по проведению мониторинга конкретных проектов.</li> </ol> <p><i>Подведение итогов</i></p>
---------------------------	--

**Блок 4. Основные подсистемы управления социально-культурным проектом в рамках системного подхода** (Всего: 8 часов, из них: 4 часа — лекция; 4 часа — практическое занятие)

**Тема 4.1. Управление содержанием, организацией и продолжительностью проекта** (Всего: 2 часа, из них: 1 час — лекция; 1 час — практика)

*Лекция-модерация — 1 час*

Вопросы, раскрывающие содержание темы:

Определение понятия «управление содержанием проекта». Цели проекта. Принципы управления организацией проекта. Определение понятия «организационная структура проекта». Документационная составляющая проекта. Методика определения и согласования проекта. Понятие о книге контроля проекта (projectcontrolbook – PCB), её содержанием (постоянном и изменяемом), её необходимость. Методология определения проекта, подготовка и проведение совещания по определению проекта. Документ определения проекта (projectdefinitionreport -PDR), его составляющие. Определение понятия «управление продолжительностью проекта». Календарный график. Диаграмма Ганта. Определение понятия «Сетевая модель». Метод СРМ. Основные идеи, преимущества и недостатки, способы построения, дополнительные возможности, «узкие места».

#### **Перечень практических занятий**

Номер темы	Наименование практического занятия (1 час)
<b>Тема 4.1.</b> Управление содержанием и организацией и продолжительностью проекта	<p><i>Круглый стол: Процессы, обеспечивающие своевременное завершение социально-культурного проекта</i></p> <p><i>Вопросы для рассмотрения:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Определение конкретного состава операций, необходимых для</li> </ol>

	<p>получения различных результатов проекта</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>2. Определение взаимосвязи операций: выявление и документирование зависимостей между плановыми операциями проекта</li> <li>3. Оценка ресурсов операций: оценка типов и количества ресурсов, необходимых для выполнения каждой плановой операции.</li> <li>4. Оценка длительности операций — оценка количества рабочих периодов, необходимых для выполнения отдельных операций.</li> <li>5. Разработка расписания: составление расписания проекта с учётом последовательностей операций, их длительности, требований к ресурсам и ограничений на сроки.</li> <li>6. Управление изменениями расписания проекта.</li> </ol> <p><b>Подведение итогов</b></p>
--	--

#### **Тема 4.2. Управление привходящими моментами и ресурсами социально-культурного проекта**

*(Всего: 2 часа, из них: 1 час—лекция; 1 час— практическое занятие)*

*Лекция-модерация—1 час*

*Вопросы, раскрывающие содержание темы:*

Основные виды привходящих моментов: изменения, проблемы, риски, ошибки. Общая схема управления привходящими моментами. Форма запроса на изменение. Форма констатации и работы с проблемой. Методы оценки рисков проекта. Дерево решений. Методы снижения рисков. Определение понятия «ресурс». Виды ресурсов социально-культурного проекта. Управление материально-техническим обеспечением проекта. Управление коммуникациями проекта. Команда социально- культурного проекта: набор, развитие, взаимодействие в ней. Управление персоналом проекта. Проектный менеджер и взаимодействие с командой проекта. Привлечение добровольцев для краткосрочных и долгосрочных проектов. Успешные практики по привлечению добровольцев.

#### **Перечень практических занятий**

<b>Номер темы</b>	<b>Наименование практического занятия (1 час)</b>
<b>Тема 4.2.</b> Управление привходящими моментами и ресурсами проекта	<p><b><u>Круглый стол:</u> Особенности управления командой социально-культурного проекта</b></p> <p><i>Вопросы для рассмотрения:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Распределение ролей.</li> <li>2. Стил управления командой. Сотрудничество членов команды.</li> <li>3. Правовое регулирование.</li> <li>4. Социально-психологическая структура команды.</li> <li>5. Формирование эффективных команд.</li> <li>6. Жизненный цикл команды проекта.</li> <li>7. Факторы, влияющие на эффективность работы группы.</li> <li>8. Базовые критерии эффективной работы лидера.</li> <li>9. Стили управления.</li> <li>10. Составляющие имиджа делового человека. Факторы, влияющие на процесс формирования имиджа менеджера.</li> <li>11. Проблемы управления командой социально-культурного проекта</li> </ol>

	<p><b>12. Конфликты. Модель конструктивного поведения в конфликте.</b></p> <p><b><i>Подведение итогов</i></b></p>
--	---

**Тема 4.3. Управление стоимостью и качеством социально-культурного проекта** (Всего: 2 часа, из них: 1 час—лекция; 1 час— практическое занятие)

*Лекция-модерация—1 час*

*Вопросы, раскрывающие содержание темы*

Определение понятия «управление стоимостью социально-культурного проекта. Виды оценок стоимости проекта. Определение понятия «бюджетирование» расходов на проект. Виды бюджетов. Оценка выполнения бюджета. Управление стоимостью проекта. Определение понятия «управление качеством проекта». Процесс обеспечения качества проекта. Управление качеством проекта. Контроллинг качества. Отчётность. Оценка эффективности социально-культурного проекта.

**Перечень практических занятий**

Номер темы	Наименование практического занятия (1 час)
<p><b>Тема 4.3.</b> <b>Управление стоимостью и качеством проекта</b></p>	<p><b><i>Практикум-кейс-анализ: «Экспертирование, оценка эффективности стоимости социально-культурного проекта»</i></b></p> <p><i>Вопросы, раскрывающие содержание темы:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Основные понятия и принципы оценки эффективности социально-культурных проектов</li> <li>2. Показатели оценки эффективности социально-культурных проектов</li> <li>3. Оценка социальной эффективности социально-культурных проектов: мировой и российский опыт</li> <li>4. Анализ и управление изменениями бюджета проекта, управление проектными рисками.</li> </ol> <p style="text-align: center;"><b><i>Подведение итогов</i></b></p>

**Тема 4.4. Цифровые технологии управления социально-культурными проектами** (Всего: 2 часа, из них: 1 час—лекция; 1 час— практическое занятие)

*Лекция-модерация—1 час*

*Вопросы, раскрывающие содержание темы*

Системы управления социально-культурными проектами: MicrosoftProject, ProjectManager. Программа MicrosoftProject– инструмент управления социально-культурным проектом. Рабочее окно программы. Ввод задач социально-культурного проекта. Варианты представления социально-культурного проекта средствами меню. Вид диаграммы Ганта, календарь. Основные настройки будущего проекта. Организация этапов задач. Календарное планирование в среде MicrosoftProject. Задание крайних сроков и ограничений. Планирование ресурсов и назначение их задачам. Управление затратами проекта. Ведение проекта. Завершение социально-культурного проекта.

### Перечень практических занятий

Номер темы	Наименование практического занятия (1 час)
<b>Тема 4.4.</b> Цифровые технологии управления проектами	<p><i>Круглый стол: Цифровые технологии как инструмент управления проектами</i></p> <p><i>Вопросы для рассмотрения:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Современные цифровые технологии в сфере проектного менеджмента. Приоритеты.</li> <li>2. Региональные и федеральные интернет ресурсы в проектной деятельности</li> <li>3. Анализ интернет-порталов и сайтов общественных организаций этнических немцев.</li> </ol> <p><i>Подведение итогов</i></p>

## 6.МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ И УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ

### 4.1 Материально-технические условия реализации программы

Наименование специализированных аудиторий, кабинетов, лабораторий	Вид занятий	Наименование оборудования, программного обеспечения
1	2	3
Аудитория	Лекции	Компьютер, мультимедийный проектор, экран, доска
Аудитория	Практические занятия	Компьютер, мультимедийный проектор, экран, доска

### 6.2. Учебно-методическое обеспечение программы

Ориентация программы направлена как на получение теоретических знаний, так и на развитие компетенций и формирование необходимых для профессиональной деятельности современного менеджера практических навыков в области управления проектами, предопределяет использование в процессе преподавания разнообразных методов и технологий обучения:

- лекционно-семинарские занятия;
- на практических занятиях в группе дискуссии, активное обсуждение понятийного аппарата, возможностей и границ использования методов и инструментов проектной деятельности, анализ конкретных ситуаций.

Лекции посвящаются рассмотрению наиболее важных концептуальных вопросов, основным понятиям; теоретическим основам социально-культурных проектов, обсуждению вопросов, трактовка которых в литературе по данному направлению является спорной. Сегмент конкретных методик, моделей, методов и алгоритмов проектного управления рассматриваются преимущественно на практических занятиях.

По основным темам имеются раздаточные материалы, аудио- и видеозаписи. Имеются цифровые ресурсы и обеспечен доступ к современным профессиональным базам данных, информационным справочным и поисковым системам.

### 6.3. Формы и методы контроля и оценки результатов освоения модулей

Наименование разделов, тем	Основные показатели оценки профессиональных компетенций	Формы и методы контроля и оценки
<p><b>Блок 1</b> Оформление проектных заявок.</p> <p><b>Блок 2.</b> Современные концепции управления социально-культурным проектом</p> <p><b>Блок 3.</b> Основные группы процессов управления социально-культурным проектом</p> <p><b>Блок 4.</b> Основные подсистемы управления социально-культурным проектом в рамках системного подхода</p>	<p><i>Получение профессиональных компетенций в области:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Подготовки успешной проектной заявки;</li> <li>• анализа стереотипного образа существующих методик разработки социально социально-культурных проектов;</li> <li>• формирования идеального социально-культурного проекта;</li> <li>• разработки целевых социально-культурных проектов в области социально-культурной деятельности;</li> <li>• применения на практике инновационных технологий при разработке социально-культурных проектов;</li> <li>• выявления проблемы разработки социально-культурного проекта;</li> <li>• воплощения стратегии по разработке и реализации социально-культурных проектов на практике.</li> </ul>	<p>Итоговая аттестация в форме зачёта.</p>

Формой подведения итогов по программе повышения квалификации является итоговая аттестация, которая проводится в форме зачёта.

*Цель итоговой аттестации* – определение уровня освоения общекультурными и профессиональными компетенциями в процессе прохождения обучения.

Контрольные вопросы по итоговой аттестации составлены на базе источников, указанных в списке литературы.

Контрольные вопросы включают материал по каждой пройденной теме. Представленные вопросы способствуют закреплению освоенного материала, могут быть использованы слушателями в их профессиональной деятельности.

### 6.4. Требования к преподавателям, осуществляющим образовательный процесс программы повышения квалификации

Реализация программы обеспечивается научно-педагогическими работниками, привлекаемыми на условиях гражданско-правового договора, на конкурсной основе, имеющих основы знаний и опыт решения практических задач в области проектного менеджмента и социального предпринимательства, требованиям квалификационной характеристики по должности и полученной специальности или имеющих учёную степень или опыт деятельности в соответствующей профессиональной области, или

дополнительные квалификации, подтверждённые документами об образовании, имеющих личную медицинскую книжку и обученные навыкам оказания первой помощи. К реализации программы не допускаются лица, которым запрещена педагогическая деятельность законодательством Российской Федерации или по медицинским показаниям. Обязательная стажировка преподавателей в профильных организациях не реже 1-го раза в 3 года.

#### **6.5. Методические рекомендации по подготовке и проведению зачета по дисциплине**

Зачёт является формой итогового контроля знаний и умений слушателей по данной программе, полученных на лекциях, практических занятиях. В период подготовки к зачету обучающиеся вновь обращаются к учебно-методическому материалу и закрепляют полученные знания. При подготовке к зачёту обучающимся целесообразно использовать материалы лекций, учебно-методические комплексы, нормативные документы, основную и дополнительную литературу. На зачёт выносится материал в объёме, предусмотренном рабочей программой.

Зачёт проводится в устной форме. Зачёты принимаются преподавателями, ведущими практические занятия или читающими лекции по данной программе.

## 7. ИСПОЛЬЗУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

### **Нормативно-правовая литература:**

1. Федеральный закон от 11.08.1995 N 135-ФЗ (ред. от 21.11.2022) О благотворительной деятельности и добровольчестве (волонтерстве).
2. ISO 21500:2021. Статус действующий. Руководство по проектному менеджменту. Дата издания 05.08.2020 г., дата актуализации описания: 01.01.2021 – [Электронный ресурс]. - Режим доступа: Консультант Плюс.
3. ГОСТ Р ИСО 10006—2019. Статус действующий. Системы менеджмента качества. Руководящие указания по менеджменту качества при проектировании (утвержден и введен в действие Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 20 августа 2019 г. № 516-ст.) Дата актуализации текста: 01.02.2020, Дата актуализации описания: 01.01.2021 – [Электронный ресурс]. - Режим доступа: Консультант Плюс.
4. ГОСТ Р 54869-2011 Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом. Дата актуализации текста: 01.06.2022 – [Электронный ресурс]. - Режим доступа: Консультант Плюс.
5. ГОСТ Р 54870-2011. Проектный менеджмент. Требования к управлению портфелем проектов. – [Электронный ресурс]. Дата актуализации текста: 01.01.2021, Дата актуализации описания: 01.01.2023 - Режим доступа: Консультант Плюс.
6. ГОСТ Р 54871-2011. Проектный менеджмент. Требования к управлению программой. действующий – [Электронный ресурс]. Дата актуализации текста: 01.01.2021, Дата актуализации описания: 01.01.2023- Режим доступа: Консультант Плюс.

### **Основная литература:**

1. *Манн, И. Б.* Маркетинг без бюджета. 50 работающих инструментов / Игорь Манн. — 4-е изд. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2019. — 288 с.
2. *Сазерленд, Джефф Scrum.* Революционный метод управления проектами/Джефф Сазерленд; пер. с англ. М. Гескиной— 4-е изд. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2019. – 272 с.
3. *Грищенко, Ю. И.,* к. э.н., аудитор. Фандрайзинг как способ привлечения средств некоммерческой организации, журнал "Некоммерческие организации в России", №4, 2012.

### **Дополнительная литература:**

1. *Аньшин, В.М.* Управление проектами: фундаментальный курс: учебник / В.М. Аньшин, А.В. Алешин, К.А. Багратиони; под ред. В.М. Аньшин, О.М. Ильина. - М.: Высшая школа экономики, 2013-624с.
2. *Уэбстер, Гордон.* Планирование и управление проектами для менеджеров: пер. с англ.т Гордон Уэбстер .— Москва: Дело и Сервис, 2006 .— 271 с.
3. *Быковников, И. Л.* Применение международных подходов к оценке эффективности инвестиционных проектов в сфере ГЧП для частных партнеров. [Текст]: статья / И. Л. Быковников // Современный облик государственной гражданской службы: зарубежный и отечественный опыт реформирования и развития, 21 апреля 2011 г.; Государственно-частное партнерство: опыт и пути развития в Германии и Российской Федерации, 24-25 ноября 2011 г.: материалы международных научно-практических конференций. - М.: МГУУ ПМ, 2012. - С. 214-219.

**Благополучатель (потребитель социальных услуг)** – гражданин или юридическое лицо, в интересах которого осуществляется благотворительная деятельность.

**Внешняя оценка (Externalevaluation)** – это оценка, которая проводится специалистами, не являющимися сотрудниками организации, осуществляющей программу (проект), и не принимающими участия в выполнении программы (проекте).

**Внутренняя оценка**- это оценка, которая проводится специалистами, являющимися сотрудниками организации, осуществляющей программу.

**Донор**– частное лицо или организация, которые жертвуют личные/семейные средства/ресурсы на некоммерческие цели. Наиболее часто в роли доноров выступают фонды, банки, крупные компании, органы государственной власти, финансирующие проекты некоммерческих организаций в рамках конкурсов субсидий.

**Инициация проекта и программы**– стадия процесса управления проектом и реализации программы, результатом которой является санкционирование начала проекта и реализации программы или очередной фазы его(её) жизненного цикла.

**Индикатор** – это инструменты оценки, то есть средства сбора, обработки, анализа и представления информации, применяемые в ходе оценки.

**Кадровый мониторинг**- объективное оценивание персонала проекта/программы.

**Кадровое планирование** – это оценка потребности проекта/программы в персонале.

**Команда проекта/программы** – это группа людей, действующая сообща с целью достижения результатов, к которым стремится каждый человек из группы.

**Критерии оценки**– это признаки, по которым производится оценка программы (проекта). В качестве критериев оценки обычно выбирают наиболее существенные признаки программы или проекта. Выбор критериев зависит от информационных потребностей заказчика оценки и пользователей ее результатов.

**Методы оценки программ (проекта)**– это способы и последовательность действий, которые необходимо осуществить в процессе проведения оценки программы для того, чтобы получить аргументированные ответы на вопросы задания на проведение оценки.

**Мониторинг**– это систематический сбор информации о значениях заранее выбранных показателей для обеспечения руководителей программы и других заинтересованных сторон сведениями о том, насколько успешно выполняются программа в целом и ее отдельные компоненты, в какой мере достигаются поставленные цели, и как используются ресурсы.

**Оценка программы (проекта)**- систематический сбор информации о деятельности в рамках программы (проекта), ее характеристиках и результатах, который проводится для того, чтобы вынести суждение о программе (проекте), повысить результативность программы (проекта) и/или разработать планы на будущее.



**Оценка рисков** - это оценка, которая проводится на стадии планирования. Представляет собой анализ факторов (политических, социальных, экономических, экологических), которые могут помешать достижению целей программы (проекта), а также включает рассмотрение возможных негативных эффектов, связанных с реализацией программы (проекта).

**Привлекаемый внешний эксперт**- это независимый человек, который не работает (и не аффилирован) ни в одной из компаний-участниц, при этом хорошо знающий методы оценки текущего состояния организации проектов и программ.

**Планирование работы проектной команды** – это чёткое распределение ролей и обязанностей членов проектной команды с учётом целей и текущих задач проекта/программы, личностных и профессиональных качеств специалистов при объединении их в команду.

**Персонал проекта/программы** - команда менеджеров, реализующая проект, соответствующие по своим профессиональным качествам целям и миссии проекта (уровень образования, квалификация, понимание миссии, отношение к работе).

**Проект**- это ограниченная во времени деятельность, направленная на создание уникального продукта или услуги. Проект характеризуется наличием конкретной цели, предполагает осуществление взаимосвязанных видов деятельности в определенной последовательности с использованием ограниченных и заранее определенных ресурсов.

**Руководитель проекта:** лицо, определяющее устав, цели, задачи и результат проекта. Продумывает и составляет план по подготовке и внедрению нового проекта, определяет контрольные точки. Определяет количество и оценивает стоимость ресурсов, требуемых для выполнения работ проекта. Оценивает стоимость и определяет бюджет проекта. Выбирает команду проекта. Организует собрания команды проекта. Принимает участие в разработке детального бизнес-плана. Контролирует подготовку необходимой документации для внедрения проекта. Контролирует подготовку необходимой документации для внедрения проекта. Контролирует и отслеживает мероприятия по проработке и внедрению и при необходимости корректирует данные процессы.

**Самооценивание**- это оценка, которая проводится силами исполнителей оцениваемой программы(проекта). Для организации процесса самооценивания может привлекаться фасилитатор, внутренний, из числа сотрудников программы (проекта), или внешний.

**SCRUM**— революционный метод управления проектами.

Стадии жизненного цикла команды проекта/программы: формирование, срабатываемость, функционирование, реорганизацию, расформирование.

**Устойчивость программы (проекта) результатов**- это сохранение результатов программы (проекта) после ее окончания.

**Управление проектом/программой** – это достижение целей проекта при соблюдении установленных ограничений на его продолжительность и сроки завершения, стоимость и бюджет проекта, качества выполненных работ и спецификаций требований к результатам.

Управление проектом/программой включает в себя следующие направления работы:

1. определение сферы деятельности и целей;
2. управление временем;
3. управление финансами;
4. управление качеством;
5. управление коммуникациями;
6. управление человеческими ресурсами;
7. управление снабжением и поставками;
8. управление рисками.

**Участники проекта/программы**— физические и юридические лица, чьи интересы связаны с реализацией проекта/программы.

**Функциональные обязанности участников команды проекта/программы** -это командная ответственность за выполнение отдельных функций по реализации проекта, за отдельные сферы деятельности, т.е. распределение обязанностей производится укрупнённо между подразделениями команды, а внутри подразделений наблюдается коллегиальное принятие решений и солидарная ответственность за результаты деятельности.

**Фандрайзинг**— процесс привлечения внешних, сторонних для компании ресурсов, необходимых для реализации какой-либо задачи, выполнения проекта или с целью деятельности в целом (деятельность, которая направлена на привлечение и аккумуляцию средств из различных источников.)

**Цель проекта/программы** - образ конечного результата проекта/программы, который должен быть достигнут в случае успешного выполнения проекта/программы. Цель проекта/программы формируется на стадии разработки проекта/программы и является одним из компонентов логики проекта/программы. Предполагается, что в случае достижения цели проекта/программы будет сделан вклад в реализацию общей цели проекта/программы.

**Примерный перечень вопросов к итоговому зачёту:**

1. Понятие «проект» и его определение.
2. Ключевые международные стандарты управления проектами. На решение каких задач направлено создание каждого стандарта?
3. Чем различается базовый подход, заложенный в стандарт РМВОК, от подхода, на котором основан стандарт ИСВ?
4. Каковы основные виды деятельности в ходе управления проектом?
5. Сравнение функций традиционного и проектного менеджмента.
6. Кто является участниками и заинтересованными сторонами проекта? В чем выражаются их интересы?
7. Каковы точки соприкосновения и точки конфликтов интересов участников проекта?
8. В чем заключается важность правильной постановки целей проекта? Каким критериям эти цели должны отвечать?
9. Исходя из каких критериев можно выделять фазы жизненного цикла проекта?
10. Какими преимуществами обладают разные типы организационных структур, в рамках которых может быть реализован конкретный проект?
11. Подсистемы управления проектами.
12. Что необходимо сделать, начиная новый проект?
13. Каковы типичные ошибки реализации начального этапа проекта?
14. Зачем необходимо совещание по определению проекта? Каковы его участники? Какие вопросы выносятся на обсуждение? Что будет результатом совещания?
15. Разработка концепции проекта: формирование идеи проекта, предварительная проработка целей и задач проекта, предварительный анализ осуществимости проекта, ходатайство о намерениях.
16. Фазы проекта: исследования, проектный анализ, оценка жизнеспособности и финансовой реализуемости проекта, технико-экономическое обоснование проекта, бизнес-план.
17. Организационные структуры управления проектами.
18. Понятие офиса проекта, основные принципы проектирования и состав офиса проекта.
19. Зачем нужен центр управления проектом? Какова его типовая модель? Как он функционирует?
20. Какова методология распределения обязанностей, определения уровней отчетности и взаимодействия?
21. Источники и организация проектного финансирования.
22. Маркетинг проекта.
23. Разработка проектной документации.
24. Экспертиза проекта.
25. Процессы управления ресурсами проекта. Основные принципы планирования ресурсов проекта.
26. Основные методы планирования проекта.
27. Как составляется план контрольных точек, каковы его преимущества и недостатки?
28. Управление командой проекта.
30. Оценка эффективности проекта. Методы оценки.
31. Влияние риска и неопределенности при оценке эффективности проекта.
32. Управление стоимостью проекта.
33. Контроль и регулирование проекта. Объясните, какую роль играют контроль и мониторинг в реализации проекта. Перечислите, какими методами можно осуществить контроль исполнения проекта. Кто должен осуществлять мониторинг реализации проекта?
34. Какие разделы включает в себя план коммуникаций проекта?
35. Какие действия необходимы при завершении проекта? Каковы задачи руководителя проекта при завершении проекта?
36. Использование пакетов прикладных программ в управлении проектами.

## SCRUM – эффективный метод управления проектами

Разработка проектов и управление ими сегодня все больше внедряется в деятельность человека. Если раньше с проектами можно было столкнуться лишь в отдельных – специфических областях, то сегодня они встречаются и в инженерной инфраструктуре, и в архитектурных и строительных разработках, и в сфере дизайна и программного обеспечения, и даже в работе госструктур и бизнес-предприятий.

Среди множества технологий наибольшую популярность обретают именно Agile-технологии, о которых мы рассказывали в одной из наших прошлых статей. Их основой служит гибкий итеративный (фазовый) процесс разработки, где в конце каждой фазы команда разработчиков получает работающую версию продукта. И вот Scrum как раз-таки относится к наиболее эффективным методологиям гибкой разработки проектов, по причине чего мы и решили вас с ним познакомить.

### Scrum: определение и краткая история

Понятие «scrum» («скрам») впервые появилось в середине 80-х годов XX века в работах японских ученых Икуджиро Нонаки и Хиротаки Такеучи, когда они говорили об успехе проектов, в разработке которых участвовали небольшие команды без жесткой специализации. Эти команды они сравнивали с конструкцией схватки (от англ. «scrum») в регби, назначающейся судьей при остановке игры или при нарушении правил.

Позже, в 1993 году американский программист Джеф Сазерленд применил этот подход, когда разрабатывал методологию для компании «Easel» (детально об этом можно прочитать в его книге «Scrum – революционный метод управления проектами»). Тогда он и назвал его официально «Скрам». А два года спустя разработчик и консультант по разработке ПО Кен Швабер формализовал этот процесс применительно ко всей индустрии вообще.

В 1995 году на конференции «Объектно-ориентированные системы, языки и приложения для программирования» Швабер указал, что основой Scrum-методологии является итеративная разработка, а сама она определяет несколько характеристик при работе с проектами:

- Правила планирования и управления списком требований к разрабатываемому продукту.
- Правила планирования итераций.
- Правила взаимодействия между членами проектной команды.
- Правила анализа и корректировки процесса разработки.

Несмотря на то, что первоначально метод Scrum был рассчитан на разработку IT-проектов, сегодня он применяется и в других областях. При этом он ориентируется не столько на процесс управления, сколько на сам процесс разработки. Таким образом, Scrum-управление может как дополнить собой любой другой управленческий процесс, так и выступать в качестве самостоятельного.

Каждая итерация проекта может быть представлена в виде цепочки: планирование – фиксирование – реализация – анализ. Благодаря фиксированным требованиям к одной

итерации, как к фазе выполнения проекта, а также возможности менять длину итераций, можно эффективно управлять балансом гибкости и планируемости разработок.

Естественно, чтобы успешно применять на практике Scrum-управление проектами, необходимо разобраться и в концепции этой методологии. Но прежде чем мы перейдем к ее рассмотрению, ознакомьтесь с этим небольшим видео, в котором очень креативно рассказано о ключевых принципах и сути Scrum-методологии.

### **Концепция Scrum-методологии**

В системе AgileScrum-управление проектами состоит из трех основополагающих частей:

- Роли
- Практики
- Документы (артефакты)

Чтобы уяснить суть, лучше разобрать эти части отдельно.

### **Роли в Scrum**

Всего в Скрам есть три роли:

- Владелец продукта (ProductOwner)
- Скрам-мастер (ScrumMaster)
- Команда разработчиков (DeliveryTeam)

О них тоже имеет смысл сказать в отдельности.

### **Владелец продукта**

Владельцем продукта является человек, который отвечает за его разработку. Как правило, это либо официальный представитель, либо доверенное лицо заказчика. Также он может представлять рынок, на котором продукт будет реализовываться.

Владелец продукта в обязательном порядке составляет бизнес-план, где отражается ожидаемая доходность, и план развития, включающий требования, отсортированные по коэффициенту окупаемости вложений.

Руководствуясь имеющейся информацией, владелец продукта разрабатывает список требований, который также рассортирован по значимости. По сути, владельца продукта можно назвать центром принятия окончательных решений для проектной команды. По данной причине это всегда только один человек, но никак не группа людей.

Краткий перечень обязанностей владельца продукта:

- Формирование видения продукта
- Управление ожиданиями заказчика (и других заинтересованных лиц)
- Координация и приоритизация бэклога (журнала) продукта (см. ниже)
- Предоставление команде понятных и тестируемых требований
- Взаимодействие с командой проекта и заказчиком
- Прием и оценка результата работы в конце каждой итерации

## Скрам-мастер

Скрам-мастер – это самый важный человек во всем процессе. От него зависит инициативность и самостоятельность всех остальных членов команды, удовлетворенность получаемыми результатами, атмосфера в коллективе и итоги работы вообще. Скрам-мастером должен быть один из участников команды; необходимо, чтобы он тоже был задействован в процессе разработки.

Важен этот человек еще и потому, что от него зависит своевременное решение задач, независимо от их масштаба (от починки ножки стола до информирования команды о новых требованиях), поддержание необходимых технических скрам-практик (см. ниже), которые будут использоваться в разработке проекта.

Помимо прочего, скрам-мастер обязан обеспечивать максимальную работоспособность и продуктивность команды, четкое взаимодействие всех участников проекта; устранять проблемы, тормозящие или останавливающие работу, ограждать команду от любых внешних воздействий в течение каждой итерации, обеспечивать следование рабочему процессу.

Краткий перечень обязанностей скрам-мастера:

- Создание доверительной атмосферы
- Участие в общих встречах и обеспечение успешной коммуникации участников
- Устранение препятствий в работе
- Обозначение проблем и открытых вопросов
- Обеспечение соблюдения практик процесса

## Команда разработчиков

Командой разработчиков называется группа из 5-9 инициативных и самостоятельных человек – членов команды. Ее первостепенная задача состоит в постановке реально достижимой, прогнозируемой, интересной и значимой цели для каждой итерации.

Следующая задача состоит в достижении поставленной цели в указанные сроки и в надлежащем качестве. Цель итерации можно считать достигнутой лишь тогда, когда реализованы все поставленные задачи, прописаны коды (если это IT-разработка), протестирован рабочий вариант продукта, установлены и устранены все дефекты.

Члены команды разработчиков должны быть в состоянии планировать и оценивать свою работу, уметь работать в команде, систематически анализировать качество своего взаимодействия и работы и улучшать его.

Краткий перечень обязанностей команды разработчиков:

- Оценка элементов бэклога продукта (см. ниже)
- Разработка продукта и предоставление его заказчику
- Отслеживание своего прогресса (совместно со скрам-мастером)
- Предоставление результата владельцу продукта

Все вместе участники проекта проделывают не только основную работу, но и реализуют скрам-практики.

## Практики в Scrum

Как и ролей, практик в Scrum-управлении проектами существует три:

- Ежедневные Скрам-встречи (DailyScrumMeeting)
- Встречи по обзору спринта (SprintReviewMeeting)
- Аварийная остановка спринта (Sprint Abnormal Termination)

Все эти практики имеют самое прямое отношение к спринтам, поэтому сначала скажем несколько слов о том, что вообще такое спринт.

### Спринт

Спринтом в Scrum-проекте называется одна итерация (фаза) проекта. В большинстве случаев спринт длится 30 дней. В результате каждого спринта команда должна получить рабочую версию продукта, которую уже можно демонстрировать заказчику.

Подготовка к самому первому спринту начинается после подготовки владельцем продукта плана проекта, определения требований и их сортировке в объеме, подходящем для одной итерации. Этот список и называют бэклогом (или журналом) продукта.

В процессе планирования спринта детально разрабатываются сессии его планирования. Спринт всегда начинается с разработки владельцем, скрам-мастером и командой разработчиков плана развития продукта, плана релизов и требований.

Команда разработчиков определяет оценки требований, чтобы убедиться, что они точны в степени, необходимой для начала работы. Затем определяется объем работ, который может быть успешно выполнен за один спринт. При этом нужно исходить из численности команды, доступного времени и производительности. Очень важно, чтобы команда разработчиков внимательно изучала журнал продукта и выбирала требования, первые по приоритету.

Как только команда разработчиков объявляет о своей готовности к реализации выбранных требований, скрам-мастер планирует спринт. Затем команда делит выбранные требования на задачи, которые нужно реализовать для успешного окончания спринта. В идеале на этот этап (разделение на задачи) не должно уходить более 4 часов, а в итоге нужно получить перечень разбитых на задачи требований, т.е. журнал спринта. Все участники команды разработчиков в обязательном порядке должны взять на себя ответственность по достижению поставленной цели.

На протяжении спринта должны выполняться все работы, которые нужны для получения рабочей версии продукта. Объем работ спринта должен быть фиксированным. Благодаря этому команда может взять ответственность за его реализацию. Исходя из этого, журнал спринта не может изменить никто, кроме команды.

В деталях обо всем этом вы можете узнать из книги «Scrum – революционный метод управления проектами» Джефа Сазерленда, а мы продолжим разговор на тему практик. Познакомившись с ними, вы сможете понять, как реализуется Scrum-проект.

## Ежедневные Скрам-встречи

Ежедневные встречи проходят по утрам перед началом работы. Они необходимы, чтобы каждый член команды знал, кто и конкретно чем занимается в текущем проекте. Оптимальная продолжительность таких встреч составляет 15 минут. В процессе не решаются никакие проблемы, т.к. участники просто делятся информацией. Если есть вопросы, требующие разрешения, они выносятся за пределы встречи.

Проводит ежедневные встречи скрам-мастер. Поочередно каждому участнику он задает вопросы:

- Что ты сделал вчера?
- Что ты сделаешь сегодня?
- С какими проблемами ты столкнулся?

Все открытые вопросы скрам-мастер заносит в список «Пункты действий». Здесь очень подходит формат «Что? Кто? Когда?». Вот простой пример такого списка:

- Обсудить детали дизайна бэкграунда
- Толя и Коля
- Сразу после обеда

Участвовать в ежедневных встречах может любое заинтересованное лицо, однако все решения принимаются только членами команды разработчиков. Причиной этому служат обязательства участников по достижению цели спринта. Если кто-то иной будет вносить свою лепту в принятие решений, тем самым он снимет ответственность с членов команды.

## Встречи по обзору спринта

По окончании каждого спринта принято проводить демонстрационную встречу, на которой происходит обзор спринта. Оптимальная продолжительность этих встреч – не более 4 часов.

В начале встречи команда разработчиков показывает владельцу продукта его рабочую версию (демонстрирует результаты проделанной работы). Встреча проходит под контролем самого владельца, причем он имеет право пригласить на нее всех заинтересованных людей и их представителей.

В процессе встречи владелец продукта оценивает, какие требования из журнала спринта выполнены, а также обсуждает результаты с командой и заказчиком, и вместе с ними планирует задачи для выполнения в новом спринте.

Во второй половине встречи скрам-мастер вместе с остальными участниками анализирует прошедший спринт. Команда разработчиков определяет [эффективные и неэффективные методы совместной работы](#), проводит их анализ, делает выводы и принимает решения, которые улучшат дальнейшую работу.

По окончании встречи резюмируются итоги, и планируется следующий спринт (это происходит по уже рассмотренному нами обычному алгоритму планирования спринта). Закончив второй спринт, проводится новая демонстрационная встреча, и так по кругу вплоть до полного завершения Scrum-проекта.



## **Аварийная остановка спринта**

Аварийная остановка спринта необходима только для особых случаев. Команда может остановить спринт до наступления дедлайна (крайнего срока завершения спринта), если осознает, что добиться поставленных в этом спринте результатов не получается. Также спринт может остановить владелец продукта в случае, когда необходимости в достижении цели спринта больше нет.

Если спринт остановлен, все участники проекта собираются на общей встрече, обсуждают причины остановки и дальнейшие действия. После этого дается отмашка к началу нового спринта и его планированию, для чего используются все те же алгоритмы.

Несложно заметить, что скрам-практики достаточно просты. Но кроме ролей и практик в Scrum-управлении проектами существуют еще и важные документы, называемые артефактами. Вкратце мы о них уже упоминали, но будет лучше, если немного углубимся в эту тему.

## **Артефакты в Scrum**

В любом Scrum-проекте есть три основных артефакта (документа):

- Журнал продукта (ProductBacklog)
- Журнал спринта (SprintBacklog)
- График спринта (BurndownChart)

У каждого из артефактов есть свои особенности.

### **Журнал продукта**

Журнал продукта готовится еще в самом начале проекта. Он представляет собой перечень требований, отсортированных по значимости. Составляет его владелец продукта, а команда разработчиков дополняет его, включая оценки стоимости реализации каждого требования.

Журнал продукта должен включать в себя технические и функциональные требования, необходимые для его разработки. Эти требования необходимо приоритизировать, а самые приоритетные нужно детально прописать – так команда получает возможности их оценки и тестирования.

Своевременная и подготовленная детализация проектов, а также предоставление их в полном объеме и в нужное время – это задачи владельца продукта.

### **Журнал спринта**

Журнал спринта отражает функциональность, которую выбрал владелец продукта из составленного ранее журнала продукта. Каждая из функций разбивается на задачи. Разбивка же делается так, чтобы на выполнение одной задачи не уходило более двух дней.

Благодаря качественной разбивке функций на задачи спринт может быть спланирован таким образом, чтобы к его окончанию не осталось ничего невыполненного, а значит, чтобы была достигнута цель итерации.

Как только детализация завершена, оценивается журнал спринта, и эта оценка сопоставляется с первичной оценкой журнала продукта. При выявлении существенных расхождений команда разработчиков вместе с владельцем продукта устанавливает объем работ, которые необходимо выполнить в течение конкретного спринта, а также объем, который можно перенести на следующую итерацию.

Из журнала спринта исключаются незначительные задачи, которые не оказывают особого влияния на достижение цели итерации.

### **График спринта**

График спринта необходим для отображения ежедневного изменения общего объема работы, который остался до окончания спринта. С помощью него команда может анализировать текущую ситуацию и вовремя реагировать на изменения.

Ко всему прочему, с помощью графика спринта владелец продукта может отслеживать прогресс итерации. Поэтому ему очень легко установить: если объем работы не становится меньше с каждым днем, значит, в процессе есть какие-то отклонения и срочно нужно корректировать действия команды.

Таковы общие особенности Scrum-методологии. Если у вас возникло желание разобраться в этом методе более детально, то вам поможет в этом Джеф Сазерленд – познакомьтесь с уже упоминаемой книгой «Scrum – революционный метод управления проектами». А нам остается только подвести итоги этого краткого обзора Скрам.

### **Выводы о Scrum**

Итак, относящийся к системе методов гибкого управления Agile, Scrum можно смело назвать настоящей находкой для людей, чья деятельность связана с проектами. Среди его достоинств выделяется, в первую очередь, ориентированность и адаптивность. Метод позволяет изменять требования к проекту в любое время (пусть и не дает гарантии того, что эти изменения будут реализованы). А такая возможность очень привлекает заказчиков.

Во-вторых, Скрам очень легко освоить. К тому же метод не отнимает огромного количества времени. А благодаря тому, что система работы построена по итерационному принципу (и у каждой итерации есть своя цель), с помощью Scrum-метода можно получать рабочие версии продукта по окончании каждого спринта.

В-третьих, упор в методе делается на многофункциональную и самоорганизующуюся команду, которая способна решать большинство задач с минимумом координации. Именно по этой причине Scrum-проекты подходят для стартапов и небольших компаний, избавляя их от необходимости обучать специализированный штат руководителей или нанимать профессионалов со стороны.

Но не стоит думать, что Scrum-методология – это решение всех проблем и гарантия успеха. У нее есть и несколько минусов. Например, ее минималистичность и простота обуславливают, пусть и немногие, но все же жесткие правила, в частности – правила взаимодействия внутри команды, которые в некоторых случаях могут доставлять заказчику определенные неудобства.

Еще один недостаток состоит в отсутствии плана [реагирования на непредвиденные риски](#), ведь все действия участниками проекта осуществляются в режиме реального времени. И, наконец, упор на команду тоже не всегда полезен. Несмотря на то, что в координации команды нет особой необходимости (а значит, и нет затрат на нее), могут увеличиться затраты на подбор персонала, его обучение и мотивацию. Если, например, на рынке труда не хватает подходящих специалистов, придется нанимать либо дорогостоящих профи, либо не нанимать вообще никого.

Однако преимущества Скрам-методологии не идут ни в какое сравнение с ее недостатками, и при определенной доле упорства овладеть ей не составит никакого труда. Использование же Scrum помогает компаниям реализовывать самые разные проекты и становиться более конкурентоспособными. Метод ориентирован на изменения и постоянное развитие, а его гибкость достигается посредством непрерывного взаимодействия участников проекта друг с другом.

**Дополнения и изменения в дополнительной профессиональной программе  
за \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ учебный год**

В дополнительную профессиональную программу \_\_\_\_\_  
(наименование профессионального модуля, темы)

вносятся следующие дополнения и  
изменения: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Дополнения и изменения внёс \_\_\_\_\_  
(должность, Ф.И.О., подпись)

Дополнительная профессиональная программа пересмотрена и одобрена на заседании  
кафедры \_\_\_\_\_  
(наименование кафедры)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ г.

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_ (подпись) \_\_\_\_\_ (Ф.И.О.)