

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

---

Институт государственной службы и управления

Кафедра управления проектами и программами

УТВЕРЖДЕНА

решением кафедры управления  
проектами и программами

Протокол от «27» июня 2017 г. № 10

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**Б1. В.ДВ.4.2 КОРПОРАТИВНЫЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ**

---

*(индекс, наименование дисциплины, в соответствии с учебным планом)*

**КС УП**

---

*(краткое наименование дисциплины)*

**38.04.04 Государственное и муниципальное управление**

---

*(код, наименование направления подготовки)*

**Управление проектами и программами**

---

*(направленность (профиль))*

**магистр**

---

*(квалификация)*

**Очная, очно-заочная, заочная**

---

*(форма обучения)*

**Год набора – 2017**

**Москва, 2017 г.**

**Автор(ы)–составитель(и):**

Доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой Управления проектами и программами Юрьева Т.В.

Заведующий кафедрой Управления проектами и программами, доктор экономических наук, профессор Юрьева Т.В.

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы.....	4
2. Объем и место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы.....	5
3. Содержание и структура дисциплины (модуля).....	6
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине (модулю) .....	18
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля).....	18
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю) .....	19
6.1. Основная литература.....	19
6.2. Дополнительная литература .....	19
6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы .....	20
6.4. Нормативные правовые документы.....	20
6.5. Интернет-ресурсы.....	20
7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы .....	21

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

1.1 Дисциплина Б1.В.ДВ.4.2. «Корпоративные системы управления проектами» обеспечивает овладение следующими компетенциями:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ПК-3	Способность планировать и организовывать работу органа публичной власти, разрабатывать организационную структуру, адекватную стратегии, целям и задачам, внутренним и внешним условиям деятельности органа публичной власти, осуществлять распределение функций, полномочий и ответственности между исполнителями	ПК-3.2	Способность разрабатывать организационную структуру и осуществлять распределение функций, полномочий и ответственности между исполнителями на основе проектного подхода

1.2 В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы:

ОТФ/ТФ (при наличии профстандарта/ профессиональные действия)	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
обеспечение информационной открытости государственных и муниципальных организаций и учреждений; - разработка предложений по повышению эффективности деятельности государственных и муниципальных органов, государственных и муниципальных организаций и учреждений, а также представление данных предложений в вышестоящие организации.	ПК-3.2	<b>на уровне знаний</b> определяет составные элементы системы мониторинга и контроля проекта, способы планирования сводного плана проекта и его составных частей (содержание, время, бюджет и др.);  - идентифицирует механизм интегрированной системы контроля процессов проектов и управления изменениями, специфику выбора стратегии и развития проектного офиса;
		<b>на уровне умений</b> выбирает методы и инструменты управления проектами,

		<p>программами и портфелями проектов и программ, применяет на практике основные принципы разработки системы контроля проекта;</p> <p>разрабатывает структуру проектного офиса;</p>
		<p><b>на уровне навыков</b> владеет навыками формирования баз данных в области планирования и контроля проекта, администрирования контроля проекта;</p> <p>разработки ролевых инструкций для сотрудников проектного офиса</p>

## 2. Объем и место дисциплины (модуля) в структуре ОП ВО

### Объем дисциплины

Общая трудоемкость курса 3 зачетные единицы, 108 академических часов.

Трудоемкость дисциплины в соответствии с учебным планом представлена в Таблице 2.

Таблица 2.

### Объем дисциплины (модуля)

Вид учебных занятий и самостоятельная работа	Объем дисциплины (модуля), час.													
	Всего	Семестр (триместр), курс*												
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Очно-заочная форма обучения														
Контактная работа обучающихся с преподавателем, в том числе:	24			24										
лекционного типа (Л)	8			8										
лабораторные работы (практикумы) (ЛР)	-			-										
практического (семинарского) типа (ПЗ)	16			16										
контролируемая самостоятельная работа обучающихся (КСР)	-			-										
Самостоятельная работа	84			84										

<b>обучающихся (СР)</b>														
<b>Промежуточная аттестация</b>	<b>форма</b>	<b>Зачет</b>			<b>Зачет</b>									
	<b>час.</b>													
<b>Общая трудоемкость (час. / з.е.)</b>		<b>108/3</b>			<b>108/3</b>									
<b>Заочная форма обучения</b>														
<b>Контактная работа обучающихся с преподавателем, в том числе:</b>		<b>16</b>			<b>16</b>									
лекционного типа (Л)		4			4									
лабораторные работы (практикумы) (ЛР)		-			-									
практического (семинарского) типа (ПЗ)		12			12									
контролируемая самостоятельная работа обучающихся (КСР)		-			-									
<b>Самостоятельная работа обучающихся (СР)</b>		<b>88</b>			<b>88</b>									
<b>Промежуточная аттестация</b>	<b>форма</b>	<b>Зачет</b>			<b>Зачет</b>									
	<b>час.</b>	<b>4</b>			<b>4</b>									
<b>Общая трудоемкость (час. / з.е.)</b>		<b>108/3</b>			<b>108/3</b>									

Примечание: 3 – семестр (триместр) – для очной и очно-заочной формы обучения, курс – для заочной формы обучения.

### Место дисциплины (модуля) в структуре ОП ВО

Дисциплина Б1.В.ДВ.4.2 «Корпоративная система управления проектами» относится к циклу профессиональных дисциплин программы магистерской подготовки, к дисциплинам блока «Дисциплины по выбору».

Содержание курса является логическим продолжением содержания курса вариативной части обязательных дисциплин - Б1. В.ОД.6 «Методология управления проектами», Б1. В.ДВ.3.1 «Современные технологии планирования и контроля проекта».

Содержание дисциплины «Корпоративная система управления проектами» необходимо для освоения дисциплин Б1. В.ДВ.6.1 «Управление портфелями проектов», Б1. В.ДВ.7.2 «Управление инновационными проектами», Б1. В.ДВ.7.3 «Управление международными проектами и программами», Б1. В.ДВ.8.1 «Проекты государственно-частного партнерства» и способствует расширению знаний и овладению профессиональными и специальными компетенциями по программе магистратуры «Управление проектами и программами». Объем дисциплины (модуля)

### 3. Содержание и структура дисциплины (модуля)

#### Структура дисциплины (модуля)

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины (модуля), час.						Форма текущего контроля успеваемости <sup>4</sup> , промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины (модуля), час.						Форма текущего контроля успеваемости <sup>4</sup> , промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Очно-заочная форма обучения								
Тема 1	Проектное управление в современной организации	18	2		2		14	О
Тема 2	Корпоративная система управления проектами	19	1		4		14	О
Тема 3	Управление портфелем проектов	17	1		2		14	О
Тема 4	Управление программами	17	1		2		14	О
Тема 5	Корпоративный проектный офис	19	1		4		14	О, Т,
Тема 6	Корпоративная информационная система управления проектами	18	2		2		14	О, Т, Э
Промежуточная аттестация								Зачет
Всего:		108	8		16		84	
Заочная форма обучения								
Тема 1	Проектное управление в современной организации	18	2		2		14	О
Тема 2	Корпоративная система управления проектами	16	-		2		14	О
Тема 3	Управление портфелем проектов	16	-		2		14	О
Тема 4	Управление программами	16	-		2		14	О
Тема 5	Корпоративный проектный офис	20	-		2		18	О, Т,
Тема 6	Корпоративная информационная система управления проектами	18	2		2		14	О, Т, Э
Промежуточная аттестация		4						Зачет
Всего:		108	4		12		88	

Примечание: 4 – формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), тестирование (Т), контрольная работа (КР), коллоквиум (К), эссе (Э), реферат (Р), диспут (Д) и др.

### Содержание дисциплины (модуля)

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Содержание тем (разделов)
1	Проектное управление в современной организации	<p>Проекты, Программы, Портфель проектов в организации. Место и роль управления проектами в управленческой деятельности корпорации. Связь стратегического менеджмента и управления проектами, программами, портфелями проектов. Организационное выделение проектов из общего контекста деятельности корпорации. Примеры управления проектами в российских и зарубежных корпорациях. Типовые проблемы и причины неудач реализации проектов в организации. Факторы, влияющие на успех и неудачи проекта. Требования к критериям и основные типы критериев. Критические факторы успеха проектно-ориентированной деятельности. Особенности и задачи управления проектно-ориентированной деятельностью в различных подразделениях и на разных уровнях управления в организации. Роль и задачи высшего руководства, функциональных руководителей- менеджеров и участников проектов. Организационные структуры. Модели и методы управления монопроектом. Формирование требований к проекту и выбор вариантов. Двух- и трехмерная классификация сетевых моделей. Обобщенные детерминированные сетевые модели.</p>
2	Корпоративная система управления проектами	<p>Цели, задачи, структура корпоративной системы управления проектами (КСУП). Международные стандарты по оценке зрелости корпоративных систем управления проектами. Содержание процессов и функций управления проектами на каждом уровне зрелости КСУП. Примеры. Стратегия внедрения КСУП в корпорации. Построение оптимальной организационной структуры проектов. Активная иерархическая система управления проектами. Модели и методы агрегирования обобщенных сетевых моделей. Диагностика состояния корпоративной системы управления проектами. Анкетирование.</p>
3	Управление портфелем проектов	<p>Портфель проектов как объект управления: основные параметры планирования и контроля. Процессы и организационная структура управления на уровне портфеля проектов. Лучшие практики управления портфелем</p>



		проектов. Пример ведения реестра проектов. Методы оптимального распределения ресурсов в управлении проектами. Задачи ресурсного планирования комплексов работ. Оптимизация по стоимости. Эвристические алгоритмы распределения ресурсов. Задачи оптимального распределения ресурсов по комплексу независимых работ. Ведение реестра проектов в корпорации. Решения MS ProjectServer.
4	Управление программами	Программа как объект управления: особенности, основные параметры планирования и контроля. Процессы и организационная структура управления программами развития. Примеры управления федеральными целевыми программами. Национальные проекты: анализ подходов к реализации. Разработка организационной структуры управления программой развития.
5	Корпоративный проектный офис	Назначение, место, роль, структура и функции проектного офиса в корпорации. Процедура внедрения проектного офиса. Примеры. Методы решения дискретных задач управления проектами. Метод ветвлений. Задачи управления проектами при мягких зависимостях между работами. Разработка положения о создании проектного офиса в компании.
6	Корпоративная информационная система управления проектами	Назначение, структура, задачи корпоративной информационной системы управления проектами. Нормативно-регламентная база. Сравнительный анализ современных программных пакетов управления проектами MS Project, OpenPlanProfessional, Primavera и других. Разработка элементов КСУП в современных программных системах управления проектами MS Project, OpenPlanProfessional, Primavera.

#### **4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине**

4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости обучающихся и промежуточной аттестации.

Зачет проводится с применением следующих методов (средств): в устной форме по вопросам

#### **4.2. Материалы текущего контроля успеваемости.**

##### **Типовые оценочные средства**

##### **Вопросы для опроса по темам дисциплины**

1. Цели, задачи, структура корпоративной системы управления проектами (КСУП).
2. Международные стандарты по оценке зрелости корпоративных систем управления проектами.
3. Содержание процессов и функций управления проектами на каждом уровне зрелости КСУП.
4. Проектный офис как объект управления.
5. Портфель проектов как объект управления: основные параметры планирования и контроля.
6. Процессы и организационная структура управления на уровне портфеля проектов.
7. Программа как объект управления: особенности, основные параметры планирования и контроля.
8. Процессы и организационная структура управления программами развития.
9. Назначение, структура, задачи корпоративной информационной системы управления проектами.
10. Факторы успеха при внедрении КСУП в организации.

#### **Примерные темы выступлений, докладов, презентаций для участия в дискуссиях**

1. Цели, задачи, структура корпоративной системы управления проектами (КСУП) в организации.
2. Оценка зрелости корпоративных систем управления проектами.
3. Процессы управления проектами на каждом уровне зрелости КСУП.
4. Проектный офис как объект управления.
5. Портфель проектов как объект управления.
6. Организационная структура управления на уровне портфеля проектов.
7. Программа как объект управления.
8. Процессы и организационная структура управления программами развития.
9. Национальные проекты: лучшие практики и выученные уроки.
10. Корпоративная информационная система управления проектами.
11. Факторы успеха при внедрении КСУП в организации.

#### **Темы эссе**

1. Место и роль управления проектами в управленческой деятельности корпорации.
2. Связь стратегического менеджмента и управления проектами, программами, портфелями проектов.
3. Организационное выделение проектов из общего контекста деятельности корпорации.
4. Примеры управления проектами в российских и зарубежных корпорациях.
5. Типовые проблемы и причины неудач реализации проектов в организации.
6. Факторы, влияющие на успех и неудачи проекта.
7. Критические факторы успеха проектно-ориентированной деятельности.
8. Особенности и задачи управления проектно-ориентированной деятельностью в различных подразделениях и на разных уровнях управления в организации.

9. Роль и задачи высшего руководства, функциональных руководителей менеджеров и участников проектов.
10. Организационные структуры.
11. Модели и методы управления монопроектом.
12. Формирование требований к проекту и выбор вариантов.
13. Двух- и трехмерная классификация сетевых моделей.
14. Обобщенные детерминированные сетевые модели.
15. Цели, задачи, структура корпоративной системы управления проектами (КСУП).
16. Международные стандарты по оценке зрелости корпоративных систем управления проектами.
17. Содержание процессов и функций управления проектами на каждом уровне зрелости КСУП.
18. Стратегия внедрения КСУП в корпорации.
19. Построение оптимальной организационной структуры проектов. Активная иерархическая система управления проектами.
20. Модели и методы агрегирования обобщенных сетевых моделей. Диагностика состояния корпоративной системы управления проектами.
21. Портфель проектов как объект управления: основные параметры планирования и контроля.
22. Процессы и организационная структура управления на уровне портфеля проектов.
23. Лучшие практики управления портфелем проектов.
24. Методы оптимального распределения ресурсов в управлении проектами.
25. Задачи ресурсного планирования комплексов работ.
26. Оптимизация по стоимости. Эвристические алгоритмы распределения ресурсов.
27. Задачи оптимального распределения ресурсов по комплексу независимых работ.
28. Ведение реестра проектов в корпорации. Решения MS ProjectServer.
29. Программа как объект управления: особенности, основные параметры планирования и контроля.
30. Процессы и организационная структура управления программами развития.
31. Примеры управления федеральными целевыми программами. Национальные проекты: анализ подходов к реализации.
32. Разработка организационной структуры управления программой развития.
33. Назначение, место, роль, структура и функции проектного офиса в корпорации.
34. Процедура внедрения проектного офиса.
35. Методы решения дискретных задач управления проектами.
36. Метод ветвлений.
37. Задачи управления проектами при мягких зависимостях между работами.
38. Разработка положения о создании проектного офиса в компании.
39. Назначение, структура, задачи корпоративной информационной системы управления проектами.
40. Нормативно-регламентная база.

41. Сравнительный анализ современных программных пакетов управления проектами MS Project, OpenPlanProfessional, Primavera и других.
42. Разработка элементов КСУП в современных программных системах управления проектами MS Project, OpenPlanProfessional, Primavera.

### **Примеры тестов**

1. Что из перечисленного относится к средствам и методам процесса инициации проекта?
  - a) Методы выбора проектов экспертные оценки, заключения
  - b) Критерии отбора проектов и экспертные оценки
  - c) Ограничения, предположения и экспертные оценки
  - d) Экспертные оценки и устав проекта
2. Планирование — это:
  - a) определение оптимального результата при заданных ограничениях времени и ресурсов;
  - b) определение путей, методов и средств достижения поставленной цели;
  - c) установление сбалансированных, гармоничных отношений между участниками совместного труда;
  - d) создание стимулирующих условий труда, при которых каждый работник трудится с полной отдачей.
3. Основанный на знании объективных законов и опыте, ведущий к практическим результатам творческий акт целенаправленного взаимодействия субъекта и объекта управления— это:
  - a) управление;
  - b) управление проектом;
  - c) администрирование;
  - d) координация;
  - e) управленческое решение.
4. Что из перечисленного характеризует содержание функции "планирование".
  - a) Планирование - процесс формирования плана.
  - b) Планирование - процесс определения конечного результата на основеразличных показателей.
  - c) Планирование - это проектирование оптимального результата в условиях действия заданных ограничений по времени и ресурсам.
  - d) Планирование - творческий процесс установления соответствующих показателей, характеризующих деятельность предприятия.
5. На каком этапе процесса, согласно РМВоК, назначается руководитель проекта?
  - a) На входе в процесс инициации
  - b) На входе в процесс планирования
  - c) На выходе из процесса инициации
  - d) На выходе из процесса планирования
6. Содержание (предметная область) проекта — это:
  - a) совокупность целей, работ и участников проекта;
  - b) перечень целей, работ и ресурсов проекта;
  - c) совокупность поставленных целей и связей между ними;
  - d) предметная область, ограниченная рамками окружения проекта

7. Каждое действие из нижеследующих описывает процесс определения предметной области проекта, за исключением:
- a) Разбиение главных целей проекта на более мелкие, лучше управляемые части.
  - b) Проведение вспомогательных мероприятий
  - c) Декомпозиция работ и структуры проекта
  - d) Повышение точности предварительных оценок проекта по стоимости и времени выполнения.
8. Вы назначены руководителем в исследовательский проект для разработки новой услуги. Вы подготовили описание предметной области проекта и работаете над планом управления предметной областью. Каково назначение этого плана?
- a) Описание и формализация базового содержания проекта для помощи в принятии решений.
  - b) Декомпозиция основных работ проекта.
  - c) Описание возможных изменений содержания проекта, интеграции изменений в проект и управления изменениями.
  - d) Описание порядка включения изменений в содержание проекта.
9. Как руководитель проекта, Вы идентифицировали продукт проекта и требования к нему. В каком документе зафиксированы эти характеристики?
- a) В иерархической структуре работ, являющейся средством и методом процесса декомпозиции работ.
  - b) В определении структуры работ, которая используется в процессе планирования.
  - c) В иерархической структуре работ, являющейся итогом (выходом) процесса планирования работ.
  - d) В изложении содержания, которое будет использоваться в процессе декомпозиции работ проекта.
10. Что является целью устава проекта?
- a) Назначение спонсора проекта
  - b) Характеристика методов, использованных при выборе данного проекта среди иных, конкурирующих за ресурсы организации.
  - c) Признание существования проектной команды, руководителя проекта и спонсора проекта.
  - d) Признание того, что проект существует и организация готова использовать для его реализации свои ресурсы.
11. Что из перечисленного правильно характеризует ограничения и прогнозы проекта?
- a) Ограничения снижают возможности команды проекта, а прогнозы необходимы для планирования.
  - b) Ограничения нужны для планирования, а прогнозы ограничивают возможности команды проекта.
  - c) Ограничения предполагают, что есть определенные ресурсы и поставщики и можно планировать работы проекта.
  - d) Ограничения и прогнозы являются входами в процесс инициации. Они должны быть документально зафиксированы, и они будут использоваться в процессе планирования.

#### 4.3. Оценочные средства для промежуточной аттестации.

##### 4.3.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы. Показатели и критерии оценивания компетенций с учетом этапа их формирования

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ПК-3	Способность планировать и организовывать работу органа публичной власти, разрабатывать организационную структуру, адекватную стратегии, целям и задачам, внутренним и внешним условиям деятельности органа публичной власти, осуществлять распределение функций, полномочий и ответственности между исполнителями	ПК-3.2	Способность разрабатывать организационную структуру и осуществлять распределение функций, полномочий и ответственности между исполнителями на основе проектного подхода

Этап освоения компетенции	Показатель оценивания	Критерий оценивания
ПК-3.2 Способность разрабатывать организационную структуру и осуществлять распределение функций, полномочий и ответственности между исполнителями на основе проектного подхода.	Выполняет задания по выбору оптимальной организационной структуры и распределению функций и ответственности между исполнителями на основе проектного подхода.	Отвечает на вопросы профессиональной направленности. Демонстрирует умение выбирать и разрабатывать оптимальную организационную структуру и распределять функции и ответственность между исполнителями на основе проектного подхода.

#### 4.3.2 Типовые оценочные средства

##### Список вопросов для подготовки к зачету

1. Типы организаций: проектно – ориентированная, проектно – зависимая, непроектная.
2. Место и роль управления проектами в управленческой деятельности корпорации.
3. Связь стратегического менеджмента и управления проектами, программами, портфелями проектов.
4. Организационное выделение проектов из общего контекста деятельности корпорации.
5. Примеры управления проектами в российских и зарубежных корпорациях.
6. Типовые проблемы и причины неудач реализации проектов в организации.
7. Факторы, влияющие на успех и неудачи проекта.
8. Критические факторы успеха проектно-ориентированной деятельности.
9. Особенности и задачи управления проектно-ориентированной деятельностью в различных подразделениях и на разных уровнях управления в организации.
10. Роль и задачи высшего руководства, функциональных руководителей менеджеров и участников проектов.
11. Организационные структуры.
12. Модели и методы управления монопроектом.
13. Формирование требований к проекту и выбор вариантов.
14. Двух- и трехмерная классификация сетевых моделей.
15. Обобщенные детерминированные сетевые модели.
16. Цели, задачи, структура корпоративной системы управления проектами (КСУП).
17. Международные стандарты по оценке зрелости корпоративных систем управления проектами.
18. Содержание процессов и функций управления проектами на каждом уровне зрелости КСУП.
19. Стратегия внедрения КСУП в корпорации.
20. Построение оптимальной организационной структуры проектов. Активная иерархическая система управления проектами.
21. Модели и методы агрегирования обобщенных сетевых моделей. Диагностика состояния корпоративной системы управления проектами.
22. Портфель проектов как объект управления: основные параметры планирования и контроля.
23. Процессы и организационная структура управления на уровне портфеля проектов.
24. Лучшие практики управления портфелем проектов.
25. Методы оптимального распределения ресурсов в управлении проектами.
26. Задачи ресурсного планирования комплексов работ.
27. Оптимизация по стоимости. Эвристические алгоритмы распределения ресурсов.
28. Задачи оптимального распределения ресурсов по комплексу независимых работ.

29. Ведение реестра проектов в корпорации. Решения MS ProjectServer.
30. Программа как объект управления: особенности, основные параметры планирования и контроля.
31. Процессы и организационная структура управления программами развития.
32. Примеры управления федеральными целевыми программами. Национальные проекты: анализ подходов к реализации.
33. Разработка организационной структуры управления программой развития.
34. Назначение, место, роль, структура и функции проектного офиса в корпорации.
35. Процедура внедрения проектного офиса.
36. Методы решения дискретных задач управления проектами.
37. Метод ветвлений.
38. Задачи управления проектами при мягких зависимостях между работами.
39. Разработка положения о создании проектного офиса в компании.
40. Назначение, структура, задачи корпоративной информационной системы управления проектами.
41. Нормативно-регламентная база.
42. Сравнительный анализ современных программных пакетов управления проектами MS Project, OpenPlanProfessional, Primavera и других.
43. Разработка элементов КСУП в современных программных системах управления проектами MS Project, OpenPlanProfessional, Primavera.
44. В чем заключаются основные различия менеджера проекта и менеджера проектного офиса?
45. Стратегическое управление проектами в организации и ОУП.
46. Сравнение существующих моделей зрелости и компетентности уровня проектного управления в организации: преимущества и недостатки.
47. Цели офиса управления проектами в организации.
48. Задачи офиса управления проектами в организации.
49. Организационные структуры материнской компании и их влияние на организацию проектного офиса.
50. Методы и инструменты повышения эффективности КСУП.

### **Шкала оценивания.**

Оценка знаний, умений, навыков проводится на основе балльно-рейтинговой системы: 30% из 100% (или 30 баллов из 100) - вклад в итоговую оценку по результатам промежуточной аттестации.

При оценивании ответа обучающегося в ходе промежуточной аттестации можно опираться на следующие критерии:

Баллы	Критерий оценки
26-30	Обучающийся показывает высокий уровень компетентности, знания программного материала, учебной, периодической и монографической литературы, законодательства и практики его применения, раскрывает не только основные понятия, но и анализирует их с точки зрения различных



	авторов. Обучающийся показывает не только высокий уровень теоретических знаний, но и видит междисциплинарные связи. Профессионально, грамотно, последовательно, хорошим языком четко излагает материал, аргументированно формулирует выводы. Знает в рамках требований к направлению и профилю подготовки законодательно-нормативную и практическую базу. На вопросы отвечает кратко, аргументировано, уверенно, по существу.
16-25	Обучающийся показывает достаточный уровень компетентности, знания материалов занятий, учебной и методической литературы, законодательства и практики его применения. Уверенно и профессионально, грамотным языком, ясно, четко и понятно излагает состояние и суть вопроса. Знает нормативно-законодательную и практическую базу, но при ответе допускает несущественные погрешности. Обучающийся показывает достаточный уровень профессиональных знаний, свободно оперирует понятиями, методами оценки принятия решений, имеет представление: о междисциплинарных связях, увязывает знания, полученные при изучении различных дисциплин, умеет анализировать практические ситуации, но допускает некоторые погрешности. Ответ построен логично, материал излагается хорошим языком, привлекается информативный и иллюстрированный материал, но при ответе допускает некоторые погрешности. Вопросы не вызывают существенных затруднений.
6-15	Обучающийся показывает достаточные знания материалов занятий, но при ответе отсутствует должная связь между анализом, аргументацией и выводами. На поставленные членами комиссии вопросы отвечает неуверенно, допускает погрешности. Обучающийся владеет практическими навыками, привлекает иллюстративный материал, но чувствует себя неуверенно при анализе междисциплинарных связей. В ответе не всегда присутствует логика, аргументы привлекаются недостаточно веские. На поставленные вопросы затрудняется с ответами, показывает недостаточно глубокие знания.
0-5	Обучающийся показывает слабые знания материалов занятий, учебной литературы, законодательства и практики его применения, низкий уровень компетентности, неуверенное изложение вопроса. Обучающийся показывает слабый уровень профессиональных знаний, затрудняется при анализе практических ситуаций. Не может привести примеры из реальной практики. Неуверенно и логически непоследовательно излагает материал. Неправильно отвечает на вопросы или затрудняется с ответом.

Шкала перевода из многобалльной системы в традиционную:

- обучающемуся выставляется оценка «неудовлетворительно», если обучающийся набрал менее 5 баллов,

- оценка «удовлетворительно» выставляется при условии, если обучающийся набрал от 6 до 15 баллов.

- оценка «хорошо» выставляется при условии, если обучающийся набрал от 16 до 25 баллов.

Оценка «отлично», от 26 до 30 баллов, выставляется обучающемуся при условии выполнения всех требований, а также при обязательном проявлении творческого отношения к предмету, умении находить оригинальные, не содержащиеся в учебниках ответы, умении работать с источниками, которые содержатся в дополнительной литературе к курсу, умении соединять знания, полученные в данном курсе, со знаниями других дисциплин.

#### **4.4. Методические материалы**

Процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций проводятся в соответствии с Уставом Академии (утв. Постановлением Правительства Российской Федерации от 12.05.2012 г. N 473), Положением о текущем контроле успеваемости и промежуточной аттестации студентов в РАНХиГС (утв. Приказом ректора от 25.01.2012 г. №01-349; изм. от 07.06.2013 г.), Порядке организации и проведения практики студентов, осваивающих в РАНХиГС образовательные программы высшего образования – программы бакалавриата, программы специалитета, программы магистратуры (утв. Приказом ректора от 11.05.2016 г. №01-2212).

#### **5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)**

Подготовка к занятиям должна носить систематический характер. Это позволит обучающемуся в полном объеме выполнить все требования преподавателя. Обучающимся рекомендуется изучать как основную, так и дополнительную литературу, а также знакомиться с Интернет-источниками (список приведен в рабочей программе по дисциплине).

##### *Методические указания по подготовке вопросов для самостоятельного изучения*

Подготовка вопросов для самостоятельного изучения включает: изучение необходимой литературы (обязательной, дополнительной литературы, специальных периодических изданий, интернет-ресурсов), подготовку конспекта ответа и презентации, решение типовых заданий, ответы на контрольные вопросы.

При подготовке вопросов важно:

- использовать достаточно широкий диапазон массива информации, провести обзор периодической литературы и специальных изданий, составить каталог Интернет-ресурсов
- представить различные подходы, четко и полно определить рассматриваемые понятия, выявить взаимосвязи понятий и явлений, взаимозависимости и связи с другими вопросами;
- грамотно структурировать материал, ясно, четко и логично его излагать, приводить соответствующие примеры из практики, для иллюстрации положений, тезисов и выводов использовать таблицы, схемы, графики, диаграммы;
- отработать решение типовых заданий;
- подготовить презентацию.

*Методические указания по подготовке выступлений, докладов, презентаций для участия в дискуссиях*

Сообщение (доклад, выступление в дискуссии) является результатом самостоятельной проработки выбранного вопроса, представленного в перечне тем, и предполагает публичное выступление по представлению полученных результатов.

Данная работа оценивается по отчету о выполнении задания и публичного представления ее результатов.

Отчет о выполнении данного задания оформляется в виде аналитического заключения, текста доклада (сообщения, выступления) и презентации. Аналитическое заключение составляется в объеме 7-9 страниц и содержит следующие позиции: цель и задачи анализа, краткую аннотацию исходной информации (источников, на основе которых выполнялось данное задание), основные характеристики изучаемого объекта (вопроса), выявленные в процессе исследования особенности (проблемы, противоречия), обобщения и выводы.

Текст доклада (сообщения, выступления) содержит основные тезисы выступления в структурно-логической последовательности и их комментариев; формируется в объеме, позволяющем изложить его за 10 минут (как правило, 5-6 страниц машинописного текста формата А-4, Times New Roman, цвет – черный, размер шрифта – 14, интервал – 1,5). На основе собранных материалов, аналитического заключения и текста доклада оформляется презентация.

Требования к объему презентации регламентировано временем выступления, выступление с презентацией предполагает также обсуждение и вопросы по заявленной теме. Презентация не должна содержать более 15 слайдов. Базовые требования к презентации:

- Первый слайд – титульный лист, на котором представлены: название темы; организация, образовательная программа, курс обучения; фамилия, имя, отчество автора.
- Следующий слайд – содержание, где представлены основные этапы (структура) презентации. Желательно, чтобы из содержания по гиперссылке можно перейти на необходимую страницу и вернуться вновь на содержание.
- Последующие слайды в структурной и логической последовательности раскрывают тему выступления.
- Презентация должна содержать схемы, графики, диаграммы.
- По каждому разделу содержание должны присутствовать выводы.
- Последними слайдами презентации должны быть глоссарий и список литературы.

Дизайн-эргономические требования: сочетаемость цветов, ограниченное количество объектов на слайде, цвет текста.

*Методические указания по написанию эссе*

Эссе является результатом индивидуальной самостоятельной письменной работы на одну из предложенных тем. Цель написания эссе – развитие навыков самостоятельного творческого мышления и письменного изложения собственных мыслей. В эссе важны четкость, ясность и грамотность формулировок; умение структурировать информацию, выделять причинно-следственные связи, применять аналитический инструментарий, иллюстрировать суждения соответствующими примерами, аргументировать свои выводы.

Написание эссе – это ответ на вопрос, который основан на классической системе доказательств. Для написания эссе рекомендуется использовать учебную, научную и специальную научно-практическую литературу.

Эссе состоит из следующих частей: Введение; Основная часть; Заключение.

Во **введении** дается обоснование выбора данной темы и направления ее детализации, что достигается правильно сформулированными задачами, которые целесообразно раскрыть при построении эссе.

В **основной части** раскрываются теоретические основы изучаемой проблемы, и дается ответ на основной вопрос эссе. Подготовка этой части эссе предполагает развитие навыков аргументации и анализа, обоснование выводов и положений, исходя из имеющихся данных, других аргументов и позиций по изучаемому вопросу. В этом состоит основное содержание эссе и это представляет собой главную трудность. Для четкости и формализации основной части эссе следует использовать подзаголовки (разделы аргументации), т.к. именно структура основной части является обоснованием предлагаемой системы аргументации, иллюстрирует применяемые методы анализа. При необходимости в качестве аналитического инструмента можно использовать графики, диаграммы и таблицы.

Большую часть эссе должен составлять самостоятельный авторский текст, опирающийся на изученную литературу и его собственное видение проблемы. В то же время, при написании эссе бывает целесообразно приводить соответствующие цитаты из используемых публикаций. Цитаты обычно применяются при необходимости подчеркнуть оценку той или иной проблемы определенным автором.

В **заключении** обобщаются выводы по теме с указанием области ее применения.

Общий объем эссе: максимально - 5 страниц машинописного текста формата А-4.

*Методические указания по подготовке к опросу.*

Подготовка обучающихся к опросу предполагает изучение в соответствии тематикой дисциплины основной/ дополнительной литературы, нормативных документов, интернет-ресурсов.

Обучающийся готовит доклад в форме устного сообщения по теме дисциплины.

Предлагается следующая структура доклада:

1. Введение:

- указывается тема и цель доклада;
- обозначается проблемное поле, тематические разделы доклада.

2. Основное содержание доклада:

- последовательно раскрываются тематические разделы доклада.

3. Заключение:

- приводятся основные результаты и суждения автора по поводу путей возможного решения рассмотренной проблемы, которые могут быть оформлены в виде рекомендаций.

### *Методические рекомендации по подготовке к тестированию:*

При подготовке к тестированию следует учитывать, что тест проверяет не только знание понятий, категорий, событий, явлений, умения выделять, анализировать и обобщать наиболее существенные связи, признаки и принципы разных явлений и процессов. Поэтому при подготовке к тесту не следует просто заучивать, необходимо понять логику изложенного материала. Этому немало способствует составление развернутого плана, таблиц, схем. Большую помощь оказывают интернет-тренажеры, позволяющие, во-первых, закрепить знания, во-вторых, приобрести соответствующие психологические навыки саморегуляции и самоконтроля.

Тестирование имеет ряд особенностей, знание которых помогает успешно выполнить тест. Можно дать следующие методические рекомендации: следует внимательно изучить структуру теста, оценить объем времени, выделяемого на данный тест, увидеть, какого типа задания в нем содержатся; отвечать на те вопросы, в правильности решения которых нет сомнений, пока не останавливаясь на тех, которые могут вызвать долгие раздумья; очень важно всегда внимательно читать задания до конца, не пытаясь понять условия «по первым словам».

## **6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)**

### **6.1. Основная литература**

1. Акаев А.А. Проекты и риски будущего. Концепции, модели, инструменты, прогнозы / отв. ред. А. А. Акаев [и др.]; РАН и [др.]. М.: КРАСАНД, 2011
2. Мазур И. И. Управление проектами: учебное пособие / И. И. Мазур [и др.]; под общ. ред. И. И. Мазура и В. Д. Шапиро. - 9-е издание, стер. М. : Омега-Л, 2013
3. Лимитовский, М. А. Инвестиционные проекты и реальные опционы на развивающихся рынках: учебно-практ. пособие. - 5-е издание, перер. и доп. М.: Юрайт, 2011
4. Максимова И. В. Региональное управление и территориальное планирование: учебное пособие для вузов. Волгоград, РАНХиГС при Президенте РФ, Волгоградский филиал, 2013
5. Соолятэ, А. Ю. Управление проектами в компании. Методология, технологии, практика [Электронный ресурс]: Учебник. М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2012. URL.: <http://www.iprbookshop.ru/17050>
6. Урубков, А. Р. Методы и модели оптимизации управленческих решений: учеб. пос. / РАНХиГС при Президенте РФ. М.: Дело, 2015

### **6.2. Дополнительная литература**

1. Абдикеев Н. М Информационный менеджмент. М.: ИНФРА-М , 2010
2. Гапоненко А. Инновации в менеджменте как фактор конкурентоспособности организаций //Проблемы теории и практики управления. 2012.- № 5. - С. 88-95
3. Ильина О.Н. Управление проектами: ориентация на устойчивое развитие Проблемы теории и практики управления. 2012. - №1. - С. 106-112

4. Керцнер Гарольд Стратегическое управление в компании. Модель зрелого управления проектами [Электронный ресурс]. М.: ДМК Пресс, 2014. URL: <http://www.iprbookshop.ru/32121>
5. Ципес Г. Л. Проекты и управление проектами в современной компании: учебное пособие / Г. Л. Ципес, А. С. Товб. М.: Олимп-Бизнес, 2010
6. A GuidetotheProjectManagementBodyofKnowledge(PMBOK® Guide)FifthEditionProjectManagementInstitute, 2013. URL.: <http://www.pmi.org>

### **6.3. Список нормативных правовых документов**

1. Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом. ГОСТ Р 54869-2011. – М.: Стандартиформ, 2012. - 7 с.
2. Проектный менеджмент. Требования к управлению программой. ГОСТ Р 54871-2011. – М.: Стандартиформ, 2012. - III, 7 с.
3. Проектный менеджмент. Требования к управлению портфелем проектов. – М.: Стандартиформ, 2012. - III, 7 с.

### **6.4. Интернет-ресурсы**

Национальная ассоциация управления проектами (COBHET).).

URL.: <http://www.sovnet.ru>

Международная Ассоциация Управления Проектами (International Project Management Association, IPMA). URL.: <http://ipma.ch/>

Институт управления проектами PMI

(ProjectManagementInstitute). URL.: <http://www.pmi.org>

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

Для проведения занятий по дисциплине необходимо следующее материально-техническое обеспечение: учебные аудитории для проведения занятий лекционного и семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, помещения для самостоятельной работы. Программное обеспечение: Microsoft Windows 10 LTSB 1607, Microsoft Office Professional 2016.

Информационные справочные системы: Научная библиотека РАНХиГС. URL: <http://lib.ranepa.ru/>; Научная электронная библиотека eLibrary.ru. URL: <http://elibrary.ru/defaultx.asp>; Национальная электронная библиотека. URL: [www.nns.ru](http://www.nns.ru); Российская государственная библиотека. URL: [www.rsl.ru](http://www.rsl.ru); Российская национальная библиотека. URL: [www.nnir.ru](http://www.nnir.ru); Электронная библиотека Grebennikon. URL: <http://grebennikon.ru/>; Электронно-библиотечная система Издательства «Лань». URL: <http://e.lanbook.com>; Электронно-библиотечная система ЮПАЙТ. URL: <http://www.biblio-online.ru/>.