

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ (НИ ТГУ)

Институт экономики и менеджмента

УТВЕРЖДАЮ:  
Директор Института  
экономики и менеджмента

Е.В. Нехода

Рабочая программа дисциплины

**Управление проектами**

по направлению подготовки

**38.04.02 Менеджмент**

Направленность (профиль) подготовки:  
**«Менеджмент»**

Форма обучения  
**Очная**

Квалификация  
**Магистр**

Год приема  
**2025**

СОГЛАСОВАНО:  
Руководитель ОП  
М.В. Герман

Председатель УМК  
М.В. Герман

Томск – 2025

## **1. Цель и планируемые результаты освоения дисциплины (модуля)**

Целью освоения дисциплины является формирование следующих компетенций:

– УК-2 – способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла.

Результатами освоения дисциплины являются следующие индикаторы достижения компетенций:

– УК-2.1. Формулирует цель проекта, обосновывает его значимость и реализуемость;

– УК-2.2. Разрабатывает программу действий по решению задач проекта с учетом имеющихся ресурсов и ограничений.

## **2. Задачи освоения дисциплины**

– Освоить совокупность унифицированных подходов, стандартизированных норм, правил, используемых в современной практике управления проектами, в том числе методология управления проектами и гибкие подходы на основе ценностей и принципов Agile

– Научиться применять понятийный аппарат управления проектами и инструментарий для обоснования и принятия эффективных управленческих решений в сфере профессиональной деятельности.

## **3. Место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы**

Дисциплина относится к обязательной части образовательной программы.

## **4. Семестр(ы) освоения и форма(ы) промежуточной аттестации по дисциплине**

Семестр 2, зачет.

## **5. Входные требования для освоения дисциплины**

Для успешного освоения дисциплины требуются компетенции, сформированные в ходе освоения образовательных программ предшествующего уровня образования.

Для успешного освоения дисциплины требуются результаты обучения по следующим дисциплинам: «Количественные методы в менеджменте», «Системное и критическое мышление», «Управленческая экономика», «Организационное поведение и управление человеческими ресурсами».

## **6. Язык реализации**

Русский

## **7. Объем дисциплины (модуля)**

Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 з.е., 108 часов, из которых:

– лекции: 8 ч.;

– практические занятия: 20 ч.;

Практическая подготовка: 20 ч.

Объем самостоятельной работы студента определен учебным планом.

## **8. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам**

### **Тема 1. Современная концепция управления проектами.**

Определение и признаки проекта. Виды проектов. Становление и эволюция концепции управления проектами. Руководства и стандарты в области управления проектами: проект, отдельные лица, организации. Управление циклом проекта. Процессы управления проектом. Области знаний проекта.

### **Тема 2. Организация проекта.**

Постановка цели и задач проекта. Проектное окружение. Заинтересованные стороны проекта. Выбор и формирование организационной структуры проекта. Органы руководства проектом. Проектные роли и команда проекта. Устав проекта.

### **Тема 3. Планирование проекта.**

Определение содержания и продукта проекта. Логика планирования проекта. План управления проектом. Иерархическая структура работ проекта. Матрица распределения ответственности. Разработка расписания проекта. Метод критического пути. Ресурсное планирование проекта. Оценка стоимости проекта. Бюджет проекта.

### **Тема 4. Руководство и управление исполнением проекта.**

Инструменты и процедуры управления областями знаний проекта. План управления проектом. Управление стоимостью проекта. Метод освоенного объема. Управление качеством проекта. Управление закупками проекта. Управление рисками проекта. Управление коммуникациями проекта. Исполнение и закрытие проекта.

### **Тема 5. Ценности и принципы гибких подходов Agile к управлению проектами.**

Ценности и принципы Agile. Совокупность различных технических приемов и инструментов управления проектами: Kanban, Lean, Crystal, DevOps и другие. Особенности подхода Scrum. Преимущества и ограничения гибких подходов Agile к управлению проектами.

## **9. Текущий контроль по дисциплине**

Текущий контроль по дисциплине проводится путем контроля посещаемости, проведения контрольных работ, тестов по лекционному материалу, сквозной деловой игры по темам, выполнения индивидуальных заданий, докладов (рефератов) и фиксируется в форме контрольной точки не менее одного раза в семестр. Вклад результатов текущего контроля в итоговой оценке по дисциплине составляет – 60 баллов (60%).

## **10. Порядок проведения и критерии оценивания промежуточной аттестации**

**Зачет во втором семестре** проводится в письменной форме по билетам. Билет содержит теоретический вопрос и две задачи. Продолжительность зачета 1,5 часа. Результаты зачета определяются в соответствии с балльно-рейтинговой системой – максимум 40 баллов за зачет (40%):

Примерный перечень теоретических вопросов

1. Понятие проекта и особенности проекта как объекта управления.
2. Метод освоенного объема.
3. Жизненный цикл проекта. Модели жизненного цикла проекта.
4. Факторы дальнего и ближнего окружения.
5. Анализ и оценка заинтересованных сторон.
6. Виды проектных ролей.

7. Принципы, процессы и области знаний управления проектом.
8. Правила формирования иерархической структуры проекта.
9. Содержание продукта и проекта.
10. Метод освоенного объема.

Примеры задач:

1. Дано: для проекта существует 40% вероятность отклонения по срокам. В контракте предусмотрен штраф за несвоевременную доставку продукта проекта в размере 120 тыс. руб.

Требуется: определить ожидаемую денежную стоимость.

2. Дано: воздействие риска поломки оборудования на стоимость составляет 0,8, на содержание – 0,4, на сроки – 0,8, на качество – 0,8; вероятность риска составляет 0,4.

Требуется: определить вес и ранг риска.

3. Дано: проект предусматривает выполнение 10 работ за 10 дней. Стоимость каждой работы составляет 20 тыс. руб. На 3-й день (отчетная дата) запланирована оценка выполнения проекта. В результате экспертной оценки первые две работы завершены полностью, фактический объем соответствует плановому, а прогресс выполнения 3 работы оценен как 30%, а фактические расходы на выполнение 3 работы составили 70 тыс. руб.

Требуется: определить сумму бюджета на весь проект, плановый объем, освоенный объем и фактическую стоимость, показатели отклонения по срокам и индекс выполнения сроков.

4. Дано: имеются следующие затраты, связанные с разработкой продукта: приобретение оборудования – 329 тыс. руб., обучение персонала – 41 тыс. руб., аудит и тестирование продукта – 71 тыс. руб.

Требуется: рассчитать стоимость качества.

Критерии выставления баллов за зачет:

Баллы	Характеристика
40 баллов	Полные, чёткие, логически последовательные, правильные ответы на поставленные вопросы, демонстрация уверенных знаний программного материала дисциплины, понимание сущности и взаимосвязи рассматриваемых явлений (процессов); умение самостоятельно анализировать факты, события, явления, процессы. Задача решена верно.
30 баллов	Последовательные, правильные, конкретные, без существенных неточностей ответы на поставленные вопросы, свободное устранение замечаний о недостаточно полном освещении отдельных положений при постановке дополнительных вопросов. Задача решена верно, но интерпретация полученных результатов не убедительна.
20 баллов	Существенные ошибки в ответах на поставленные вопросы. Задача решена верно, но интерпретация полученных результатов не убедительна.
10 баллов	Неправильные ответы хотя бы на вопросы, существенные и грубые ошибки в ответах на дополнительные вопросы, недопонимание сущности излагаемых вопросов. Задача решена неверно, но была попытка интерпретации полученных результатов.

Зачет по дисциплине выставляется студенту, получившему итоговую оценку, «отлично», «хорошо» или «удовлетворительно».

Итоговая оценка по дисциплине складывается из результатов текущего контроля (60%) и результатов промежуточной аттестации (40%) и составляет максимум 100 баллов.

Механизм перевода результатов балльно-рейтинговой системы в пятибалльную шкалу:

<b>Баллы</b>	<b>Итоговая оценка</b>
85-100 баллов	«Отлично»
70-84 балла	«Хорошо»
55-69 баллов	«Удовлетворительно»
54 балла и менее	«Неудовлетворительно»

## **11. Учебно-методическое обеспечение**

а) Электронный учебный курс по дисциплине в электронном университете «Moodle» - <https://moodle.tsu.ru/course/view.php?id=16530>

б) Оценочные материалы текущего контроля и промежуточной аттестации по дисциплине.

Примерный перечень теоретических вопросов, проверяющих УК-2.1:

1. Охарактеризуйте последовательность постановки цели и задач проекта.
2. В чем заключается анализ осуществимости проектного замысла?
3. Опишите применение техники SMART?
4. Поясните роль задач проекта.
5. Какова логика построения дерева целей проекта.
6. Какие правила следует соблюдать при выделении уровня цели?
7. Назовите принципы декомпозиции цели.
8. Как исключить противоречия при постановке цели и задач проекта?
9. Когда возникает необходимость корректировки цели проекта?
10. Каков предварительный итог при постановке цели и задач проекта?

Цель деловой игры – совершенствование навыков разработки концепции проекта. Участники деловой игры произвольно распределяются на несколько равных групп (5-9 человек) и определяется руководитель группы. Групповые роли могут распределяться в начале игры и изменяться по мере необходимости. Участники игры проводят анализ предлагаемого задания, осуществляют поиск и разработку вариантов решений и соответствующих действий. По результатам проработки заданий группа делегирует представителя для презентации и обсуждения принятых решений по проекту.

Преамбула деловой игры.

Департаментом Томской области объявлен областной конкурс на финансовую поддержку проекта. Целью конкурса является выявление и поддержка молодежных бизнес-идей и общественных инициатив, направленных на развитие экономики, социальной сферы, науки, культуры и спорта Томской области. Для участия в Конкурсе участникам необходимо разработать заявку проекта актуального и интересного максимально широкой аудитории. Размер финансовой поддержки проекта со стороны Департамента предусмотрен в размере 500 000 (пятьсот тысяч) рублей.

Конкурсная комиссия осуществляет оценку проектов по 10-балльной системе согласно следующим критериям:

- актуальность и востребованность проекта, его вклад в социально-экономическое развитие региона;
- реализуемость проекта;
- соответствие мероприятий достижению цели и задач проекта;
- уникальность и измеримость продукта результатов проекта;
- обоснованность расходов предполагаемой проектной деятельности;

- информационная открытость и публичность проекта;
- вид и масштаб проекта;
- наличие компетенций и опыта планируемой проектной деятельности;
- наличие заявки и презентации проекта.

Задание:

1. Предложите актуальный проектный замысел (реализация идеи, решение проблемы, выполнение заказа), удовлетворяющий цели Конкурса.
2. Охарактеризуйте вид проекта.
3. Существует ли опыт реализации подобных проектов?
4. В чем заключается ценность предлагаемого продукта и результатов проекта для заинтересованных сторон?
5. Продумайте возможные альтернативы реализации проектного замысла.
6. Сформулируйте цель и задачи предлагаемого проекта по технике SMART.

Примерный перечень теоретических вопросов, проверяющих УК-2.1:

1. Как соотносятся понятия риска и неопределённости?
2. Что понимается под проектными рисками?
3. Охарактеризуйте негативные и позитивные риски проекта.
4. Что включает управление рисками?
5. Какую информацию позволяет получить реестр рисков проекта?
6. Каким образом осуществляется идентификация рисков?
7. Что подразумевает качественный анализ рисков?
8. Какие методы количественного анализа рисков могут быть использованы в проект?
9. Поясните принципы формирования резервов на управление рисками?
10. Какие стратегии реагирования на риски могут быть использованы в проекте?

Задание:

Практические задания выполняются по материалам сквозной деловой игры п. 2.2.

1. Какая модель коммуникации наиболее приемлема в проекте?
2. Определите требования различных заинтересованных сторон к коммуникациям в проекте (ожидаемый формат, структура, содержание, требуемые сроки предоставления информации).
3. Опишите методы коммуникаций, предполагаемые к реализации в проекте.
4. Разработайте матрицу коммуникаций проекта.
5. Как может повлиять проведение мероприятий по управлению коммуникациями на стоимости, продолжительности и результативности проекта?
6. Заполните соответствующий раздел Плана управления проектом.

в) План семинарских / практических занятий по дисциплине.

№	Название темы	Количество часов
1.	Тема 1. Современная концепция управления проектами	4
2.	Тема 2. Организация проекта	4
3.	Тема 3. Планирование проекта	4
4.	Тема 4. Руководство и управление исполнением проекта	4
5.	Тема 5. Ценности и принципы гибких подходов Agile к управлению проектами	4
Итого часов		<b>20</b>

г) Методические указания по организации самостоятельной работы студентов.

Самостоятельная работа магистрантов включает в себя:

- самостоятельную подготовку к занятиям по заявленным темам курса в соответствии с приведенными планом (содержание дисциплины) и литературой. Контроль выполнения производится на занятиях в блиц-опросах;
- самостоятельную подготовку к проблемным дискуссиям;
- самостоятельную подготовку эссе по отдельным темам курса с последующим обсуждением в аудитории;
- самостоятельную работу в аудитории при ответах на вопросы, решении задач и разборе деловых ситуаций (кейсов). Контроль выполнения осуществляется сразу же при оценке полученных результатов;
- самостоятельное выполнение индивидуальных аналитических заданий. Контроль выполнения осуществляется в сроки, предусмотренные для сдачи индивидуальных заданий, которые оговариваются с магистрантами;
- самостоятельную подготовку к зачету; контроль выполнения заключается в проставлении итоговой оценки по итогам обучения.

Для закрепления теоретического материала предполагается самостоятельное выполнение заданий по каждой пройденной теме, что позволяет обратить внимание на наиболее сложные, ключевые и дискуссионные аспекты изучаемой темы, помочь магистрантам систематизировать и лучше усвоить пройденный материал. При выполнении заданий магистрант должен не просто воспроизводить полученные знания по заданной теме, но и творчески переосмыслить существующие подходы к пониманию тех или иных проблем, явлений, событий; продемонстрировать и убедительно аргументировать собственную позицию.

В ходе выполнения заданий магистрантам необходимо ознакомиться с вопросами, вынесенными на обсуждение, изучить соответствующий материал по бизнес-кейсам, дополнительную литературу.

## **12. Перечень учебной литературы и ресурсов сети Интернет**

а) основная литература:

1. Зуб А. Т. Управление проектами: Учебник и практикум для вузов / Зуб А. Т.. - Москва : Эльмурзаева Р. А. Управление проектами: учебное пособие: [для обучающихся по основным профессиональным программам, программам дополнительного профессионального образования] / Р. А. Эльмурзаева ; Нац. исслед. Том. гос. ун-т. - Томск : Издательство Томского государственного университета, 2022. - 351 с.: ил., табл.. URL: <http://vital.lib.tsu.ru/vital/access/manager/Repository/koha:000900803>.

б) дополнительная литература:

1. Зуб А. Т. Управление проектами: Учебник и практикум для вузов / Зуб А. Т.. - Москва : Юрайт, 2022. - 422 с - (Высшее образование). URL: <https://urait.ru/bcode/489197>. URL: <https://urait.ru/book/cover/B1102F68-7BF4-415C-AA72-1EC445B97CE9>.
2. Цителадзе Д. Управление проектами: Учебник / Национальный исследовательский университет "Высшая школа экономики". - Москва: ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2022. - 361 с. URL: <http://znanium.com/catalog/document?id=389715>. URL: <https://znanium.com/cover/1817/1817091.jpg>
3. Балашов А. И. Управление проектами: Учебник и практикум Для СПО / Балашов А. И., Рогова Е. М., Тихонова М. В., Ткаченко Е. А.; под общ. ред. Роговой Е.М.. - Москва : Юрайт, 2022. - 383 с. - (Профессиональное образование). URL: <https://urait.ru/bcode/489629>. URL: <https://urait.ru/book/cover/6E01D4E2-D12F-4E6C-9D8A-C89E854E8D94>.
4. Борщевский Г. А. Управление государственными программами и проектами: Практическое пособие для вузов / Борщевский Г. А.. - Москва : Юрайт, 2022. - 363 с -

- (Высшее образование). URL: <https://urait.ru/bcode/481974>. URL: <https://urait.ru/book/cover/BBF901DA-826E-451F-86D6-106F6D597D35>.
5. Вольфсон Б. И. Гибкое управление проектами и продуктами / Борис Вольфсон. - Москва: Питер, 2017. - 141 с.: ил., табл.
  6. Мультидисциплинарные аспекты управления бизнесом: учебное пособие для студентов бакалавриата и магистратуры по направлению "Менеджмент" / М. В. Герман, Е. М. Каз, М. С. Каз [и др.] ; под общ. ред. Н. Д. Шимширт ; М-во науки и высш. образования, Нац. исслед. Том. гос. ун-т, Ин-т экономики и менеджмента. - Томск: Издательский Дом Томского государственного университета, 2020. - 276 с.: ил., табл.. URL: <http://vital.lib.tsu.ru/vital/access/manager/Repository/vtls:000724444>.
  7. Сазерленд Д. Scrum : революционный метод управления проектами : пер. с англ. / Джефф Сазерленд ; [отв. ред. Р. Болдинова] ; Сбербанк. - Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2016. - 277, [2] с.: ил. - (Библиотека Сбербанка; т. 60: ) . URL: <http://sun.tsu.ru/limit/2016/000551466/000551466.pdf>.
  8. Ньето-Родригес А. Цель как проект: как успешно решать любые задачи с помощью проектного подхода: Практическое пособие. - Москва: ООО "Альпина Паблишер", 2021. - 276 с.. URL: <http://znanium.com/catalog/document?id=387191>. URL: <https://znanium.com/cover/1841/1841909.jpg>.

в) ресурсы сети Интернет:

1. Ассоциация управления проектами «СОВНЕТ» [Электронный ресурс]. Ассоциация управления проектами «СОВНЕТ», Ассоциация специалистов и организаций в области управления проектами. – М., 2019. – URL: <https://www.sovnet.ru>.
2. Общероссийская Сеть КонсультантПлюс. Справочная правовая система. <http://www.consultant.ru>.
3. Проектная практика [Электронный ресурс]. Группа компаний «Проектная практика». – М., 2008-2022. – URL: <https://pmppractice.ru/>.
4. Управление проектами [Электронный ресурс]: Информационно-аналитический журнал. – Электрон. журн. – М., 2004-2022. – URL: <https://pmmagazine.ru/>.
5. Управление проектами и программами [Электронный ресурс]: Электронная библиотека Grebennikon. Электрон. журн. М., 2012. URL: <http://grebennikon.ru/journal-20.html>.
6. Project Management Institute (PMI) [Электронный ресурс]. Электрон. дан. URL: <https://www.pmi.org/>.
7. International Project Management Association. [Электронный ресурс]. Электрон. дан. URL: <https://www.ipma.world/>.

### 13. Перечень информационных технологий

а) лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение:

- Microsoft Office Standart 2013 Russian: пакет программ. Включает приложения: MS Office Word, MS Office Excel, MS Office PowerPoint, MS Office OneNote, MS Office Publisher, MS Outlook, MS Office Web Apps (Word Excel MS PowerPoint Outlook);
- публично доступные облачные технологии (Google Docs, Яндекс диск и т.п.).

б) информационные справочные системы:

- Электронный каталог Научной библиотеки ТГУ – <http://chamo.lib.tsu.ru/search/query?locale=ru&theme=system>
- Электронная библиотека (репозиторий) ТГУ – <http://vital.lib.tsu.ru/vital/access/manager/Index>
- ЭБС Лань – <http://e.lanbook.com/>
- ЭБС Консультант студента – <http://www.studentlibrary.ru/>



- Образовательная платформа Юрайт – <https://urait.ru/>
- ЭБС ZNANIUM.com – <https://znanium.com/>
- ЭБС IPRbooks – <http://www.iprbookshop.ru/>

1. 14. Материально-техническое обеспечение

Аудитории для проведения занятий лекционного типа.

Аудитории для проведения практических занятий, индивидуальных и групповых консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации.

Помещения для самостоятельной работы, оснащенные компьютерной техникой и доступом к сети Интернет, в электронную информационно-образовательную среду и к информационным справочным системам.

### **15. Информация о разработчиках**

Эльмурзаева Раиса Ахмедовна, кандидат экономических наук, доцент, Институт экономики и менеджмента, доцент кафедры стратегического менеджмента и маркетинга.