

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Андрей Драгомирович Хлутков  
Должность: директор  
Дата подписания: 14.11.2023 18:48:16  
Уникальный программный ключ:  
880f7c07c583b07b775f6604a630281b13ca9fd2

**Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

Северо-Западный институт управления - филиал РАНХиГС  
«Факультет безопасности и таможи»

«Кафедра таможенного администрирования»

УТВЕРЖДЕНА

Директор

Северо-Западный института управления -  
филиала РАНХиГС

Хлутков А. Д.

**ПРОГРАММА СПЕЦИАЛИТЕТА**  
**Таможенные операции и таможенный контроль**

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ,**  
**реализуемой без применения электронного (онлайн) курса**

Б1.В.ДВ.08.01 «Управление проектами»

38.05.02 «Таможенное дело»

очная/заочная  
(форма(формы) обучения)

Год набора - 2023

**Автор(ы)–составитель(и):**  
доцент кафедры таможенного администрирования

Д.В. Щербакова

**Заведующий кафедрой**  
таможенного администрирования д-р мед. наук, проф.

В.Ю. Чепрасов

РПД (*Управление проектами*) одобрена на заседании кафедры таможенного администрирования.  
Протокол от 25.05.2023 № 10.

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы.....	
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы.....	
3. Содержание дисциплины.....	
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся.....	
5. Оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине.....	
6. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины.....	
7. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине..	
7.1. Основная литература.....	
7.2. Дополнительная литература.....	
7.3. Нормативные правовые документы.....	
7.4. Интернет-ресурсы.....	
7.5. Иные источники.....	
8. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы.....	

# 1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

1.1. Дисциплина **Б1.В.ДВ.08.01 «Управление проектами»** обеспечивает овладение следующими компетенциями:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код компонента компетенции	Наименование компонента компетенции
ПКс-3	ПКс-3 Способность готовить и вести документацию при осуществлении перевозки грузов в цепи поставок с учетом соблюдения правил осуществления таможенных операций с товарами	ПКс-3.2	Способен использовать практические навыки по подготовке и ведению документации при осуществлении перевозки грузов в цепи поставок с учетом соблюдения правил осуществления таможенных операций с товарами

1.2. В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы:

ОТФ/ТФ (при наличии профстандарта)/трудо-вые /профессиональные действия	Код компонента компетенции	Результаты обучения
Использует практические навыки по подготовке и ведению документации при осуществлении перевозки грузов в цепи поставок с учетом соблюдения правил осуществления таможенных операций с товарами	ПКс-3.2	<p><b>На уровне знаний:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- знать теоретические основы и понятийный аппарат дисциплины;</li> <li>- знать основные виды и элементы проектов;</li> <li>- знать основные принципы, функции и методы управления проектами;</li> <li>- знать порядок разработки проектов;</li> <li>- специфику реализации проектов.</li> </ul> <p><b>На уровне умений:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- уметь использовать полученные знания для разработки и управления проектами;</li> <li>- уметь разрабатывать основные документы проекта;</li> <li>- уметь составлять коммуникационный план проекта;</li> <li>- уметь использовать инструменты и методы управления интеграцией, содержанием, сроками, стоимостью, качеством, человеческими ресурсами, коммуникациями, поставками проекта;</li> <li>- уметь осуществлять управление проектом, программой внедрения технологических инноваций;</li> <li>- уметь формировать программы организационных</li> </ul>

	изменений.
	<p><b>на уровне навыков:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- приобрести навыки владения специальной терминологией управления проектами;</li> <li>- приобрести навыки применения различного инструментария в проектной деятельности;</li> <li>- приобрести навыки работы в команде и выстраивания отношений с коллегами на основе уважения и доверия;</li> <li>- приобрести навыки участия в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций;</li> <li>- приобрести навыки формирования программы организационных изменений.</li> </ul>

## 2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетные единицы, 108 академических часов, 81 астрономический час.

### Очная форма обучения

Вид работы	Трудоемкость в акад. часах ауд./ЭО, ДОТ	Трудоемкость в астрон. часах ауд./ЭО, ДОТ
<b>Общая трудоемкость</b>	<b>108/18</b>	<b>81/13,5</b>
<b>Контактная работа с преподавателем</b>	<b>56/18</b>	<b>42/13,5</b>
Лекции	18/6	13,5/4,5
Практические занятия	36/12	27/9
Лабораторные занятия		
Консультация	2	1,5
<b>Самостоятельная работа</b>	<b>52</b>	<b>39</b>
Контроль		
Формы текущего контроля	задания, тестирование, решение кейсов и задач	
<b>Форма промежуточной аттестации</b>	Зачет с оценкой	

### Заочная форма обучения

Вид работы	Трудоемкость в акад. часах ауд./ЭО, ДОТ	Трудоемкость в астрон. часах ауд./ЭО, ДОТ
<b>Общая трудоемкость</b>	<b>108/4</b>	<b>81/3</b>
<b>Контактная работа с преподавателем</b>	<b>12/4</b>	<b>9/3</b>
Лекции	4/2	3/1,5
Практические занятия	6/2	4,5/1,5
Лабораторные занятия		
Консультация	2	1,5
<b>Самостоятельная работа</b>	<b>92</b>	<b>69</b>
Контроль	4	3
Формы текущего контроля	устный опрос, доклад (дискуссия), деловая игра, тестирование, решение кейсов	
<b>Форма промежуточной аттестации</b>	Зачет с оценкой	

### Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина Б1.В.ДВ.08.01 «Управление проектами» включена в состав дисциплин по выбору Учебного плана подготовки специалистов по специальности 38.05.02 «Таможенное дело» в рамках специализации «Таможенные операции и таможенный контроль».

Специальные требования к входным знаниям, умениям и компетенциям студента: дисциплина реализуется после изучения дисциплин: Б1.О.04 «Основы таможенного дела», Б1.О.11 «Основы проектной работы в профессиональной деятельности», Б1.В.ДВ.07.01 «Управление качеством государственных услуг в таможенном деле», Б1.В.ДВ.07.02 «Принципы обеспечения качества».

Форма промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом – зачет с оценкой.

Дисциплина может реализовываться с частичным применением дистанционных образовательных технологий (далее – ДОТ).

Доступ к системе дистанционных образовательных технологий осуществляется каждым обучающимся самостоятельно с любого устройства на портале: <https://lms.ranepa.ru>. Пароль и логин к личному кабинету / профилю предоставляется студенту в деканате.

## 3. Содержание и структура дисциплины

### 3.1. Структура дисциплины

№ п/п	Наименование тем и/или разделов	Объем дисциплины (модуля), час.					Форма текущего контроля успеваемости** , промежуточн й аттестации***	
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий					
			Л/ ДОТ	ЛР/ ДОТ	ПЗ/ ДОТ	КСР <sup>1</sup> / ДОТ		
<b>Очная форма обучения</b>								
Тема 1	Системный подход в управлении проектами. Стратегическая система управления проектами	10	2		4		4	Т, З
Тема 2	Процессы и функциональные области управления проектами. Определение и предметная область проекта	12	2		4/4		6	Т, З
Тема 3	Управление человеческими ресурсами и командой проекта	12	2/2		4/4		6	Т, РЗ
Тема 4	Планирование проекта по временным и стоимостным	12	2/2		4		6	Т, РЗ

<sup>1</sup> Не входит в объем дисциплины.

	параметрам							
Тема 5	Управление качеством и рисками проекта	12	2		4		6	Т, К
Тема 6	Управление коммуникациями и стейкхолдерами проекта	12	2		4		6	Т, К
Тема 7	Оценка исполнения проекта. Стандарты управления проектами и корпоративная система управления проектами	12	2/2		4/4		6	Т, К
Тема 8	Гибкое управление проектами	12	2		4		6	Т, РЗ
Тема 9	Управление проектами и программами в таможенной сфере	12	2		4		6	Т, З
	Консультация	2						
	<b>Промежуточная аттестация</b>							<b>Зачет с оценкой</b>
	<b>Всего:</b>	<b>108</b>	<b>18/6</b>		<b>36/12</b>		<b>52</b>	
	<b>Всего в astron. часах</b>	<b>81</b>	<b>13,5/4,5</b>		<b>27/9</b>		<b>39</b>	
<i><b>Заочная форма обучения</b></i>								
Тема 1	Системный подход в управлении проектами. Стратегическая система управления проектами	11	1/1				10	Т, З
Тема 2	Процессы и функциональные области управления проектами. Определение и предметная область проекта	11	1/1				10	Т, З
Тема 3	Управление человеческими ресурсами и командой проекта	11			1/1		10	Т, РЗ
Тема 4	Планирование проекта по временным и стоимостным параметрам	11			1/1		10	Т, РЗ

Тема 5	Управление качеством и рисками проекта	11			1		10	Т, К
Тема 6	Управление коммуникациями и стейкхолдерами проекта	11			1		10	Т, К
Тема 7	Оценка исполнения проекта. Стандарты управления проектами и корпоративная система управления проектами	11			1		10	Т, К
Тема 8	Гибкое управление проектами	12	1		1		10	Т, РЗ
Тема 9	Управление проектами и программами в таможенной сфере	13	1				12	Т, З
	Консультация	2						
	<b>Контроль</b>	4						
	<b>Промежуточная аттестация</b>							<b>Зачет с оценкой</b>
	<b>Всего:</b>	<b>108</b>	<b>4/2</b>		<b>6/2</b>		<b>92</b>	
	<b>Всего в астрон. часах</b>	<b>81</b>	<b>3/1,5</b>		<b>4,5/1,5</b>		<b>69</b>	

Используемые сокращения:

Л – занятия лекционного типа (лекции и иные учебные занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях, обучающимся);

ЛР – лабораторные работы (вид занятий семинарского типа);

ПЗ – практические занятия (виды занятий семинарского типа за исключением лабораторных работ);

КСР – индивидуальная работа обучающихся с педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях (в том числе индивидуальные консультации);

ДОТ – занятия, проводимые с применением дистанционных образовательных технологий, в том числе с применением виртуальных аналогов профессиональной деятельности.

СРО – самостоятельная работа, осуществляемая без участия педагогических работников организации и (или) лиц, привлекаемых организацией к реализации образовательных программ на иных условиях.

Т – тестирование, осуществляется с использованием опросника, содержащего варианты ответов или на базе образовательной платформы LMS MOODLE

З – задание, работа предполагает выполнение разного рода заданий

РЗ – решение ситуационных задач, задачи решаются на персональном компьютере или в письменном виде на практическом занятии, с последующим обсуждением в форме дискуссии (Д).

К – кейсы, задания на разбор кейсовых ситуаций.

(3)/ зачет с оценкой (30).

### **3.2. Содержание дисциплины**

#### **Тема 1. Системный подход в управлении проектами. Стратегическая система управления проектами.**

Системное представление проекта. Прямые и обратные связи в проекте. Закон необходимого разнообразия. Описание проекта как системы. Иерархия в системе проекта. Метасистема и подсистемы в проекте. Функциональное и информационное описание проекта. Содержание стратегической системы управления проектами. Управление портфелем проектов, программой, проектом. Организационный дизайн стратегической системы УП. Методология: внутренние стандарты и регламенты. Информационная система и инструменты.

#### **Тема 2. Процессы и функциональные области управления проектами. Определение и предметная область проекта.**

Жизненный цикл и фазы жизненного цикла проекта. Процессы и функциональные области управления проектом. Организация проекта. Управление предметной областью (содержанием) проекта. Построение иерархической структуры работ. Контрольные точки (вехи) проекта. Управление изменением содержания (предметной области) проекта.

#### **Тема 3. Управление человеческими ресурсами и командой проекта.**

Содержание командной организации и типы команд. Модель формирования и развития команды проекта. Организация функционирования эффективных команд. Управление производительностью команды проекта. Лидерство в проекте.

#### **Тема 4. Планирование проекта по временным и стоимостным параметрам.**

Состав временных параметров и взаимосвязи работ. Графические построения и количественная оценка временных параметров. Методика PERT и метод критического пути. Метод критической цепи. Оптимизация расписания проекта. Планирование денежных затрат проекта.

#### **Тема 5. Управление качеством и рисками проекта.**

Понятие и концепции качества. Процессы и инструменты управления качеством. Стандарт по управлению качеством проекта. Понятие риска проекта. Процессы управления рисками проекта. Методы качественного и количественного анализа рисков проекта. План реагирования на риски. Планирование на случай чрезвычайных ситуаций. Мониторинг и контроль рисков

#### **Тема 6. Управление коммуникациями и стейкхолдерами проекта.**

Управление коммуникациями. Планирование коммуникаций. Процессы реализации управления коммуникациями. Контроль коммуникаций. Управление стейкхолдерами. Идентификация и анализ стейкхолдеров. План управления стейкхолдерами. Управление вовлечением и контроль вовлечения стейкхолдеров.

#### **Тема 7. Оценка исполнения проекта. Стандарты управления проектами и корпоративная система управления проектами.**

Содержание мониторинга и оценки исполнения проекта. Мониторинг сроков и выполнения запланированных работ проекта. Метод освоенного объема. Общая характеристика стандартов по управлению проектами. Стандарт РМВОК. Стандарты Prince2, P2M, ICB, IPMA ОСВ. Постановка корпоративной системы управления проектами.

#### **Тема 8. Гибкое управление проектами.**

Методические и практические источники гибких методологий. 12 Принципов Agile манифеста. Кайдзен и Канбан. Методология Scrum. Участники Scrum процесса. Организация Scrum процесса. Планирование в Scrum. Оценка прогресса проекта.

#### **Тема 9. Управление проектами и программами в таможенной сфере.**

Содержание процесса управления таможенными органами на основе проектного

подхода. Роль методов проектного управления в работе таможенных органов Российской Федерации. Основные элементы концепции управления проектами в таможенных органах. Порядок разработки и внедрения государственных проектов (программ) развития с таможенной сфере. Нормативно-правовое и информационное обеспечение разработки проектов государственных программ в таможенных органах Российской Федерации. Управление проектами в условиях цифровизации деятельности таможенных органов.

#### 4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся

4.1. В ходе реализации дисциплины Б1.В.ДВ.08.01 «Управление проектами» используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

	<i>Наименование темы</i>	<i>Формы контроля</i>
<b>Очная/заочная формы обучения</b>		
Тема 1	Системный подход в управлении проектами. Стратегическая система управления проектами	Т, З
Тема 2	Процессы и функциональные области управления проектами. Определение и предметная область проекта	Т, З
Тема 3	Управление человеческими ресурсами и командой проекта	Т, РЗ
Тема 4	Планирование проекта по временным и стоимостным параметрам	Т, РЗ
Тема 5	Управление качеством и рисками проекта	Т, К
Тема 6	Управление коммуникациями и стейкхолдерами проекта	Т, К
Тема 7	Оценка исполнения проекта. Стандарты управления проектами и корпоративная система управления проектами	Т, К
Тема 8	Гибкое управление проектами	Т, РЗ
Тема 9	Управление проектами и программами в таможенной сфере	Т, З

#### 4.2. Типовые материалы текущего контроля успеваемости обучающихся

Полный перечень типовых оценочных материалов находится в ФОС по дисциплине

##### 4.2.1. Примеры заданий:

#### **Тема 1. Системный подход в управлении проектами. Стратегическая система управления проектами**

**Задание 1.** «Транскаспийский газопровод – новый маршрут к экспортным рынкам»  
Отсутствие выхода к морю является большой проблемой для Туркменистана, поскольку делает невозможным экспорт газа за рубеж. Транскаспийский газопровод (ТСП) откроет прямой выход в Турцию и на Запад через Азербайджан, в то время как сегодня поставки из этого региона должны осуществляться через Россию и Иран.

Цель проекта Транскаспийского газопровода – способствовать созданию в каспийском регионе новой системы транспортировки газа. Газопровод станет элементом, увеличивающим многообразие источников и маршрутов для экспорта каспийского газа в Турцию и Европу. Президенты четырех государств – участники проекта (Грузия, Азербайджан, Туркменистан и Турция) подписали декларацию в поддержку проекта. Осуществляет эту поддержку правительство США. В реализации проекта принимают участие международные корпорации, в частности Shell и PST International. Стоимость проекта оценивается в 2,5 млрд. долларов.

Определите:

1. К какому типу проектов относится данный проект?

2. Какие факторы подтверждают ваше предположение?

**Задание 2.** «Северный поток» – магистральный газопровод между Россией и Германией, проходящий по дну Балтийского моря. Газопровод «Северный поток» – самый длинный подводный маршрут экспорта газа в мире, его протяженность – 1224 км. Владелец и оператор – компания Novel Stream AG. В проекте участвуют Россия, Германия, Нидерланды и Франция; против его реализации выступали страны – транзитеры российского газа и страны Прибалтики. Цели проекта – увеличение поставок газа на европейский рынок и снижение зависимости от транзитных стран.

Прокладка трубопровода начата в апреле 2010 г. В сентябре 2011 года начато заполнение технологическим газом первой из двух ниток газопровода. В ноябре 2011 года начались поставки газа по первой нитке. В апреле 2012 года была закончена вторая. В октябре 2012 года начались поставки газа по двум ниткам газопровода в коммерческом режиме. Суммарные инвестиции в проект в двухниточном исполнении составляют 7,4 млрд евро.

Определите, к какому типу проектов относится данный проект.

Обоснуйте фактами свой вывод о типе проекта.

## **Тема 2. Процессы и функциональные области управления проектами. Определение и предметная область проекта**

### **Задание 1.**

Проведите сравнение функционального и проектного менеджмента используя следующие дидактические единицы:

- основная цель;
- стабильность организационных структур;
- устойчивость задач;
- определенность полномочий;
- вид ответственности;
- характеристика организационных структур;
- стабильность системы;
- определение результата.

### **Задание 2.**

Определить какая деятельность является проектом, а какая – нет.

Организация вечеринок; внедрение новой процедуры подбора персонала компании; уборка квартиры; замена информационной системы по учету труда и заработной платы компании; покраска крупного моста; возведение монумента на площади; повторяющиеся (рутинные) операции предприятия; организация Олимпиады в Сочи, постройка офисного здания; апгрейд планшета производителем; разработка и вывод на рынок инновационного продукта; замена аппаратного (ПК) и программного обеспечения учебной аудитории ВУЗа; составление ежегодных финансовых отчетов предприятия; осуществление изменений в организационной структуре и кадровом составе таможенного органа, строительство Титаника.

## **Тема 8. Гибкое управление проектами**

Выберете тему проекта.

Используя методологию Scrum:

1. Распределите роли участников проекта
  2. Создайте бэклог продукта
  3. Оцените бэклог продукта
  4. Спланируйте спринт
  5. Создайте Scrum-доску в выбранном онлайн-сервисе
  6. Определите время, продолжительности и место проведения стендап-митингов
- Представьте разработку для обсуждения.

## **Тема 9. Управление проектами и программами в таможенной сфере**

### **Задание 1.**

Используя данные Федеральной таможенной службы приведите примеры проектной деятельности ФТС России, направленные на упрощение перемещения товаров по стратегическим экономическим и транспортным коридорам.

1. Определите, к какому типу проектов относятся данные проекты.
2. Сформулируйте генеральную цель каждого проекта.
3. Составьте перечень дополнительных желаемых целей проекта, удовлетворяющих критериям SMART (конкретность, измеримость, достижимость, значимость, временное соответствие).

### **Задание 2.**

На основе данных, приведенных в Паспорте реализации Проекта «Совершенствование функции государственного надзора ФТС России в рамках реализации приоритетной программы реформа контрольной и надзорной деятельности», утвержденном протоколом заседания Проектного комитета от 27 марта 2018 г. № 2, необходимо определить:

1. Цели проекта.
2. Участников проекта.
3. Горизонт планирования и целевые показатели по годам.
4. Планируемые результаты проекта.
5. Контрольные точки проекта.

### **4.2.2. Примеры кейсов:**

#### **Тема 5. Управление качеством и рисками проекта**

Компания «Медприбор» (публичное акционерное общество, акции котируются на фондовой бирже) - предприятие по производству медицинского оборудования. Предприятие создано 10 лет назад научными работниками и инженерами сначала как общество с ограниченной ответственностью, далее было преобразовано в открытое акционерное общество, а затем в публичное акционерное общество.

Сейчас компания является крупным игроком на рынке медицинского оборудования. Компания пытается включиться в федеральную программу импортозамещения и инициирует запуск новых важных проектов. Компания ставит своей целью в ближайшие 5 лет существенно увеличить свою долю на рынке и улучшить показатели эффективности бизнеса.

Но у компании есть серьезные конкуренты, также разрабатывающие высококачественное медицинское оборудование, уже внедрившие у себя ряд лучших управленческих практик, в том числе в области управления проектами. Конкуренты начинают разрабатывать крупные проекты по дальнейшему укреплению своих рыночных позиций.

В настоящее время компания «Медприбор» предполагает осуществить ряд организационных изменений, и в том числе начать внедрение системы управления проектами, и делает первые шаги в данном направлении.

Диагностика состояния компании и практики управления в части разработки проектов показала следующее.

Компания ежегодно выполняет около 50 проектов, их количество увеличивается в последние годы. Компания имеет заметное число успешных проектов, но в то же время большое количество проектов оказалось неудачным в силу недостатков в управлении.

Анализ показал, что во многих случаях проекты запускаются без тщательной оценки их ценности и наличия необходимых ресурсов для разработки. Отсутствует уполномоченный коллегиальный орган, который бы занимался утверждением проектов. Сейчас это делают самостоятельно отдельные крупные акционеры, которые занимают

руководящие посты в компании.

Нет подразделения, которое бы организовывало работу по управлению проектами в компании, обобщало информацию о проектах и анализировало ее. Проекты инициируются отдельными департаментами и сотрудниками как разрозненные мероприятия.

Отсутствуют документы и стандарты по регламентации проектной деятельности, не используется общепринятая терминология.

Не применяется специальное программное обеспечение для оценки и планирования проектов, анализа хода их выполнения.

В компании обсуждается вопрос о запуске проекта по созданию медицинского прибора нового поколения диагностики организма человека. Компания пока еще не в полной мере понимает рынок сбыта, есть проблемы с созданием конструкции и технологии производства этого прибора. Заказчик еще не сформулировал требования к характеристикам продукта и предполагает вносить новые требования на протяжении всего периода разработки проекта. Продукт включает три основные части конструкции: механическую, электрическую и электронную. После того как будет создана общая конструкция, эти части могут разрабатываться одновременно.

Разработка и производство прибора включены в федеральную программу импортозамещения, которая курируется Министерством промышленности и торговли. Предполагается сотрудничество с научным институтом академии наук, к производству продукта будет привлечено несколько промышленных предприятий-смежников.

Для финансирования проекта предприятие предполагает провести дополнительную эмиссию акций и разместить облигационный заем.

Для разработки проекта потребуются привлечение дополнительных работников научного и инженерного профиля со стороны. В компании отсутствует необходимое оборудование для производства прибора. Тем не менее, проект включен в портфель проектов компании. Устав проекта еще не разработан.

Особенностью проекта является предположение о том, что в течение длительного времени будет осуществляться поиск технических и производственных решений, а готовые результаты почти по всем направлениям будут получены только к концу установленного срока завершения проекта.

В настоящее время разрабатывается общий план управления проектом. В его разработке участвует предполагаемый менеджер проекта и руководитель офиса управления проектами компании.

Их задачей на данном этапе является определить тип жизненного цикла проекта, фазы проекта и разработать общее видение и взаимосвязь групп процессов управления проектом с описанием функциональных областей каждой группы.

В проекте не будут разрабатываться вопросы создания технологических процессов, организации производства, создания каналов сбыта.

Предполагается, что коммерческая и юридическая службы заключат договоры с предприятиями-смежниками и научными организациями. Также будет закуплено необходимое оборудование.

Численность команды проекта будет иметь жесткие границы, определен также жесткий лимит финансирования.

Новизна технологий в создании прибора предъявляет высокие требования к квалификации разработчиков, предполагает наличие высоких навыков в ряде областей и прежде всего в технической и организационной. Менеджер проекта сомневается в том, что подобрать такой состав работников будет легко. Придется нанимать большое количество ключевых специалистов со стороны, что окажет влияние на время их «притирки» в команде. В проект придут люди, которые ранее работали в компаниях с различной организационной культурой.

Особенности проекта определяют необходимость четкого определения ролевых функций и условного закрепления ролей за членами команды.

Работы проекта сформированы так, что для выполнения каждой требуется определенная группа сотрудников из отдела НИОКР. Работы могут выполняться как параллельно, так и последовательно. Сотрудники отдела НИОКР параллельно заняты в еще нескольких проектах доработки оборудования. При параллельном выполнении проектов возникают ресурсные конфликты, вызываемые перегрузкой работников, что приведет к увеличению сроков реализации проекта разработки нового мед прибора. С другой стороны, если чередовать выполнение проектов, это может ускорить выполнение всех работ, но и с большой вероятностью сделает эти работы критическими, и при задержке выполнения работы одной группой, сдвинется график следующей группы. То есть группы будут простаивать, а общая длительность проекта будет увеличиваться.

Анализ показал, что менеджеры закладывают значительную подстраховку в оценку длительности работ.

Имеется необходимость сократить на 30% общую продолжительность выполнения проекта.

Разрабатываемое медицинское оборудование, в случае успешного завершения проекта, предполагается к закупке в муниципальные больницы в рамках государственного заказа. На данный момент контракт не подписан, и точных требований от министерства не получено. Однако в процессе предварительных обсуждений было выяснено, что новое оборудование должно иметь срок службы не менее 10 лет и быть встраиваемым в существующую инфраструктуру больниц. С другой стороны, не требуется особая простота в использовании, поскольку персонал больниц имеет достаточный уровень профессиональных навыков и может пройти дополнительное обучение, а распространение оборудования вне специализированных учреждений не предполагается. Также оборудование должно будет пройти государственную сертификацию, и в работе выдавать «ошибку» не более чем в 1% случаев.

Перед разработчиками проекта поставлены жесткие сроки. Вероятность их выполнения составляет примерно 80%. Ущерб от нарушения установленного времени разработки и производства прибора будет связан с потерей прибыли от более позднего выхода на рынок. Кроме того, есть вероятность появления на рынке разработок ряда конкурентов, что является дополнительным риском.

Данные риски могут быть снижены путем применения новых технологий, которые еще не апробированы в полной мере, и навыки эффективного их использования у компании недостаточны. Приобретение этих технологий требует инвестиций, сопоставимых по своим размерам с прибылью, недополученной в результате потери рынка (вследствие нарушения сроков), но вероятность успеха в создании и производстве на их основе нового прибора равна примерно 70%. В случае успеха компания выйдет на рынок с новым прибором на 3 месяца ранее установленного срока.

Предприятие имеет низкую толерантность и аппетит к риску. Аналогичное отношение к риску имеют менеджер проекта, его заместители и ведущие специалисты.

В компании отсутствует система управления рисками.

Вопросы к кейсу:

1. Как предприятию преодолеть возникающие проблемы?
2. Как выстроить систему управления проектом с учетом воздействия на снижение основных рисков?
3. Идентифицируйте комплекс имеющихся рисков.
4. Разработайте укрупненный план управления рисками, предложите систему мониторинга рисков.
5. Какие стратегии следует использовать компании для ответа на риски?

## **Тема 6. Управление коммуникациями и стейкхолдерами проекта**

Продолжение истории из кейса 5.

Предприятие имеет низкую толерантность и аппетит к риску. Аналогичное отношение к риску имеют менеджер проекта, его заместители и ведущие специалисты.

В компании отсутствует система управления рисками.

Команда непосредственных разработчиков проекта внутри компании насчитывает несколько десятков человек. Кроме того, к проекту привлечены большинство функциональных подразделений. Большая роль в части изготовления нового продукта отводится производственным подразделениям.

Ход реализации проекта находится на контроле у совета директоров компании.

Руководство принимает активное участие в обсуждениях, организуемых Министерством, по вопросам обеспечения отечественным оборудованием российских медицинских учреждений.

Компания постоянно участвует в тендерах по государственным закупкам.

Предполагается начать пиар-акции в средствах массовой информации, на телевидении и радио.

Компания уделяет большое значение повышению своей инвестиционной привлекательности. Делается попытка привлечь крупных инвесторов (физических и юридических лиц) в проект.

Вопросы к кейсу:

1. Определите факторы, определяющие коммуникационное пространство рассматриваемого проекта, и их взаимодействие.

2. Покажите, насколько важен для компании и проекта эффективно организованный коммуникационный процесс.

3. Опишите возможные методы и технологии коммуникаций, их структуру.

4. Предложите процедуру разработки и возможные шаблоны плана коммуникаций проекта.

5. Оцените процентную долю расходов на организацию коммуникаций в общих затратах проекта.

6. Составьте профиль стейкхолдеров проекта. Рассмотрите конкретные формы коммуникаций, которые, по Вашему мнению, следовало бы использовать для отдельных групп стейкхолдеров.

## **Тема 7. Оценка исполнения проекта. Стандарты управления проектами и корпоративная система управления проектами**

Дополнение к кейсам по 5 и 6 теме о компании «Медприбор»

Менеджер и куратор проекта рассматривают варианты выбора методов оценки хода реализации проекта и эффективности произведенных затрат.

Менеджер проекта предлагает использовать контрольный график или график Гантта для оценки исполнения проекта. Куратор проекта более склонен к применению метода освоенного объема. Каждый из них рассматривает вопрос со своих позиций и учитывает свои интересы.

Предполагается разработать соответствующие шаблоны для такой оценки.

Вопросы к кейсу:

1. Раскройте и сопоставьте возможности и недостатки известных Вам методов оценки хода исполнения проекта

2. Особое внимание уделите возможностям использования метода освоенного объема.

### **4.2.3. Примеры ситуационных задач:**

#### **Тема 3. Управление человеческими ресурсами и командой проекта**

Компания «Медприбор» (публичное акционерное общество, акции котируются на

фондовой бирже) - предприятие по производству медицинского оборудования. Предприятие создано 10 лет назад научными работниками и инженерами сначала как общество с ограниченной ответственностью, далее было преобразовано в открытое акционерное общество, а затем в публичное акционерное общество. Сейчас компания является крупным игроком на рынке медицинского оборудования. Компания пытается включиться в федеральную программу импортозамещения и инициирует запуск новых важных проектов. Компания ставит своей целью в ближайшие 5 лет существенно увеличить свою долю на рынке и улучшить показатели эффективности бизнеса. Но у компании есть серьезные конкуренты, также разрабатывающие высококачественное медицинское оборудование, уже внедрившие у себя ряд лучших управленческих практик, в том числе в области управления проектами. Конкуренты начинают разрабатывать крупные проекты по дальнейшему укреплению своих рыночных позиций.

В настоящее время компания «Медприбор» предполагает осуществить ряд организационных изменений, в том числе начать внедрение системы управления проектами и делает первые шаги в данном направлении. В компании обсуждается вопрос о запуске проекта по созданию медицинского прибора нового поколения диагностики организма человека. Компания пока еще не в полной мере понимает рынок сбыта, есть проблемы с созданием конструкции и технологии производства этого прибора. Заказчик еще не сформулировал требования к характеристикам продукта и предполагает вносить новые требования на протяжении всего периода разработки проекта. Продукт включает три основные части конструкции: механическую, электрическую и электронную. После того как будет создана общая конструкция, эти части могут разрабатываться одновременно.

Разработка и производство прибора включены в федеральную программу импортозамещения, которая курируется Министерством промышленности и торговли. Предполагается сотрудничество с научным институтом академии наук, к производству продукта будет привлечено несколько промышленных предприятий-смежников. Для финансирования проекта предприятие предполагает провести дополнительную эмиссию акций и разместить облигационный заем. Для разработки проекта потребуется привлечение дополнительных работников инженерного профиля со стороны. В компании отсутствует необходимое оборудование для производства прибора. Тем не менее, проект включен в портфель проектов компании. Устав проекта еще не разработан.

Особенностью проекта является предположение о том, что в течение длительного времени будет осуществляться поиск технических и производственных решений и готовые результаты почти по всем направлениям будут получены только к концу установленного срока завершения проекта. В настоящее время разрабатывается общий план управления проектом. В его разработке участвует предполагаемый менеджер проекта и руководитель офиса управления проектами компании. Их задачей на данном этапе является определить тип жизненного цикла проекта, фазы проекта и разработать общее видение и взаимосвязь групп процессов управления проектом с описанием функциональных областей каждой группы.

В проекте не будут разрабатываться вопросы создания технологических процессов, организации производства, создания каналов сбыта. Предполагается, что коммерческая и юридическая службы заключат договоры с предприятиями-смежниками и научными организациями. Также будет закуплено необходимое оборудование. Численность команды проекта будет иметь жесткие границы, определен также жесткий лимит финансирования.

Новизна технологий в создании прибора предъявляет высокие требования к квалификации разработчиков, предполагает наличие высоких навыков в ряде областей и прежде всего в технической и организационной. Менеджер проекта сомневается в том, что подобрать такой состав работников будет легко. Придется нанимать большое количество ключевых специалистов со стороны, что окажет влияние на время их «притирки» в команде. В проект придут люди, которые ранее работали в компаниях с

различной организационной культурой.

Особенности проекта определяют необходимость четкого определения ролевых функций и условного закрепления ролей за членами команды.

Вопросы к ситуационной задаче:

1. Определите в самом общем виде и объясните, что в целом должен будет сделать менеджер проекта для создания эффективной команды.

2. Как можно при этом использовать 5-ти фазовую модель развития команды проекта?

3. Покажите, какую помощь в организации работы команды может оказать использование модели высокоэффективной команды (по Э.Верзуху). Как применить ее практически в данном проекте?

4. Какой стиль управления командой может быть рекомендован менеджеру? Ответ обоснуйте.

#### Тема 4. Планирование проекта по временным и стоимостным параметрам

##### Задача 1.

Предложены к внедрению три проекта. Определить: какой из них наиболее рентабельный?

Таблица 1

№ п/п	Инвестиции, млн руб.	Предполагаемый доход, млн руб.
1	446,5	640,2
2	750,6	977,5
3	1250,0	1475,0

##### Задача 2.

Базовый план проекта А представлен в таблице 2.

Таблица 2

##### Базовый план выполнения проекта А

Работа	Плановые объемы (PV)
A	10
B	15
C	10
D	25
E	20
F	20
Итого:	100

На момент времени  $t$  были получены данные по освоенным объемам и фактическим затратам (базовые показатели), представленные в таблице 3.

Таблица 3

##### Базовые показатели проекта А

Работа	Плановые объемы (PV)	Освоенные объемы	Фактические затраты
A	10	10	9
B	15	15	22
C	10	10	8
D	25	10	30
E	20	20	22
F	20	0	0
Итого:	100	65	91

Рассчитайте обобщенные аналитические показатели как проекта в целом, так и

показатели каждой из выполняемых работ.

## **Тема 6. Управление основными техническими характеристиками проекта**

### **Задача 1.**

Составьте таблицу SWOT-анализа и определите сильные и слабые стороны (внутренняя микросреда), возможности и угрозы (внешняя микро- и макросреда) реализации таможенными органами проектных мероприятий.

### **Задача 2.**

Используя тематику выпускных квалификационных работ, предложите свой вариант проекта с учетом нижеизложенных элементов и разделов:

1. Титульный лист.
2. Содержание.
3. Введение, в котором приведены цель работы и охарактеризованы основные этапы при проектировании.
4. Основная часть, состоящая из разделов и подразделов (включая дерево целей и мероприятий).
5. Заключение, содержащее краткие выводы по результатам выполненной работы.
6. Список использованных источников.
7. Приложения.

## **4.2.4. Примеры тестов**

### **Тема 1. Системный подход в управлении проектами. Стратегическая система управления проектами**

1. В работах как Д. Медоуз, так и Д. Шервуд рассматривается такое свойство системы, как

- а) самоорганизация;
- б) циклы обратной связи;
- в) статичность;
- г) все ответы верны

2. Системным архетипом, выделенным Д. Медоуз НЕ является:

- а) стремление системы к разрушению в долгосрочной перспективе;
- б) запаздывание обратной связи как характерная черта сложных систем;
- в) работа стабильных систем по принципу конкурентного исключения;
- г) устойчивость к внешним воздействиям как характерная черта

дифференцированных неоднородных систем

3. Примером прохождения системы через точку бифуркации является

- а) расширение штата персонала и переезд компании в новый большой офис;
- б) революция 1917 года;
- в) ядерный взрыв;
- г) все ответы верны

4. К параметрам обратной связи НЕ относится

- а) управление выходом;
- б) скорость реакции на изменение;
- в) управление отклонениями;
- г) чувствительность к изменению.

5. Рассмотрение проекта как совокупности элементов является

- а) микроскопическим;
- б) структурным;

- в) функциональным;
- г) процессным

## **Тема 2. Процессы и функциональные области управления проектами.**

### **Определение и предметная область проекта**

#### **1. Выберите верное определение проекта:**

- а) совокупность мероприятий, направленных на достижение уникальной цели и ограниченных по ресурсам и времени;
- б) система целей, результатов, технической и организационной документации, материальных, финансовых, трудовых и иных ресурсов, а также управленческих решений и мероприятий по их выполнению;
- в) системный комплекс плановых (финансовых, технологических, организационных и пр.) документов, содержащих системную модель действий, направленных на достижение оригинальной цели;
- г) комплексно-системная модель действий, направленных на достижение оригинальной цели.

#### **2. Какой критерий оценки проекта является наиболее важным?**

- а) главный критерий оценки - стоимость, а затем уже – качество и сроки выполнения работ;
- б) качество - более важный критерий, чем все остальные;
- в) важнее всего соблюдение сроков исполнения проекта, а уже следующие по степени важности - качество и стоимость;
- г) все критерии оценки проекта являются одинаково важными.

#### **3. Когда преимущественно осуществляется завершающая оценка проекта?**

- а) когда проект после осуществления находился в эксплуатации от 2 до 3 лет;
- б) когда проект после осуществления находился в эксплуатации от 3 до 5 лет;
- в) в момент сдачи проекта в эксплуатацию;
- г) на фазе прединвестиционного проектирования.

#### **4. Какое количество фаз, как правило, содержат жизненные циклы проектов?**

- а) 1-2;
- б) 8-10;
- в) 15-20;
- г) 3-5.

#### **5. Где могут осуществляться проекты?**

- а) в промышленности;
- б) в любой области деятельности;
- в) в сфере маркетинга и принятия решений;
- г) только в исключительных случаях.

## **Тема 3. Управление человеческими ресурсами и командой проекта**

### **1. Координация человеческих и других ресурсов относится к процессам:**

- а) инициирования проекта;
- б) планирования проекта;
- в) исполнения проекта;
- г) контроля проекта.

**2. Ситуация, в которой менеджер проекта указывает на проблему, а предложения по ее решению предлагаются членами команды проекта, в наибольшей степени соответствует**

- а) авторитарному лидерству.
- б) демократическому лидерству. верно
- в) лидерству, ориентированному на сотрудников.

г) лидерству, ориентированному на выполнение задач.

**3.** Менеджер проекта стремится к достижению максимально высоких показателей эффективности путем увеличения загруженности сотрудников, требования к которым регулярно возрастают, при этом потребности сотрудников игнорируются. Данной ситуации соответствуют

а) высокая ориентированность на сотрудников и низкая ориентированность на выполнение задач.

б) низкая ориентированность на сотрудников и низкая ориентированность на выполнение задач.

в) высокая ориентированность на сотрудников и высокая ориентированность на выполнение задач.

г) низкая ориентированность на сотрудников и высокая ориентированность на выполнение задач. Верно

**4.** Роль «критика» в команде проекта необходима для

а) поиска новых идей за пределами группы.

б) анализа предлагаемых новых идей. верно

в) выдвижения новых идей.

г) реализации новых идей.

**5.** Мотивация премированием является эффективной при условии, что

а) размер и условия премирования заранее определены.

б) премия выплачивается не чаще чем раз в квартал.

в) получение премии достижимо.

г) верны ответы 1 и 3. верно

д) все ответы верны.

#### **Тема 4. Планирование проекта по временным и стоимостным параметрам**

**1.** Какой вид планирования проектов существует?

а) кадровое;

б) календарное;

в) ресурсное;

г) квартальное.

**2.** Что включает в себя календарное планирование (возможны несколько ответов)?

а) расчет затрат;

б) выплата зарплат сотрудникам;

в) закупка необходимых ресурсов;

г) определение потребностей в ресурсах.

**3.** Какие аспекты включает в себя календарное планирование проекта?

а) планирование сроков и продолжительности работ;

б) измерение необходимых помещений для реализации проекта;

в) определение необходимых ресурсов;

г) заключение договоров с поставщиками.

**4.** При оценке стоимости проекта используют следующие методы:

а) метод оценки по аналогам;

б) анализ предложений исполнителей;

в) метод сжатия;

г) параметрическая оценка.

**5.** Бюджет проекта – это:

а) план расходов по проекту;

б) план доходов по проекту;

в) календарный график перечисления средств инвестором;

г) план расходов и доходов по проекту, распределенных во времени.

## **Тема 5. Управление качеством и рисками проекта**

**1. Риск проекта – это:**

- а) степень опасности;
- б) неопределенное событие;
- в) вероятность угрозы проекта;
- г) опасное время.

**2. К факторам риска проекта не относится:**

- а) рисковое событие;
- б) вероятность наступления рискового события;
- в) размер потерь в результате наступления рискового события;
- г) время наступления рискового события.

**3. Определите правильную последовательность управления проектными рисками.**

- а) разработка и реализация плана противорисковых мероприятий;
- б) разработка плана управления рисками;
- в) идентификация проектных рисков;
- г) количественный анализ проектных рисков;
- д) мониторинг и контроль риск-менеджмента;
- е) качественная оценка проектных рисков.

**4. Концепция 4Q рассматривает**

- а) качество поставки.
- б) абсолютное качество.
- в) качество эксплуатации.
- г) потребительское качество.

**5. Концепция TQM HE предполагает**

- а) разработку продукта в соответствии с требованиями потребителя.
- б) определение и адаптацию существующих эффективных бизнес-моделей.
- в) рассмотрение работников как интеллектуального потенциала компании.
- г) приоритетность операционного планирования.

## **Тема 6. Управление коммуникациями и стейкхолдерами проекта**

**1. План управления коммуникациями – это:**

- а) документ, регламентирующий кто, когда и какую информацию получает в ходе реализации проекта;
- б) глоссарий по ключевым понятиям при управлении коммуникациями проекта;
- в) спланированная модель управления коммуникациями;
- г) это деятельность, направленная на достижение поставленных задач, реализацию определенных планов, используя имеющиеся ресурсы – время, капитал, людей.

**2. Под информацией в проекте подразумевают:**

- а) полученный, проанализированный, обработанный поток данных, который в дальнейшем будет использован при разработке концепции проекта; планировании; контроле и поддержке передачи проанализированной информации;
- б) эффективный обмен информацией в проекте, своего рода процесс, направленный на сбор информации, ее анализ, распространение, обмен и архивирование (для извлечения уроков проекта);
- в) поток данных, идентификация источников, способы и возможности передачи и анализ значимости полученных данных;
- г) это новые знания, факты, осмысленные, упорядоченные данные, сведения об определенном событии, факте, явлении или ситуации, которые признаются полезными для принятия управленческого решения.

**3. Разрабатывая план коммуникаций, можно не использовать:**

- а) смету проекта;
- б) матрицу ответственности проекта;

- в) организационную структуру проекта;
  - г) требования участников к коммуникациям.
- 4. Управление коммуникациями проекта необходимо для обеспечения:**
- а) своевременного сбора, генерации, распространения и сохранения необходимой информации;
  - б) координации действий участников проекта;
  - в) трудовыми ресурсами проектной деятельности;
  - г) мотивации труда работников.
- 5. Управление ожиданиями заинтересованных сторон относится к процессам:**
- а) инициирования проекта;
  - б) планирования проекта;
  - в) исполнения проекта;
  - г) контроля проекта.

**Тема 7. Оценка исполнения проекта. Стандарты управления проектами и корпоративная система управления проектами**

**1. Что должен содержать окончательный отчет по проекту?**

- а) задачи;
- б) стратегические цели организации;
- в) результаты;
- г) итоги конкурентов.

**2. Что включает в себя подведение итогов проекта?**

- а) распространение листовок;
- б) закрытие работ;
- в) официальный запуск;
- г) анализ работы.

**Тема 8. Гибкое управление проектами**

**1. Отличием гибкой методологии управления проектами от традиционных подходов является**

- а) детальное планирование на ранних стадиях проекта.
- б) динамическое формирование требований.
- в) ограниченность взаимодействия команды проекта с внешней средой.
- г) отсутствие вех проекта.

**2. Методология Scrum наиболее часто используется в управлении**

- а) строительными проектами.
- б) нефтегазовыми проектами.
- в) IT-проектами.
- г) телекоммуникационными проектами.

**3. К принципам Кайдзен НЕ относится**

- а) формирование межфункциональных команд.
- б) открытое признание проблем.
- в) стандартизация.
- г) нет верного ответа.

**4. Согласно философии Scrum,**

- а) согласование условий контракта важнее сотрудничества с заказчиком.
- б) следование первоначальному плану важнее готовности к изменениям.
- в) люди и взаимодействие важнее процессов и инструментов.
- г) исчерпывающая документация важнее работающего продукта.

**5. Владелец продукта**

- а) управляет ожиданиями стейкхолдеров.
- б) обеспечивает максимальную работоспособность команды.

- в) решает текущие проблемы членов команды.
- г) отвечает за оценку элементов бэклога.

## **Тема 9. Управление проектами и программами в таможенной сфере**

**1.** Порядок и функциональная структура организации проектной деятельности, которые определяют единые подходы к проектной деятельности в Правительстве РФ, органы управления проектной деятельностью, последовательность действий, функции, полномочия и ответственность участников проектной деятельности в ходе инициирования, подготовки, реализации, мониторинга и завершения проектов установлены:

а) Распоряжением Правительства РФ от 15 октября 2016 г. № 2165-р «Об утверждении плана первоочередных мероприятий по организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации»;

б) Постановлением Правительства РФ от 31 октября 2018 г. №1288 «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации»;

в) Национальным стандартом Российской Федерации ГОСТ Р 54869-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом»;

г) Распоряжением Минэкономразвития России от 14 апреля 2014 г. № 26Р-АУ «Об утверждении Методических рекомендаций по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти».

**2.** Согласно Постановления Правительства РФ от 31 октября 2018 г. № 1288 «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации» «Ведомственным проектом» является проект:

а) обеспечивающий достижение целей, показателей и результатов федерального проекта, мероприятия которого относятся к законодательно установленным полномочиям субъекта Федерации, а также к вопросам местного значения муниципальных образований, расположенных на территории этого субъекта Федерации;

б) обеспечивающий достижение целей, целевых и дополнительных показателей, выполнение задач национального проекта и (или) достижение иных целей и показателей, выполнение иных задач по поручению и (или) указанию Президента РФ, поручению Председателя Правительства РФ, Правительства РФ, решению Совета, президиума Совета, поручению куратора соответствующего национального проекта;

в) соответствующий требованиям Национального стандарта Российской Федерации ГОСТ Р 54869-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом»;

г) обеспечивающий достижение целей и показателей деятельности федерального органа исполнительной власти.

**3.** В процессе проектирования организационной структуры таможенного органа в соответствии с осуществляемыми функциями могут быть созданы следующие виды структурных подразделений:

а) оперативные, функциональные и финансовые;

б) оперативные, функциональные и штабные;

в) административные, оперативные и штабные;

г) штабные, финансовые и административные.

**4.** В общем случае таможенная система проектируется как:

а) система услуг, способная реализовать эффективную стратегию позиционирования на рынке таможенных услуг;

б) подсистема государственного регулирования внешнеэкономической деятельности путем контроля ввоза-вывоза товаров, пересекающих границу страны;

в) особая разновидность государственной службы, связанная с реализацией задач в области таможенного дела, как путем воздействия через принятие решений, так и путем роста организованности таможенной системы;

г) система управления всей совокупностью средств и методов государственного регулирования ввоза и вывоза товаров, пересекающих границу государства.

**5. Реализация проектов по модернизации таможенных органов находится в области последовательного формирования следующих элементов управления проектами:**

а) установления причин и итогов реализации проекта, идей, правил, механизмов, задач проекта;

б) установления причин и итогов реализации проекта, результатов воздействия проекта на систему таможенных органов, идей, правил, механизмов, задач проекта, определения основных видов технологий и ресурсов, правового обеспечения и набора таможенных услуг;

в) установления причин и итогов реализации проекта, результатов воздействия проекта на систему таможенных органов, идей, правил, механизмов, задач проекта;

г) определения основных видов технологий и ресурсов, правового обеспечения и набора таможенных услуг.

## **5. Оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине**

**5.1. Промежуточная аттестация проводится с применением следующих методов (средств):**

Зачет с оценкой (ЗаО) проводится в форме итогового тестирования:

– допускается 2 формы контроля:

-- традиционная форма через тестирование;

-- зачет с оценкой по дисциплине проводится на базе образовательной платформы LMS MOODLE в форме итогового тестирования .

### **5.2. Оценочные материалы промежуточной аттестации**

Компонент компетенции	Промежуточный/ключевой индикатор оценивания	Критерий оценивания
ПКс-3.2 Способен использовать практические навыки по подготовке и ведению документации при осуществлении перевозки грузов в цепи поставок с учетом соблюдения правил осуществления таможенных операций с товарами	Использует практические навыки по подготовке и ведению документации при осуществлении перевозки грузов в цепи поставок с учетом соблюдения правил осуществления таможенных операций с товарами	Самостоятельно проводит сбор и оценку достоверности собранной информации. Осуществляет декомпозицию описываемого объекта на структурные элементы. Устанавливает иерархические связи между элементами.

### **Типовые тестовые задания к зачету с оценкой**

**1. Выберите верное определение окружающей среды проекта:**

а) совокупность факторов и объектов, непосредственно не принимающих участия в проекте, но влияющих на проект и осуществляющих взаимодействие с проектом и отдельными его элементами;

б) совокупность всех участников проекта и других физических и юридических лиц, заинтересованных в его результатах;

в) совокупность независимых хозяйствующих субъектов, взаимодействующих с участниками проекта напрямую;

- г) совокупность зависимых и независимых хозяйствующих субъектов, взаимодействующих с участниками проекта напрямую.
- 2.** Выберите верное определение бюджета проекта:
- а) себестоимость продукции проекта;
  - б) объем всех затрат, необходимых и достаточных для успешной реализации проекта;
  - в) структура, состав и значение статей расходов, необходимых для реализации проекта, и статей доходов, возникающих в результате проекта;
  - г) объем всех затрат, суммированный с целевой прибылью.
- 3.** Какие проблемы существуют в современных классификациях проектов:
- а) отсутствуют четкие критерии классификации проектов;
  - б) выделение типов проектов носит условно-описательный характер;
  - в) выделяемые типы проектов покрывают практически все виды человеческой деятельности;
  - г) классификации проектов в современной литературе отсутствуют.
- 4.** Какие признаки характерны для развивающихся проектов:
- а) неограниченность содержания;
  - б) четкость и конечность цели;
  - в) гибкость организационной структуры;
  - г) разнообразие содержания и гибкость организационной структуры.
- 5.** Какие из перечисленных проектов можно отнести к терминальным проектам:
- а) проект организационного развития хозяйствующего субъекта;
  - б) проект строительства автомобильной дороги;
  - в) проект по борьбе с незаконным оборотом наркотиков;
  - г) проект проведения международной конференции.
- 6.** Какие из перечисленных проектов можно отнести к развивающимся проектам:
- а) разработка и внедрение корпоративной информационной системы;
  - б) управление социально-экономическим развитием региона;
  - в) строительство теплотрассы;
  - г) внедрение новой системы управления запасами.
- 7.** Какие из перечисленных проектов можно отнести к открытым проектам:
- а) разработка и внедрение корпоративной информационной системы;
  - б) управление социально-экономическим развитием территориальной системы;
  - в) строительство противотуберкулезного диспансера; г) строительство нового здания.
- 8.** Какие инструменты используются при управлении продолжительностью проекта:
- а) дерево целей;
  - б) сетевая матрица;
  - в) структура стоимости;
  - г) дерево решений.
- 9.** Как называется процесс разработки последовательных шагов, направленных на достижение долгосрочных целей, определенных высшим руководством предприятия?
- а) проектное планирование;
  - б) оперативное планирование;
  - в) стратегическое планирование;
  - г) планирование резервов.
- 10.** При работе над внешним для Вас проектом клиент просит, чтобы Вы выполнили некоторые дополнительные задачи, которые не были включены в формальный контракт. Как Вам следует на это отреагировать?
- а) удовлетворить просьбу клиента и, тем самым, продемонстрировать стремление к сотрудничеству, чтобы гарантировать будущий бизнес;

- б) отказаться от выполнения просьбы и сообщить о случившемся вышестоящему руководству;
- в) согласиться выполнить просьбу клиента, но попросить его внести формальное изменение в контракт;
- г) созвать совещание команды проекта с целью изменения содержания проекта.

**11.** Законченное и исчерпывающее описание продукта является обязательным для разработки Устава проекта. А какого рода информацию Устав содержать не должен?

- а) детализированное описание, необходимое для дальнейшего планирования;
- б) детальный бюджет и описание функциональности;
- в) описание взаимосвязи между предлагаемым продуктом/услугой и потребностями бизнеса;
- г) заключение о соответствии проекта стратегическим корпоративным целям.

**12.** Что представляет собой матрица распределения ответственности?

- а) инструмент структурной декомпозиции работ с целью назначения лиц, ответственных за реализацию отдельных частей проекта и выполнение отдельных работ;
- б) организационная структура управления, в которой работа подразделений организована по проектному принципу;
- в) инструмент для определения приоритетов проекта;
- г) графическое представление организационной структуры проекта.

**13.** Какое из перечисленных понятий относится к внутреннему окружению проекта?

- а) стиль руководства;
- б) законы;
- в) инфраструктура;
- г) команда проекта.

**14.** Какое из перечисленных понятий относится к внешнему окружению проекта?

- а) инфраструктура;
- б) сбыт;
- в) команда проекта;
- г) финансы.

**15.** Выберите верное определение финансового плана проекта?

- а) совокупность согласованных затрат по плану, предназначенных к исполнению в течение рассматриваемого периода времени;
- б) основной документ, представляемый инвестору проекта, в котором в краткой форме излагаются главные характеристики проекта;
- в) плановая стоимость работ по проекту;
- г) процесс сбора, анализа данных, представления отчетов по выполнению работ и, при необходимости, выработки корректирующих воздействий

**16.** В состав укрупненных групп принципов управления проектами в таможенных органах не включается группа:

- а) методологических принципов;
- б) организационно-технологических принципов;
- в) принципов формирования организационной схемы проекта; г) управленческих принципов.

**17.** Основные элементы реализации проектов по модернизации таможенных органов не отражаются в:

- а) Стратегиях развития таможенных органов;
- б) Планах развития таможенных органов;
- в) Концепциях развития таможенных органов;
- г) Программах развития таможенных органов.

**18.** Установите хронологическую последовательность действий проектной

деятельности СЕФАКТ ООН в процессе создания проекта единого окна:

- а) функциональная совместимость;
- б) эволюция;
- в) характеристики;
- г) концепция;
- д) управление;
- е) реализация.

**19.** Проектное управление таможенными органами в современных условиях не определяется влиянием следующих факторов:

- а) учёт требований стратегического развития глобального и наднационального уровня;
- б) достижение соответствия между объемами и особенностями внешней торговли и технологическими возможностями таможенного администрирования;
- в) формирование рынка труда, нацеленного на рост мотивации сотрудников таможенных служб;
- г) поддержка инициатив таможенной модернизации со стороны ведомств со смежным функционалом (в разрезе реализации программ, внедрения практик кооперации, выдвижения рекомендаций).

**20.** Проект, обеспечивающий достижение целей и показателей деятельности федерального органа исполнительной власти:

- а) Ведомственный проект;
- б) Федеральный проект;
- в) Региональный проект;
- г) Национальный проект.

**21.** Аудиты закупок направлены на анализ:

- а) процессов закупки от планирования до закрытия закупок;
- б) процессов закупки от планирования до контроля закупок;
- в) процессов планирования и проведения закупок;
- г) процессов закупки от планирования до закрытия проекта или фазы.

**22.** Ресурсы проекта, представляющие собой совокупность отдельных лиц и (или) групп, привлеченных к выполнению работ проекта, ответственных за их выполнение, называются:

- а) трудовыми;
- б) нематериальными;
- в) финансовыми;
- г) материальными.

**23.** Г. Керцнер выделяет следующие разновидности офисов управления проектами:

- а) функциональный проектный офис;
- б) клиентский офис проектов;
- в) корпоративный проектный офис;
- г) ведомственный проектный офис.

**24.** Постоянное или временное структурное подразделение, создающее условия для успешной реализации проектов, программ и портфелей, это:

- а) проектный офис;
- б) проектный комитет;
- в) корпоративная система управления проектами;
- г) команда проекта.

**25.** Чем отличается проект от программы?

- а) ничем, это синонимы;
- б) программа – есть координированное управление группой проектов внутри организации;
- в) проекты бывают долгосрочными, в то время как программы только

- краткосрочными;
- г) количеством фаз.
- 26.** Что включают в себя программы?
- а) бюджет;
- б) программный код;
- в) повторяющиеся или циклические операции;
- г) персоналии участников проекта.
- 27.** Расположите этапы проекта в хронологическом порядке:
- а) завершение;
- б) планирование;
- в) осуществление;
- г) формулирование проекта.
- 28.** Найдите верное утверждение:
- а) жизненная фаза проекта – одна из частей проекта, которая обозначает одно действие для его реализации;
- б) жизненный цикл проекта – фазы данного проекта, которые определяют бюджет проекта;
- в) жизненный цикл проекта – задачи и мероприятия по привлечению инвесторов;
- г) жизненный цикл проекта – последовательность фаз проекта, исходя из потребностей, определенных управления проектами.
- 29.** Формулировка проекта – это...
- а) идея «текстового» воплощения, происходит исследование проблемы (формулирование целей проекта и задач, внутреннего потенциала команды и предыдущей работы) и поиск источников финансирования;
- б) завершающая стадия проекта;
- в) анализ структур управления для данного проекта;
- г) набор сотрудников в проект.
- 30.** Выберите лишние этапы цикла формулировка концепции проекта:
- а) определение цели;
- б) постановка задачи;
- в) подведение итогов;
- г) постановка ожидаемых результатов.
- 31.** Что происходит на фазе планирования проекта?
- а) определяются ключевые мотивы создания проекта;
- б) формулируются задачи;
- в) строятся диаграммы Ганта;
- г) распределяют канцелярские товары по отделам, участвующим в выполнении проекта.
- 32.** Выделите характеристику, которая не относится к управлению ресурсами проекта:
- а) график работы;
- б) сумма расходов;
- в) доступность ресурсов;
- г) умственный потенциал работников.
- 2.** Основная цель разработки бизнес-планов:
- а) подвести итоги проекта;
- б) мотивация команды проекта;
- в) открытие нового бизнеса;
- г) завершение прошлого проекта.
- 33.** Что включает в себя регулирование основных параметров проекта?
- а) качество;
- б) стоимость;

в) налоги;

г) качество.

**34.** Что входит в проект?

а) организация работы;

б) прогноз состояния;

в) анкетирование потенциальных клиентов;

г) планерка.

**35.** Что из нижеперечисленного относится к отдельным уровням реализации проекта?

а) выбор поставщиков;

б) конкурентная борьба;

в) обеспечение качества;

г) роспуск команды проекта.

**36.** Расположите этапы разработки концепции проекта в логической последовательности:

а) предварительный анализ возможностей проекта;

б) формирование замысла проекта;

в) предварительное исследование целей и задач проекта;

г) составление ходатайства (декларации) о намерениях.

**37.** Задачи проекта отвечают на вопрос:

а) «как» добиться процесса;

б) «что» достигнет процесс;

в) «почему» нужен процесс;

г) «кто» организует процесс.

**38.** Какие из перечисленных принципов относятся к принципам проектного финансирования:

а) принцип доходности;

б) принцип целевого использования;

в) принцип дифференцированности;

г) принцип качества обеспечения по кредиту.

**39.** Инициация проекта – это стадия процесса управления проектом, результатом которой является:

а) санкционирование начала проекта;

б) утверждение сводного плана;

в) окончание проектных работ;

г) архивирование проектной документации и извлеченные уроки.

**40.** Предварительный анализ осуществимости проекта производится на основе одних из следующих показателей:

а) перспективы экспорта продукции проекта;

б) оценка уровня базовых, текущих и прогнозных цен на продукцию проекта;

в) уровень квалификации участников проекта;

г) объемы производства конкурентами аналогичной продукции.

### 5.3. Типовые оценочные средства

<b>Оценочные средства</b> (формы промежуточного и текущего контроля)	<b>Показатели оценки</b>	<b>Критерии оценки</b>
Решение задач	Корректность и полнота ответов	Полный, развернутый, обоснованный ответ – 3 балла

		Правильный, но неполный ответ 1 балла Неверный ответ – 0 баллов
Кейсы	Корректность и полнота ответов	Полный, развернутый, обоснованный ответ – 3 балла Правильный, но неполный ответ 1 балла Неверный ответ – 0 баллов
Задания	Корректность и полнота ответов	Полный, развернутый, обоснованный ответ – 3 балла Правильный, но неполный ответ 1 балла Неверный ответ – 0 баллов
Текущее тестирование	Корректность и полнота ответов	Правильный ответ - 0,5 балла Неверный ответ – 0 баллов
Итоговый тест	Корректность и полнота ответов.  В тесте содержится 30 вопросов	Правильный ответ - 1 балл Неверный ответ – 0 баллов

#### 5.4 Шкала перевода оценки из многобалльной системы в пятибалльную

Перевод балльных оценок в академические отметки «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

- «Отлично» (А) – от 96 по 100 баллов – теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов необходимые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы, все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены, качество их выполнения оценено максимальным числом баллов;

- «Отлично» (В) – от 86 по 95 баллов – теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов необходимые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы, все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены, качество их выполнения оценено числом баллов, близким к максимальному;

- «Хорошо» (С) – от 71 по 85 баллов – теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов, некоторые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы недостаточно, все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены, качество выполнения ни одного из них не оценено минимальным числом баллов, некоторые виды заданий выполнены с ошибками;

- «Хорошо» (D) – от 61 по 70 баллов – теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов, некоторые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы недостаточно, большинство предусмотренных программой обучения учебных заданий выполнены, качество выполнения ни одного из них не оценено минимальным числом баллов, некоторые виды заданий выполнены с ошибками;

- «Удовлетворительно» (Е) – от 51 по 60 баллов – теоретическое содержание курса освоено частично, но пробелы не носят существенного характера, необходимые практические навыки работы с освоенным материалом в основном сформированы, большинство предусмотренных программой обучения учебных заданий выполнено, некоторые из выполненных заданий выполнены с ошибками;

- «неудовлетворительно» (ЕХ) – от 0 по 50 баллов – теоретическое содержание курса освоено частично, пробелы носят существенный характер, необходимые практические навыки работы с освоенным материалом в основном не сформированы, большинство предусмотренных программой обучения учебных заданий не выполнено, некоторые из выполненных заданий выполнены с ошибками.

#### Шкала оценивания

Оценка результатов производится на основе балльно-рейтинговой системы (БРС). Использование БРС осуществляется в соответствии с приказом от 06 сентября 2019 г. №306 «О применении балльно-рейтинговой системы оценки знаний обучающихся».

Схема расчетов сформирована в соответствии с учебным планом направления, согласована с руководителем научно-образовательного направления, утверждена деканом факультета.

Схема расчетов доводится до сведения студентов на первом занятии по данной дисциплине, является составной частью рабочей программы дисциплины и содержит информацию по изучению дисциплины, указанную в Положении о балльно-рейтинговой системе оценки знаний обучающихся в РАНХиГС.

В соответствии с балльно-рейтинговой системой максимально-расчетное количество баллов за семестр составляет 100, из них в рамках дисциплины отводится:

40 баллов – на промежуточную аттестацию;

40 баллов – на работу на практических занятиях;

20 баллов – на посещаемость занятий.

В случае если студент в течение семестра не набирает минимальное число баллов, необходимое для сдачи промежуточной аттестации, то он может заработать дополнительные баллы, отработав соответствующие разделы дисциплины, получив от преподавателя компенсирующие задания.

Количество баллов	Оценка	
	прописью	буквой
96-100	отлично	А
86-95	отлично	В
71-85	хорошо	С
61-70	хорошо	D
51-60	удовлетворительно	Е
0–50	неудовлетворительно	ЕХ

## 6. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

При подготовке к лекционным занятиям студенту следует ознакомиться с учебно-тематическим планом изучаемой учебной дисциплины, а также с Календарным планом прохождения соответствующего курса - с тем, чтобы иметь возможность вспомнить уже пройденный материал данного курса и на этой основе подготовиться к восприятию новой информации, следуя логике изложения курса преподавателем-лектором.

В процессе лекционного занятия студент ведет свой конспект лекций, делая записи, касающиеся основных тезисов лектора. Это могут быть исходные проблемы и вопросы, ключевые понятия и их определения, важнейшие положения и выводы, существенные оценки и т. д.

В заключительной части лекции студент может задать вопросы преподавателю по содержанию лекции, уточняя и уясняя для себя теоретические моменты, которые остались ему непонятными.

Стоит отметить, что необходимо также систематическая самостоятельная работа студента. Самостоятельная работа студента, прежде всего, подразумевает изучение им учебной и научной литературы, рекомендуемой рабочей программой дисциплины и программой курса

Материалы по подготовке к самостоятельной работе находятся на кафедре таможенного администрирования.

Наименование темы или раздела дисциплины	Вопросы для самопроверки
--	--------------------------

<p>Тема 1. Системный подход в управлении проектами. Стратегическая система управления проектами</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Охарактеризуйте роль проектов в современном мире и в таможенной деятельности.</li> <li>2. Охарактеризуйте этапы формирования современных представлений об управлении проектами.</li> <li>3. Что такое системный подход к управлению проектами?</li> <li>4. Какие особенности проекта позволяют судить о нем как о системе?</li> <li>5. Какие бывают связи в проектах и для чего необходимо их учитывать?</li> <li>6. Как связаны процессы управления проектами?</li> <li>7. Приведите примеры функциональных стратегий проекта.</li> <li>8. Приведите примеры стратегий организации и проектов, реализующих эти стратегии.</li> <li>9. Какие преимущества получает организация за счет системы управления проектами?</li> <li>10. Какие три компонента составляют систему управления проектами?</li> </ol>
<p>Тема 2. Процессы и функциональные области управления проектами. Определение и предметная область проекта</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Каковы отличительные признаки проекта?</li> <li>2. Что понимается под формированием концепции проекта?</li> <li>3. Назовите основные характеристики задач, формулируемых на стадии формирования концепции проекта?</li> <li>4. Что понимается под «миссией проекта»?</li> <li>5. Что входит в понятие «цели проекта»?</li> <li>6. Назовите основные правила, которыми необходимо руководствоваться при формировании дерева целей.</li> <li>7. Что включает в себя проектный анализ концепции проекта?</li> <li>8. В чем суть основных этапов разработки концепции проекта?</li> <li>9. Назовите и обоснуйте главные цели формирования замысла проекта.</li> <li>10. Перечислите основные характеристики проекта.</li> </ol>
<p>Тема 3. Управление человеческими ресурсами и командой проекта</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Какие процессы входят в управление человеческими ресурсами проекта?</li> <li>2. Какие командные роли предлагаются в подходе Р. Белбина?</li> <li>3. Как применяется структура разбиения работ при проектировании?</li> <li>4. Какое значение имеет определение и назначение ответственных за планирование и разработку проекта?</li> <li>5. Каковы способы мотивации участников проектной команды, их преимущества и недостатки?</li> <li>6. Какие лидерские стили применяются на разных этапах развития проектной команды?</li> <li>7. Опишите обобщенную процедуру создания и развития команды проекта.</li> <li>8. Дайте определение и характеристику существенных особенностей конфликта проекта.</li> <li>9. При каких условиях возможно управление конфликтами в проекте при помощи санкций и в чем оно заключается?</li> </ol>

<p>Тема 4. Планирование проекта по временным и стоимостным параметрам</p>	<p>10. Приведите пример деструктивного конфликта в проекте.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Что такое расписание проекта и какую роль оно играет в управлении проектом на всех стадиях его жизненного цикла?</li> <li>2. Перечислите методы оценки продолжительности работ проекта, а также их достоинства и недостатки.</li> <li>3. Какие этапы включает в себя процесс управления стоимостью проекта?</li> <li>4. Что включает в себя оценка стоимости проекта?</li> <li>5. Охарактеризуйте смету проекта, включаемые в нее виды затрат.</li> <li>6. Что представляет собой бюджет проекта?</li> <li>7. Охарактеризуйте обязательные элементы бюджетирования проекта.</li> <li>8. Опишите известные вам формы представления бюджета.</li> <li>9. Опишите содержание, функции и методы контроля стоимости проекта.</li> <li>10. Какие этапы включает планирование стоимости проекта?</li> </ol>
<p>Тема 5. Управление качеством и рисками проекта</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Что такое несоответствие, дефект и брак? Каковы их принципиальные отличия?</li> <li>2. Каково содержание и назначение процесса планирования качества?</li> <li>3. Что такое контроль качества продукта проекта? Каково назначение и содержание контроля? Приведите конкретные примеры.</li> <li>4. Что такое семь статистических методов управления качеством?</li> <li>5. Что такое диаграмма Исикавы, ее назначение и принцип построения?</li> <li>6. Дайте определение понятиям «риск» и «неопределенность».</li> <li>7. Перечислите основные цели и задачи управления рисками проекта.</li> <li>8. Что входит в план управления рисками проекта?</li> <li>9. Что является основными задачами мониторинга рисков проекта?</li> <li>10. Перечислите основные стратегии и инструменты управления рисками проекта.</li> </ol>
<p>Тема 6. Управление коммуникациями и стейкхолдерами проекта</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Дайте определение коммуникации.</li> <li>2. Дайте определение коммуникациям в проекте.</li> <li>3. Какие типы коммуникации вы знаете? Приведите примеры.</li> <li>4. В чем сходство и различие подходов к управлению коммуникациями различных международных организаций управления проектами?</li> <li>5. Какие факторы влияют на эффективность коммуникаций в проекте?</li> <li>6. Что такое логико-информационная схема? Приведите пример.</li> <li>7. Что такое стейкхолдеры проекта?</li> <li>8. Матрица стейкхолдеров: назначение и применение.</li> <li>9. Какие могут существовать коммуникационные барьеры при реализации проектов?</li> <li>10. Почему торги являются основным видом организации</li> </ol>

	закупок при выполнении проектов в таможенной сфере?
Тема 7. Оценка исполнения проекта. Стандарты управления проектами и корпоративная система управления проектами	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Охарактеризуйте основные группы процессов исполнения проектов.</li> <li>2. Назовите основные функции системы контроля проекта.</li> <li>3. Перечислите основные объекты контроля в проекте.</li> <li>4. Какими соображениями необходимо руководствоваться при принятии решения о внесении изменения в проект?</li> <li>5. Каким образом осуществляется процесс управления изменениями?</li> <li>6. Представьте основные стандарты управления проектами? Приведите конкретные примеры</li> <li>7. Какой документ является заключительным в проекте?</li> <li>8. Для чего необходимо создавать корпоративную систему управления проектами?</li> <li>9. В чем различие между проектным офисом и проектным комитетом?</li> <li>10. Какой алгоритм создания КСУП является наиболее эффективным?</li> </ol>
Тема 8. Гибкое управление проектами	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Что является источником гибких методов управления проектами?</li> <li>2. Agile манифест и его роль в развитии гибких практик управления проектами.</li> <li>3. Опишите основные принципы Канбан управления проектами.</li> <li>4. В чем особенность Кайдзен технологии и ее отличие от классического управления проектами?</li> <li>5. Кто такой владелец продукта в Scrum?</li> <li>6. В чем заключается роль скрам мастера?</li> <li>7. Опишите технологию создания бэклога продукта.</li> <li>8. В чем суть и особенности проведения стэндап-митингов?</li> <li>9. Технологии работы со спринтами.</li> <li>10. Особенности управления командой проекта в Scrum.</li> </ol>
Тема 9. Управление проектами и программами в таможенной сфере	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Охарактеризуйте содержание процесса управления таможенными органами на основе проектного подхода.</li> <li>2. Какова роль методов проектного управления в работе таможенных органов Российской Федерации?</li> <li>3. Каковы задачи, которые проектное управление помогает решить в таможенной сфере?</li> <li>4. Перечислите и охарактеризуйте основные элементы концепции управления проектами в таможенных органах.</li> <li>5. Опишите порядок разработки и внедрения государственных проектов (программ) развития в таможенной сфере.</li> <li>6. Охарактеризуйте содержание нормативно-правового разработки проектов государственных программ в таможенных органах Российской Федерации.</li> <li>7. Охарактеризуйте содержание информационного обеспечения разработки проектов государственных программ в таможенных органах Российской Федерации.</li> <li>8. Как можно оценить эффективность реализации проектов в таможенной сфере?</li> <li>9. Назовите ключевые особенности управления</li> </ol>

	инновационными проектами в таможенной сфере. 10. В чем особенности управления проектами в условиях цифровизации деятельности таможенных органов.
--	---

## **7. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине**

### **7.1. Основная литература**

1. Гусакова, Е. А. Основы организации и управления в строительстве : учебник и практикум для вузов / Е. А. Гусакова, А. С. Павлов. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 648 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-13821-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/496618>
2. Зуб, А. Т. Управление проектами : учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 422 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00725-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/489197> (дата обращения: 11.08.2022).
3. Кузнецова, Е. В. Управление портфелем проектов как инструмент реализации корпоративной стратегии : учебник для вузов / Е. В. Кузнецова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 177 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-07425-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/490298>
4. Управление программными проектами : учебное пособие для вузов / В. Е. Гвоздев [и др.] ; под редакцией Р. Ф. Маликова. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 167 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14329-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/496651>
5. Управление проектами : учебник и практикум для вузов / А. И. Балашов, Е. М. Рогова, М. В. Тихонова, Е. А. Ткаченко ; под общей редакцией Е. М. Роговой. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 383 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00436-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/468486> (дата обращения: 11.08.2022).

### **7.2. Дополнительная литература**

1. Вольфсон Б. Л. Гибкое управление проектами и продуктами. — " Издательский дом Питер, 2021 — 144с.
2. Проектное управление в органах власти : учебник для вузов / Г. М. Кадырова, С. Г. Еремин, А. И. Галкин ; под редакцией С. Е. Прокофьева. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 263 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15222-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/497722>.
3. Процессы управления проектами / коллектив авторов / Пер. с англ. — (Серия «Гид НБР»). — Москва : Альпина, 2020. — 188 с. — URL: <https://ibooks-ru.idp.nwipa.ru/bookshelf/375949/reading>
4. Сазерленд, Дж. Scrum. Революционный метод управления проектами / Джеф Сазерленд; пер. с англ. М. Гескиной — 9-е изд. — М.:Манн, Иванов и Фербер, 2022. — 272 с.

5. Сазерленд, Дж. Дж. Scrum на практике. Высокая продуктивность и результаты – прямо сейчас / Дж. Дж. Сазерленд; пер. с англ. К. Пантелеевой – 9-е изд. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2022. – 256 с.

### **7.3. Нормативные правовые документы**

1. Конституция Российской Федерации» (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 № 6-ФКЗ, от 30.12.2008 № 7-ФКЗ, от 05.02.2014 № 2-ФКЗ) // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2014.- № 9, ст. 851.
2. Договор о Евразийском экономическом союзе (подписан в г. Астане 29.05.2014) [Электронный ресурс] // Официальный Интернет-портал правовой информации. URL: <http://www.pravo.gov.ru>.
3. Таможенный кодекс Евразийского экономического союза (приложение № 1 к Договору о Таможенном кодексе Евразийского экономического союза) [Электронный ресурс] // Официальный Интернет-портал правовой информации. URL: <http://www.pravo.gov.ru>.
4. Федеральный закон от 03.08.2018 № 289-ФЗ «О таможенном регулировании в Российской Федерации и о внесении изменений в отдельные законодательные акты в Российской Федерации» // Собрание законодательства РФ. 2018. № 32 (ч. I). Ст. 5082.
5. Распоряжение Правительства РФ от 23.05.2020 № 1388-р «О Стратегии развития таможенной службы Российской Федерации до 2030 года» // Официальный Интернет-портал правовой информации. URL: <http://www.pravo.gov.ru>.

### **7.4. Интернет-ресурсы**

СЗИУ располагает доступом через сайт научной библиотеки <http://nwapa.spb.ru/> к следующим подписным электронным ресурсам:

#### *Русскоязычные ресурсы*

1. Электронные учебники электронно-библиотечной системы (ЭБС) «Айбукс» <https://ibooks-ru.idp.nwipa.ru/>.
2. Электронные учебники электронно-библиотечной системы (ЭБС) «IPRbooks» <https://www.iprbookshop-ru.idp.nwipa.ru/>.
3. Электронные учебники электронно-библиотечной системы (ЭБС) «ЮРАЙТ» <https://urait-ru.idp.nwipa.ru/>.

#### *Англоязычные ресурсы*

4. EBSCO Publishing – доступ к мультидисциплинарным полнотекстовым базам данных различных мировых издательств по бизнесу, экономике, финансам, бухгалтерскому учету, гуманитарным и естественным областям знаний, рефератам и полным текстам публикаций из научных и научно – популярных журналов.
5. Emerald – крупнейшее мировое издательство, специализирующееся на электронных журналах и базах данных по экономике и менеджменту. Имеет статус основного источника профессиональной информации для преподавателей, исследователей и специалистов в области менеджмента.

### **7.5. Иные источники**

1. <http://www.government.ru> – интернет-портал Правительства Российской Федерации.
2. <http://www.gks.ru> – сайт Федеральной статистической государственной службы РФ.
3. <http://www.consultant.ru> – справочная правовая система Консультант Плюс.
4. <http://www.customs.ru> – сайт Федеральной таможенной службы РФ.
5. <http://www.customs.ru/index.php?option> – Итоговые отчеты ФТС России.
6. <http://www.economy.ru> – сайт Минэкономразвития РФ.

7. <http://www.cbr.ru> – официальный сайт Центрального Банка Российской Федерации.
8. <http://www.worldcustomsjournal.org> – международный таможенный электронный журнал.
9. <http://www.garant.ru> – справочная правовая система Гарант.
10. <http://www.www.edu.ru> – Федеральный портал «Российское образование».
11. <http://www.wcoomd.org/en/topics/facilitation/resources> – Компедиум ВТамО по управлению таможенными рисками.

## 8. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

Информационные средства обучения:

- Системы, используемые для поиска источников информации в сети Интернет;

### Описание материально-технической базы,

необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине

№ п/п	Наименование
1.	Специализированная аудитория «Информационные технологии в таможенном деле» и компьютерный класс - оснащены 52-мя рабочими станциями ПК, на которых установлены программные средства ВЭД-Декларант, ВЭД-Инфо, Тренажер «Прием и регистрация декларации на товары», а также оснащены средствами мультимедиа и 4-мя досками (по 2 в каждом из классов)
2.	Специализированная аудитория «Лаборатория товароведения и экспертизы в таможенном деле» - оснащена средствами мультимедиа, 2-мя досками, демонстрационными материалами, отражающими процессы осуществления таможенного контроля и таможенных операций.
3.	Тематическая аудитория «Таможенное дело в России» - оснащена средствами мультимедиа, 2-мя досками, демонстрационными материалами, отражающими процессы осуществления таможенного контроля и таможенных операций.
4.	Специализированная аудитория «Лаборатория товароведения и экспертизы в таможенном деле» - оснащена средствами мультимедиа, 2-мя досками, демонстрационными материалами, отражающими процессы осуществления таможенного контроля и таможенных операций