

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

РАБОЧАЯ
ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ
ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА
(ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ)
«ПРОЕКТНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ
В ОБЛАСТИ СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ»
(общая трудоемкость программы -98 часов)

Москва

2023

Рабочая программа
согласована на заседании
Педсовета
от «18» января 2019 г.

Протокол
№ 4/01 _____

Рабочая программа после
корректировки согласована
на заседании
Педсовета от 18 января 2024

Пр.№ 1

УТВЕРЖДАЮ

Директор АНО ДПО
«Институт этнокультурного
образования»

_____ Лейман А.Р.

«18» января 2024 г.

М.П.

Список разработчиков и рецензентов образовательной программы:

1. Разработчики: Гафурова Софья Равиловна, преподаватель, тренер проектов

Рецензенты:

1. Лейман Андрей Рихардович, кандидат филологических наук, директор АНО ДПО «Институт этнокультурного образования», г. Москва (внутренний)
2. Герман А, А., доктор исторических наук, профессор Института истории и международных отношений СГУ — подразделения Саратовского государственного университета имени Н. Г. Чернышевского (внешний).

СОДЕРЖАНИЕ

		Стр.
1.	Пояснительная записка	4
2.	Учебный план	7
3.	Учебно-тематический план	12
4.	Календарный учебный график	13
5.	Содержание программы	18
6.	Методическое обеспечение и условия реализации программы	20
7.	Словарь терминов	26
8.	Используемая литература	
9.	Приложения	29

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Используемые сокращения

В настоящем программе используются следующие сокращения:

ОК–общекультурные компетенции

ПК– профессиональные компетенции

ВПД– вид профессиональной деятельности.

СРС–самостоятельная работа слушателей

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

1. Федеральный закон Российской Федерации от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» (в ред. с последними изменениями и дополнениями).
2. Федеральный закон Российской Федерации от 12.01.1996 N 7-ФЗ "О некоммерческих организациях" (в ред. с последними изменениями и дополнениями).
3. Приказ Министерства образования и науки РФ от 1 июля 2013 г. N 499 "Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам" (с изменениями и дополнениями от 15 ноября 2013 г.).
4. Постановление Правительства Российской Федерации от 26.12.2017г. №1642 «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Развитие образования». Срок реализации Программы 2018-2025 годы.
5. 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).
6. Письмо Министерства образования и науки Российской Федерации от 21 февраля 2014 г. № АК-316/06 «О направлении рекомендаций».
7. Письмо Минобрнауки России от 07.05.2014 N АК-1261/06 «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»).
8. Министерство образования и науки Российской Федерации «Методические рекомендации по разработке основных профессиональных образовательных программ и дополнительных профессиональных программ с учетом соответствующих профессиональных стандартов» от 22.01.2015 № ДЛ-1/05вн.
9. Письмо Министерства образования и науки Российской Федерации N06-735 от 09.10.2013г. «О дополнительном профессиональном образовании» (вместе с Разъяснениями о законодательном и нормативном правовом обеспечении дополнительного профессионального образования).
10. Письмо Министерства образования и науки Российской Федерации от 02 сентября 2013 г. № АК-1879/06 «О документах о квалификации».
11. ФГОС высшего профессионального образования по направлению подготовки магистров 38.04.02 «Менеджмент» (уровень магистратура), утверждённый приказом Министерства образования и науки РФ от 12.08.2020 N 952 (зарегистрировано в Минюсте России 21.08.2020 №59391)

Цели и задачи реализации программы

Проекты представляют собой динамические системы, которые постоянно развиваются, изменяются, следовательно, управление социально ориентированными 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 ориентированного 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 ориентированного 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 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 компьютерными 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 сетевых 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 98 академических часов, из них аудиторных — 66 академических часов. Программой повышения квалификации делается акцент на внеаудиторную (самостоятельную) работу слушателей, которая заключается в опережающем задании, стимулирующем самостоятельность, творчество и креативные качества обучающихся. На опережающую самостоятельную работу отведено 32 академических часа.

Программой повышения квалификации предусмотрена промежуточная аттестация, которая заключается в:

- объективном установлении фактического уровня освоения модуля образовательной программы и достижения результатов освоения модуля образовательной программы;
- оценке достижений конкретного слушателя, позволяющей выявить пробелы в освоении им модуля образовательной программы и учитывать индивидуальные потребности обучающегося в осуществлении образовательной деятельности;
- оценке динамики индивидуальных образовательных достижений слушателя;
- продвижении в достижении планируемых результатов освоения модуля образовательной программы.

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 и успешно сдавшие промежуточную аттестацию по модулю. Обучающиеся, не выполнившие в полном объёме учебный план или не сдававшие зачёты промежуточной аттестации – не допускаются к итоговой аттестации.

Зачёты (промежуточной и итоговой аттестации) могут 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 (модулю).

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

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 умениям и навыкам составлены с учётом требований ФГОС высшего профессионального образования по направлению подготовки магистров 38.04.02 «Менеджмент» (уровень магистратура), утверждённый приказом Министерства образования и науки РФ от 12.08.2020 N 952 (зарегистрировано в Минюсте России 21.08.2020 №59391).

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):

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 и т.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:

- 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:

- 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;
- владеть навыками презентации готового продукта.

После освоения программы слушатели смогут:

- планировать ресурсы для социально ориентированного проекта;
- использовать инновационные инструменты управления социально ориентированным проектом;
- эффективно контролировать выполнение социально ориентированного проекта;
- принимать групповые решения в стрессовых ситуациях;
- правильно реагировать на проблемы, возникающие в процессе управления социально ориентированным проектом;
- результативно завершать социально ориентированный 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 ориентированными 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- 98 часов

Форма обучения - с частичным отрывом от работы

Режим занятий: 8 часов в день

№ п/п разделов, тем	Наименование разделов, тем	Всего, часов	В том числе			
			Лекции	Практические занятия	ПА, ИА	СРС
1	2	3	4	5	6	7
	Вводное занятие: Ознакомление с программой ПК. Инструктаж по охране труда и пожарной безопасности	2	2	—	—	—
ПМ 01.	Современные концепции управления социально ориентированным проектом	18	10	6	2	—
ПМ 02.	Основные группы процессов управления социально ориентированным проектом	18	6	10	2	—
ПМ 03.	Основные подсистемы управления социально ориентированным проектом в рамках системного подхода	26	8	16	2	—
	Самостоятельная (внеаудиторная) работа	32	—	—	—	32
зачёт	Итоговая аттестация	2			2	
Итого:		98	26	32	8	32

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	Промежут., итоговая аттестации	Самостоятельная работа
1	2	3	4	5	6	
	Вводное занятие: Ознакомление с программой ПК. Инструктаж по охране труда и пожарной безопасности.	2	2	—	—	—
ПМ.01.	Современные концепции управления социально ориентированным проектом	18	10	6	2	—
Тема 1.1	Особенности эффективной реализации проекта	6	6	—	—	—
Тема 1.2	Основные типы работы по управлению проектом	10	4	6	—	—
<i>Промежуточная аттестация</i>		2	—	—	2	—
ПМ.02.	Основные группы процессов управления социально ориентированным проектом	18	6	10	2	—
Тема 2.1	Процессы инициации и процессы планирования проекта	4	2	2	—	—
Тема 2.2	Процессы исполнения	4	2	2	—	—
Тема 2.3	Процессы мониторинга и контроля (оценка состояния и хода выполнения работ) и завершения проекта	8	2	6		
<i>Промежуточная аттестация</i>		2	—	—	2	—
ПМ.03.	Основные подсистемы управления социально ориентированным проектом в рамках системного подхода	26	8	16	2	—

Тема 3.1	Управление содержанием, организацией и продолжительностью проекта	6	2	4	—	—
Тема 3.2	Управление привходящими моментами и ресурсами проекта	6	2	4	—	—
Тема 3.3	Управление стоимостью и качеством проекта	6	2	4	—	—
Тема 3.4	Компьютерные технологии управления проектами	6	2	4		
<i>Промежуточная аттестация</i>		2	—	—	—	—
<i>Самостоятельная работа</i>		32	—	—	—	32
<i>Итоговая аттестация в форме защиты</i>		2	—	—	2	
ИТОГО:		98	26	32	8	32

Внеаудиторная (самостоятельная работа) слушателей (опережающее задание)

Наименование темы	Цели и задачи	Количество часов
<p>Фандрайзинг: привлечение и аккумуляция финансовых средств из различных источников</p>	<p>Тема: Определение критерий эффективности фандрайзинговой кампании социально ориентированных некоммерческих организаций</p> <p>Задание для слушателей:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Используя рекомендуемую литературу, сделать анализ эффективности фандрайзинговой кампании социально ориентированных некоммерческих организаций</i> 2. <i>Вопросы для рассмотрения:</i> <ul style="list-style-type: none"> — Оценка эффективности фандрайзингового предложения. — Гранты. Подходы и правила работы с грантодающими организациями. — Современный интернет-фандрайзинг. — Методика поиска доноров и составления заявки на грант. — Работа с частными пожертвованиями: технологии, правила, специфика. 3. Ответы необходимо оформить в произвольной форме на листах формата А4, с указанием ФИО и привести с собой. Количество листов – не более 3-х. Данная работа будет зачтена при итоговой аттестации (Образец титульного листа прилагается). 	<p align="center">32</p>

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

Самостоятельная работа (опережающее задание 32 часа)

по программе повышения квалификации

«Проектный менеджмент в области социально-культурной деятельности»

Группа №
ФИО
АДРЕС

Москва

20

Рекомендуемая литература:

1. Федеральный закон от 11.08.1995 № 135-ФЗ «О благотворительной деятельности и благотворительных организациях».
2. Артемьева Т.В., Тульчинский Г.Л. Фандрейзинг: привлечение средств на проекты и

программы в сфере культуры и образования. – СПб.: Лань; ПЛАНЕТА МУЗЫКИ, 2010.

3. Богатова Е.Р. Фандрайзинг и краудфандинг // В курсе правового дела. № 2. – 2011.
4. Грищенко Ю. И., к.э.н., аудитор. Фандрайзинг как способ привлечения средств некоммерческой организации, журнал "Некоммерческие организации в России" , №4, 2012.

Календарный учебный график

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	Дата, дни недели
СРС	СРС	СРС	СРС	СРС	СРС	СРС	СРС
4 часа	4 часа	4 часа	4 часа	4 часа	4 часа	4 часа	4 часа
Итого: СРС 32 часа							

СРС-самостоятельная работа слушателей (опережающее задание)

Дата, дни недели	Дата, дни недели	Дата, дни недели	Дата, дни недели	Дата, дни недели	Дата, дни недели	Дата, дни недели	Дата, дни недели	Дата, дни недели
Л- 2 часа (вводная)	Л- 4 часа	ПЗ- 2 часа	Л- 2 часа	ПЗ- 4 часа	ПЗ- 4 часа	ПЗ- 2 часа	Л- 2 часа	ИА-2 часа
		ПА- 2 часа	ПЗ- 2 часа	ПА- 2 часа		Л- 2 часа	ПЗ- 4 часа	
Л- 6 часов	ПЗ- 4 часа	Л- 2 часа	Л- 2 часа	Л- 2 часа	Л- 2 часа	ПЗ- 2 часа	ПЗ- 4 часа	ПА- 2 часа
		ПЗ- 2 часа	ПЗ- 2 часа					
8	8	8	8	8	8	8	8	2
Аудиторных часов: 66 часов								

СРС: 32 часа					
Всего по программе: 98 часов					

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

1. СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАММЫ ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ

«Проектный менеджмент в области социально-культурной деятельности»

Вводное занятие: 2 часа

Ознакомление с программой. Инструктаж по охране труда и пожарной безопасности.

ПМ 01. Современные концепции управления социально ориентированным проектом
(Всего: 16 часов, из них: 6 часов — лекция; 8 часов — практическое занятие, ПА — 2 часа)

Тема 1.1. Особенности эффективной реализации социально ориентированного проекта
(Всего: 6 часов лекция)

Лекция-модерация—6 часов

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 ориентированными проектами. Факторы успеха. Внутренняя и внешняя среда социально ориентированного проекта. Основные участники проекта и их влияние на реализацию проекта.

Тема 1.2. Основные типы работы по управлению социально ориентированным проектом

(Всего: 10 часов, из них: 4 часа—лекция; 6 часов— практическое занятие)

Лекция-модерация—4 часа

Вопросы, раскрывающие содержание темы:

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

Перечень практических занятий

Номер темы	Наименование практического занятия (6 часов)
Тема 1.2. Основные типы работы по управлению проектом	<u>Тренинг: Внедряем SCRUM. С чего начать?</u> <i>Вопросы для обсуждения:</i> <ol style="list-style-type: none">1. Основополагающие части революционной концепция Scrum-методологии: роли, практики, документы (артефакты)2. Роли в Scrum: владелец продукта (услуги) (ProductOwner), скрам-мастер (ScrumMaster), команда разработчиков

	(DeliveryTeam), перечень их обязанностей 3. Практики в Scrum-управлении проектами 4. Основные артефакты в Scrum-проекте 5. Подведение итогов: выводы о Scrum <i>Подведение итогов</i>
--	---

ПМ 02. Основные группы процессов управления социально ориентированным проектом

(Всего: 16 часов, из них: 6 часов — лекция; 8 часов — практическое занятие, ПА — 2 часа)

Тема 2.1. Процессы инициации и процессы планирования проекта

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

Лекция-модерация — 2 часа

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.

Номер темы	Наименование практического занятия (2 часа)
Тема 2.1. Процессы инициации и процессы планирования проекта	<p><i>Тренинг: Оценка некоммерческого проекта и фандрайзингового предложения</i></p> <p><i>Вопросы для обсуждения:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Методы организации поиска ресурсов. 2. Основные методы проведения фандрайзинга. 3. Условия выбора метода фандрайзинга. 4. Этика и принципы фандрайзинга. 5. Экспертирование, оценка эффективности некоммерческого проекта и фандрайзингового предложения. 6. Гранты. 7. Современный интернет-фандрайзинг. 8. Подходы и правила работы с грантодающими организациями. 9. Тренировка умения поиска доноров и составления заявки на грант. 10. Работа с частными пожертвованиями: технологии, правила, специфика. <p><i>Практическое занятие:</i> Разработка проекта письменного обращения к потенциальному спонсору</p> <p><i>Подведение итогов</i></p>

Тема 2.2. Процессы исполнения проекта

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

Лекция-модерация—2 часа

Вопросы, раскрывающие содержание темы:

Определение понятия «организация исполнения проекта». Процедуры организации исполнения проекта. Центр управления проектом. Координация работы персонала и других ресурсов для выполнения плана. Различие формальной и работающей структуры управления проектом. Примерный круг обязанностей руководителя проекта, команды проекта, привлечённых специалистов.

Перечень практических занятий

Номер темы	Наименование практического занятия (2 часа)
Тема 2.2. Процессы исполнения	<p>Круглый стол: Исполнение проекта <i>Вопросы для обсуждения:</i></p> <p>1.Основные процессы:</p> <ul style="list-style-type: none">• Процессы координации персонала и других ресурсов для выполнения работ- получение результатов для достижения целей проекта. <p>2.Вспомогательные процессы:</p> <ul style="list-style-type: none">• Подтверждение качества проекта.• Развитие команды проекта (обучение, консультации, взаимодействие).• Распространение информации (управление знаниями).• Получение и обобщение предложений.• Выбор организаций по сотрудничеству при реализации проекта.• Анализ и контроль за ходом проекта. <p>Подведение итогов</p>

Тема 2.3. Процессы мониторинга, контроля (оценка состояния и хода выполнения работ) и завершения проекта

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

Лекция-модерация—2 часа

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 (6 часов)
Тема 2.3. Процессы мониторинга и контроля и завершения проекта	<p>Семинар: Система анализа отчётных продуктов проекта/программы в социально-культурной сфере</p> <p><i>Вопросы для рассмотрения:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Факторы неопределенности и риска на всех этапах разработки проекта. 1. Актуальность проекта для участников и фазах жизненного цикла проекта. 2. Компоненты показателей мониторинга проекта. 3. Организационная составляющая проекта/ уровень организации проекта. 4. Информированность участников об организации, их заинтересованность в участии в проекте (соответствие ожиданий участников задачам проекта). 5. Уровень профессиональной компетенции персонала проекта, привлеченных референтов и преподавателей. 6. Использование немецкого языка в проекте. 7. Наличие в проекте этнокультурного компонента. 8. Наличие партнёров по реализации проектов. 9. География проекта. 10. Участие бенефициаров проекта в деятельности ЦНК, ЦВ 11. Анализ отчётных продуктов. 12. Анализ проектных рисков. 13. Ситуационный тренинг по проведению мониторинга конкретных проектов. <p>Подведение итогов</p>

ПМ 03. Основные подсистемы управления социально ориентированным проектом в рамках системного подхода

(Всего: 26 часов, из них: 8 часов — лекция; 16 часов — практическое занятие, ПА — 2 часа)

Тема 3.1. Управление содержанием, организацией и продолжительностью проекта *(Всего: 6 часов, из них: 2 часа — лекция; 4 часа — практика)*

Лекция-модерация — 2 часа

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 (4 часа)
Тема 3.1. Управление содержанием и организацией и продолжительностью проекта	<p>Круглый стол: Процессы, обеспечивающие своевременное завершение социально ориентированного проекта</p> <p><i>Вопросы для рассмотрения:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Определение конкретного состава операций, необходимых для получения различных результатов проекта. 2. Определение взаимосвязи операций: выявление и документирование зависимостей между плановыми операциями проекта. 3. Оценка ресурсов операций: оценка типов и количества ресурсов, необходимых для выполнения каждой плановой операции. 4. Оценка длительности операций — оценка количества рабочих периодов, необходимых для выполнения отдельных операций. 5. Разработка расписания: составление расписания проекта с учётом последовательностей операций, их длительности, требований к ресурсам и ограничений на сроки. 6. Управление изменениями расписания проекта. <p><i>Подведение итогов</i></p>

Тема 3.2. Управление привходящими моментами и ресурсами социально ориентированного проекта

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

Лекция-модерация—2 часа

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 ориентированного проекта. Управление материально-техническим обеспечением проекта. Управление коммуникациями проекта. Команда социально ориентированного 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

Номер темы	Наименование практического занятия (4 часа)
Тема 3.2. Управление привходящими моментами и	<p>Круглый стол: Особенности управления командой социально ориентированного проекта</p> <p><i>Вопросы для рассмотрения:</i></p>

ресурсами проекта	<ol style="list-style-type: none"> 1. Распределение ролей. 2. Стил ь управления командой. Сотрудничество членов команды. 3. Правовое регулирование. 4. Социально-психологическая структура команды. 5. Формирование эффективных команд. 6. Жизненный цикл команды проекта. 7. Факторы, влияющие на эффективность работы группы. 8. Базовые критерии эффективной работы лидера. 9. Стили управления. 10. Составляющие имиджа делового человека. Факторы, влияющие на процесс формирования имиджа менеджера. 11. Проблемы управления командой социально ориентированного проекта. 12. Конфликты. Модель конструктивного поведения в конфликте. <p style="text-align: center;"><i>Подведение итогов</i></p>
-------------------	---

Тема 3.3. Управление стоимостью и качеством социально ориентированного проекта
(Всего: 6 часов, из них: 2 часа—лекция; 4 часа— практическое занятие)

Лекция-модерация—2 часа

Вопросы, раскрывающие содержание темы

Определение понятия «управление стоимостью социально ориентированного 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 ориентированного проекта.

Перечень практических занятий

Номер темы	Наименование практического занятия (4 часа)
Тема 3.3. Управление стоимостью и качеством проекта	<p><i>Практикум-кейс-анализ: «Экспертирование, оценка эффективности стоимости социально ориентированного проекта»</i></p> <p><i>Вопросы, раскрывающие содержание темы:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Основные понятия и принципы оценки эффективности социально ориентированных проектов 2. Показатели оценки эффективности социально ориентированных проектов 3. Оценка социальной эффективности социально ориентированных проектов: мировой и российский опыт 4. Анализ и управление изменениями бюджета проекта, управление проектными рисками. <p style="text-align: center;"><i>Подведение итогов</i></p>

Тема 3.4. Компьютерные технологии управления социально ориентированными проектами
(Всего: 6 часов, из них: 2 часа—лекция; 4 часа— практическое занятие)

Лекция-модерация—2 часа

Вопросы, раскрывающие содержание темы

Системы управления социально ориентированными проектами: MicrosoftProject, ProjectManager. Программа MicrosoftProject – инструмент управления социально ориентированным проектом. Рабочее окно программы. Ввод задач социально ориентированного проекта. Варианты представления социально ориентированного 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 ориентированного проекта.

Перечень практических занятий

Номер темы	Наименование практического занятия (4 часа)
Тема 3.4. Компьютерные технологии управления проектами	<i>Круглый стол: Информационные ресурсы как инструмент управления проектами</i> <i>Вопросы для рассмотрения:</i> 1. Современные информационные технологии в сфере проектного менеджмента. Приоритеты. 2. Региональные и федеральные интернет ресурсы в проектной деятельности 3. Анализ интернет-порталов и сайтов общественных организаций этнических немцев. <i>Подведение итогов</i>

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 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
- дискуссии

- активное обсуждение понятийного аппарата, возможностей и границ использования методов и инструментов проектной деятельности
- анализ конкретных ситуаций
- практические занятия в группе.

Лекции посвящаются рассмотрению наиболее важных концептуальных вопросов, основным понятиям; теоретическим основам, 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, а также выносятся на внеаудиторное (самостоятельное) изучение.

По основным темам профессиональных модулей имеются раздаточные материалы по темам, а также аудио- и видеозаписи. Также имеются информационные 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>ПМ 01. Современные концепции управления социально ориентированным проектом</p> <p>ПМ 02. Основные группы процессов управления социально ориентированным проектом</p> <p>ПМ 03. Основные подсистемы управления социально ориентированным проектом в рамках системного подхода</p>	<p><i>Получение профессиональных компетенций в области:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • анализа стереотипного образа существующих методик разработки социально ориентированных проектов • формирования идеального социально ориентированного проекта • разработки целевых социально ориентированных проектов в области социально-культурной деятельности • применения на практике инновационных технологий при разработке социально ориентированных проектов • выявления проблемы разработки социально ориентированного проекта • воплощения стратегии по разработке и реализации социально ориентированных проектов на практике. 	<p>Промежуточная аттестация в форме зачёта. 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 промежуточной и 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 образование, соответствующее профилю преподаваемой дисциплины (модуля), 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 при неотложных состояниях.

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 студентов по данной программе, полученных на лекциях, практических занятиях и в процессе самостоятельной работы. В период подготовки к зачету обучающиеся вновь обращаются к учебно-методическому материалу и закрепляют промежуточные знания. Подготовка обучающегося к зачёту включает три этапа: внеаудиторную работу, непосредственная подготовку в дни, предшествующие зачёту по темам программы, подготовка к ответу на вопросы. При подготовке к зачёту обучающимся целесообразно использовать материалы лекций, учебно-методические комплексы, нормативные документы, основную и дополнительную литературу. На зачёт выносятся материалы в объеме, предусмотренном рабочей программой. Зачёт проводится в устной форме. Зачёты принимаются преподавателями, ведущими практические занятия или читающими лекции по данной программе (модулю).

7. ИСПОЛЬЗУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

Нормативно-правовая литература:

1. Федеральный закон от 11.08.1995 № 135-ФЗ «О благотворительной деятельности и благотворительных организациях».
2. ISO 21500-2012. Руководство по менеджменту проектов Международной организации по стандартизации (Guidance on project management). – – [Электронный ресурс]. - Режим доступа: Консультант Плюс.
3. ГОСТ Р ИСО 10006-2005. Системы менеджмента качества. Руководящие указания по менеджменту качества при проектировании. – – [Электронный ресурс]. - Режим доступа: Консультант Плюс.
4. ГОСТ Р 54869-2011. Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом. – [Электронный ресурс]. - Режим доступа: Консультант Плюс.
5. ГОСТ Р 54870-2011. Проектный менеджмент. Требования к управлению портфелем проектов. – [Электронный ресурс]. - Режим доступа: Консультант Плюс. 10.ГОСТ Р 54871-2011. Проектный менеджмент. Требования к управлению программой. – [Электронный ресурс]. - Режим доступа: Консультант Плюс.

Основная литература:

1. Занимательное проектоведение (часть 5): работа с добровольцами (практическое пособие). Балашова А., Михайлова М. – Нижний Новгород: ООО «Тандем», 2018. – 32 с. (дата обращения 09.11.2021).
2. Манн, И. Б. Маркетинг без бюджета. 50 работающих инструментов / Игорь Манн. — 4-е изд. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2019. — 288 с. (дата обращения 09.11.2021)
3. 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. (дата обращения 09.11.2021)
4. Методика и практика обучения мониторингу социальных проектов (учебно-методическое пособие). Под общ. ред. Автономова А. С. – М.: НАБО, 2018. – 240 с. (дата обращения 09.11.2021)

Дополнительная литература:

1. Уэбстер, Гордон. Планирование и управление проектами для менеджеров: пер. с англ. Гордон Уэбстер. — Москва: Дело и Сервис, 2006. — 271 с. 1 (дата обращения 09.11.2021).
4. 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. 1(дата обращения 09.11.2021)

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

Индикатор (Indicator) – это Инструменты оценки (Evaluationinstruments), 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 (Evaluationcriteria) – 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) (Programevaluationmethods) – 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 (Monitoring) – 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) (Programprojectevaluation)- 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 (Riskassessment)-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 (Project)- 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 (Self-evaluation) - 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 (/skrʌm/; англ. **scrum** «схватка») — революционный метод управления проектами.

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

Устойчивость программы (проекта) результатов (Sustainability of program results)- 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:

- определение сферы деятельности и целей
- управление временем
- управление финансами
- управление качеством
- управление коммуникациями
- управление человеческими ресурсами
- управление снабжением и поставками
- управление рисками.

Участники проекта/программы (project stakeholders) – 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 (фэндрайзинг, фандрэйзинг, *fundraising*) — 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 (Project goal)/программы (Program goal) - 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
для проведения промежуточной аттестации**

Примерные вопросы к промежуточной аттестации по ПМ 01. Современные концепции управления социально ориентированным проектом

1. Анализ понятий «проект» и «управление проектом».
2. Методология управления проектом (РММ).
3. Проект как объект управления.
4. Эффективные модели жизненного цикла проекта.
5. Организационный подход к управлению социально ориентированными проектами.
6. Факторы успеха при реализации социально ориентированного проекта.
7. Внутренняя и внешняя среда социально ориентированного проекта.
8. Основные участники проекта и их влияние на реализацию проекта.
9. Приоритетные техники управления социально ориентированным проектом.
10. Особенности контура обратной связи.
11. Отличие современного проектного управления от традиционного управления.
12. Проектное управление в реализации инновационных социально ориентированных проектов.
13. Современные тенденции развития теории управления проектом.
14. Революционный метод управления проектами - SCRUM.

Примерные вопросы к промежуточной аттестации по ПМ 02. Основные группы процессов управления социально ориентированным проектом

1. Определение понятия «инициация проекта». Основные составляющие группы процессов инициации.
2. Основные методы выбора проекта. Способы сбора информации о проекте.
3. Виды формальных результатов процесса инициации проекта. «Допущения» и «ограничения» в проекте.
4. Определение понятий «планирование» и «план проекта». Основные уровни планирования.
5. Разработка и составление стратегического плана проекта: определение целей, содержания и критериев успеха проекта. Способы описания проекта.
6. Определение работ проекта. Календарное планирование. Планирование ресурсов.
7. Планирование затрат и финансирования проекта. Управление финансами проекта.
8. Фандрайзинг: привлечение и аккумулирование финансовых средств из различных источников. Основные технологии Фандрайзинга.
9. Создание плана проекта.
10. Оценка эффективности проекта. Определение понятия «организация исполнения проекта».
11. Процедуры организации исполнения проекта.
12. Центр управления проектом. Координация работы персонала и других ресурсов для выполнения плана.
13. Различие формальной и работающей структуры управления проектом.

14. Примерный круг обязанностей руководителя проекта, команды проекта, привлечённых специалистов.
15. Современная концепция маркетинга в управлении проектами.
16. Маркетинговые исследования. Разработка маркетинговой стратегии проекта.
17. Программа маркетинга проекта. Бюджет маркетинга проекта.
18. Реализация маркетинга проекта. Управление маркетингом в рамках управления проектами.
19. Контроль за реализацией проекта. Требования к системе контроля. Принципы построения эффективной системы контроля.
20. Корректирующие действия, управление изменениями проекта и снижение проектных рисков.
21. Определение понятия «завершение проекта». Способы окончания проекта. Действия при завершении проекта. Задачи руководителя проекта при завершении проекта.
22. Подготовка документа о завершении проекта. Отчёты о выполнении проекта (текущий и завершающий). Основные ошибки фазы завершения проекта. Аудит проекта.

Примерные вопросы к промежуточной аттестации по ПМ 03. Основные подсистемы управления социально ориентированным проектом в рамках системного подхода

1. Определение понятия «управление содержанием проекта». Цели проекта.
2. Принципы управления организацией проекта. Определение понятия «организационная структура проекта».
3. Документационная составляющая проекта. Методика определения и согласования проекта.
4. Понятие о книге контроля проекта (projectcontrolbook – PCB), её содержанием (постоянном и изменяемом), её необходимость.
5. Методология определения проекта, подготовка и проведение совещания по определению проекта. Документ определения проекта (projectdefinitionreport -PDR), его составляющие.
6. Определение понятия «управление продолжительностью проекта». Календарный график. Диаграмма Ганта.
7. Определение понятия «Сетевая модель». Метод СРМ. Основные идеи, преимущества и недостатки, способы построения, дополнительные возможности, «узкие места».
8. Основные виды привходящих моментов: изменения, проблемы, риски, ошибки. Общая схема управления привходящими моментами.
9. Форма запроса на изменение. Форма констатации и работы с проблемой.
10. Методы оценки рисков проекта. Дерево решений.
11. Методы снижения рисков.
12. Определение понятия «ресурс». Виды ресурсов социально ориентированного проекта.
13. Управление материально-техническим обеспечением проекта.
14. Управление коммуникациями проекта. Команда социально ориентированного проекта: набор, развитие, взаимодействие в ней. Управление персоналом проекта. Проектный менеджер и взаимодействие с командой проекта.
15. Привлечение добровольцев для краткосрочных и долгосрочных проектов. Успешные практики по привлечению добровольцев.
16. Определение понятия «управление стоимостью социально ориентированного проекта. Виды оценок стоимости проекта. Управление стоимостью проекта.
17. Определение понятия «бюджетирование» расходов на проект. Виды бюджетов. Оценка выполнения бюджета.
18. Определение понятия «управление качеством проекта». Процесс обеспечения качества проекта. Управление качеством проекта. Контроллинг качества.
19. Отчётность. Оценка эффективности социально ориентированного проекта.

20. Системы управления социально ориентированными проектами: MicrosoftProject, ProjectManager.
21. Программа MicrosoftProject –инструмент управления социально ориентированным проектом. Рабочее окно программы. Ввод задач социально ориентированного проекта.
22. Варианты представления социально ориентированного проекта средствами меню. Вид диаграммы Ганта, календарь.
23. Основные настройки будущего проекта. Организация этапов задач.
24. Календарное планирование в среде MicrosoftProject. Задание крайних сроков и ограничений.
25. Планирование ресурсов и назначение их задачам. Управление затратами проекта.
26. Ведение проекта. Завершение социально ориентированного проекта.

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 Scrum есть три роли:

- Владелец продукта (ProductOwner)
- Scrum-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 не выполненного, 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.)