

**Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И ГОСУДАРСТВЕН-
НОЙ 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.ОД.6 «МЕТОДОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ»

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

Методол. 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)	17
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля).....	19
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	20
6.2. Дополнительная литература.....	19
6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы	19
6.4. Нормативные правовые документы	19
6.5. Интернет-ресурсы.....	19
6.6. Иные источники	Ошибка! Закладка не определена. 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.ОД.6 «Методология управления проектами» обеспечивает овладение следующими компетенциями:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ДПК - 2	Умение управлять проектами, портфелями проектов и программами	ДПК – 2.1	Способность осознавать социальную значимость своей профессии и обладать высокой мотивацией к непрерывному совершенствованию профессиональной компетентности, формируя системные знания в различных сферах жизнедеятельности общества и государства, в том числе экономике общественного сектора.

1.2 В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы:

ОТФ/ТФ (при наличии профстандарта/ профессиональные действия	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
- разработка и внедрение механизмов проектного управления, методов формирования проектных групп, направленных на решение государственными и муниципальными служащими конкретных задач и достижение результатов в профессиональной служебной деятельности	ДПК – 2.1	на уровне знаний определяет состав жизненного цикла проекта и его фазы, специфику организационной структуры проекта; методологию основных стандартов в области проектного управления;
		на уровне умений выбирает инструменты управления процессами и работами проекта, формирования устава проекта, выделения основных факторов успеха и риски проекта, управления качеством проектов и программ;

		на уровне навыков владеет навыками управления изменениями проекта, внедрения проектного управления в организационную структуру
--	--	---

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

Дисциплина Б1.В.ОД.6 «Методология управления проектами» относится к циклу профессиональных дисциплин программы магистерской подготовки, к дисциплинам блока «Дисциплины по выбору».

Содержание курса является логическим продолжением содержания курсов Б1.Б.2 «Теория и механизмы современного государственного управления», Б1.Б.1 «Экономика общественного сектора».

Дисциплина является базой и тесно взаимосвязана с дисциплинами Б1.В.ДВ.2.1 «Управление коммуникациями и заинтересованными сторонами проекта», Б1.В.ДВ.4.1 «Организация проектного офиса», Б1.В.ДВ.3.1 «Современные технологии планирования и контроля проекта», Б1.В.ДВ.4.2 «Корпоративная система управления проектами», 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», Б2.Н.1 «Научно-исследовательский семинар».

Общая трудоемкость курса 6 зачетных единиц, 216 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
Очно-заочная форма обучения													
Контактная работа обучающихся с преподавателем, в том числе:		36	36										
лекционного типа (Л)		8	8										
лабораторные работы (практикумы) (ЛР)													
практического (семинарского) типа (ПЗ)		28	28										
контролируемая самостоятельная работа обучающихся (КСР)													
Самостоятельная работа обучающихся (СР)		153	153										
Промежуточная аттестация	форма	Экзамен	Экзамен										
	час.	27	27										
Общая трудоемкость (час. / з.е.)		216/6	216/6										
Заочная форма обучения													
Контактная работа обучающихся с преподавателем, в том числе:		24	24										
лекционного типа (Л)		6	6										
лабораторные работы (практикумы) (ЛР)													
практического (семинарского) типа (ПЗ)		18	18										
контролируемая самостоятельная работа обучающихся (КСР)													
Самостоятельная работа обучающихся (СР)		183	183										
Промежуточная аттестация	форма	Экзамен	Экзамен										

	час.	9	9					
Общая трудоемкость (час. / з.е.)		216/6	216/6					

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

3. Содержание и структура дисциплины (модуля)

Содержание дисциплины соотносится с планируемыми результатами обучения через задачи, формируемые компетенции и их компоненты (знания, умения, навыки), представлено в Таблице 3.

Таблица 3.

Содержание дисциплины

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Содержание тем (разделов)
Тема 1	Управление проектами: понятия и концепции	Предмет курса «Методология управления проектами». Операционная, функциональная и проектная деятельность. Проект, портфель проектов и программа. Управляемые параметры проекта. Основные тенденции развития современного проектного управления. Жизненный цикл проекта. Фазы проекта и их структура. Заинтересованные стороны проекта. Стандарты и сертификации в области управления проектами: международные и национальные. Общие принципы построения организационных структур управления проектами. Организационная структура и проектное управление.
Тема 2	Процессы управления проектом	Процессы проекта. Группы процессов управления проектами. Процессы инициации проекта. Процессы планирования. Процессы исполнения. Процессы мониторинга и управления. Процессы завершения. Управление интеграцией проекта. Устав проекта. Уровни и виды планирования проекта. Назначение ответственных лиц. Принятие решений. Управление изменениями проекта. Управление завершением проекта.
Тема 3	Управление содержанием и стоимостью проекта	Цели, задачи и содержание проекта. Методы управления содержанием работ. Иерархическая структура работ (ИСР). Управление сроками проекта. Операции проекта и их последовательность. Оценка ресурсов операций. Расписание проекта: разработка и управление. Основные принципы и цель управления стоимостью проекта. Управление стоимостью на протяжении жизненного цикла проекта. Бюджетирование проекта. Смета проекта. Классификация затрат проекта. Функции контроля стоимости проекта. Методы управления стоимостью проекта. Ответственность по затратам.
Тема 4	Управление качеством проекта	Менеджмент качества проекта. Применение международных стандартов в системах менеджмента качества. Планирование качества проекта. Обеспечение и контроль качества проекта: основные инструменты и методы.
Тема 5	Управление человеческими ресурсами проекта	Человеческие ресурсы проекта. План управления человеческими ресурсами проекта. Команда проекта: понятие и основные принципы формирования. Факторы, влияющие на формирование команды проекта. Модель формирования эффективной команды проекта. Управление развитием команды проекта.
Тема 6	Управление коммуникациями проекта	Коммуникации проекта и их планирование. Распространение информации: инструменты и методы. Информационные технологии управления проектами. Особенности внедрения информационных систем управления проектами. Управление ожиданиями заинтересованных сторон проекта.
Тема 7	Управление рисками проекта	Понятие риска и его характерные признаки. Планирование управления рисками проекта. Идентификация рисков. Алгоритм управления рисками проекта. Качественный анализ рисков. Количественный анализ рисков. Планирование реагирования на известные риски. Мониторинг и управление рисками: основные инструменты и методы.
Тема	Управление закупками	Закупки проекта и их планирование. Планирование и организация заку-

8	проекта	пок и поставок ресурсов проекта. Управление поставками. Основные компоненты ресурсного проектного планирования. Основные методы планирования ресурсов проекта. Этапы проектно-закупочного цикла. Правовое регулирование закупок. Организационные формы закупок. Основные требования к закупкам и поставкам. Понятие и виды запасов. Затраты на формирование и хранение запасов. Основные задачи системы управления запасами. Методы контроля уровня запасов. Понятие логистики. Цель логистики проекта. Структура логистической системы проекта.
Тема 9	Система управления проектами в организации	Основные элементы системы управления проектами в организации. Корпоративные стандарты управления проектами. Система базовых корпоративных стандартов управления. Номенклатура корпоративных стандартов управления. Структура корпоративных стандартов управления. Разработка и внедрение корпоративных стандартов управления как внутрикорпоративный проект. Управление программами и проектами в организации. Управление портфелем проектов.

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.

4.1.1. В ходе реализации дисциплины: Б1.В.ОД.6 «Методология управления проектами» используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины (модуля), час.						Форма текущего контроля успеваемости ⁴ , промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Очно-заочная форма обучения								
Тема 1	Управление проектами: понятия и концепции	20	2		2		17	О, Э
Тема 2	Процессы управления проектом	22			4		17	О, Т, Э
Тема 3	Управление содержанием и стоимостью проекта	22	2		4		17	О, Э
Тема 4	Управление качеством проекта	22			4		17	О, Т, Э
Тема 5	Управление человеческими ресурсами проекта	20	2		2		17	О, Д
Тема 6	Управление коммуникациями проекта	20			2		17	О, Т, Д
Тема 7	Управление рисками проекта	22	2		4		17	О, Д, Э
Тема 8	Управление закупками проекта	20			2		17	О, Т, Д
Тема 9	Система управления проектами в организации	21	-		4		17	О, Д
Промежуточная аттестация- экзамен		27						
Всего:		216	8		28		153	
Заочная форма обучения								

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины (модуля), час.					СР	Форма текущего контроля успеваемости ⁴ , промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий					
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Тема 1	Управление проектами: понятия и концепции	22	2		2		20	О, Э
Тема 2	Процессы управления проектом	23			2		20	О, Т, Э
Тема 3	Управление содержанием и стоимостью проекта	24			2		20	О, Э
Тема 4	Управление качеством проекта	22	2		2		20	О, Т, Э
Тема 5	Управление человеческими ресурсами проекта	22			2		20	О, Д
Тема 6	Управление коммуникациями проекта	24			2		20	О, Т, Д
Тема 7	Управление рисками проекта	22	2		2		20	О, Д, Э
Тема 8	Управление закупками проекта	22			2		20	О, Т, Д
Тема 9	Система управления проектами в организации	37			2		33	О, Д
Промежуточная аттестация - экзамен		9						
Всего:		216	6		18		183	

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

4.1.2. Экзамен проводится с применением следующих методов (средств): в устной форме по вопросам и практическим заданиям (кейсам).

4.2. Материалы текущего контроля успеваемости.

Типовые оценочные средства

Вопросы для опроса:

1. Основные виды деятельности в организации.
2. Классификация проектов.
3. Формирование портфеля проектов.
4. Конкурирующие параметры проекта.
5. Становление и развитие проектного управления в России.
6. Проектный офис и его функции.
7. Жизненный цикл проекта.
8. Реестр заинтересованных сторон проекта.
9. Российские стандарты области управления проектами.
10. Международные стандарты области управления проектами.
11. Проектная деятельность и организационная структура организации.
12. Устав проекта.
13. Инициация проекта.
14. Управление изменениями проекта.
15. Презентация проекта.

16. Содержание проекта.
17. Временные параметры проекта.
18. Ресурсы проекта.
19. Стоимость проекта на протяжении жизненного цикла проекта.
20. Бюджет и смета проекта.
21. Основные принципы и методы управления качеством проекта.
22. Человеческие ресурсы проекта как важнейший фактор его эффективности.
23. Эффективный руководитель проекта.
24. Информационные технологии управления проектами.
25. Риски проекта и их классификация.
26. Качественный и количественный анализ рисков.
27. Закупки проекта и их планирование.
28. Управление контрактами проекта.
29. Структура логистической системы проекта.
30. Корпоративные стандарты управления

Примерные темы выступлений, докладов, презентаций для участия в дискуссиях

Тема 1. Управление проектами: понятия и концепции

1. Предмет курса «Методология управления проектами».
2. Операционная, функциональная и проектная деятельность.
3. Понятие проекта. Проект, портфель проектов и программа. Виды проектов. Управляемые параметры проекта. Жизненный цикл проекта. Фазы проекта и их структура.
4. Основные тенденции развития современного проектного управления.
5. Офис проекта и основные принципы его организации.
6. Заинтересованные стороны проекта.
7. Стандарты и сертификации в области управления проектами: международные и национальные.
8. Общие принципы построения организационных структур управления проектами.

Тема 2. Процессы управления проектом

1. Процессы проекта. Группы процессов управления проектами. Процессы инициации проекта. Процессы планирования. Процессы исполнения. Процессы мониторинга и управления. Процессы завершения.
2. Управление интеграцией проекта. Устав проекта.
3. План управления проектом. Уровни и виды планирования проекта. Назначение ответственных лиц.
4. Управление исполнением проекта. Принятие решений.
5. Управление изменениями проекта.
6. Управление завершением проекта.

Тема 3. Управление содержанием и стоимостью проекта

1. Цели, задачи и содержание проекта. Методы управления содержанием работ. Иерархическая структура работ (ИСР).
2. Управление сроками проекта. Операции проекта и их последовательность.
3. Оценка ресурсов операций.
4. Расписание проекта: разработка и управление.
5. Основные принципы и цель управления стоимостью проекта. Управление стоимостью на протяжении жизненного цикла проекта. Оценка стоимости

проекта.

6. Бюджетирование проекта. Смета проекта. Классификация затрат проекта. Функции контроля стоимости проекта.
7. Методы управления стоимостью проекта. Отчетность по затратам.

Тема 4. Управление качеством проекта

1. Основные принципы и методы менеджмента качества. Менеджмент качества проекта.
2. Применение международных стандартов в системах менеджмента качества.
3. Планирование качества проекта. Обеспечение и контроль качества проекта: основные инструменты и методы.

Тема 5. Управление человеческими ресурсами проекта

1. Человеческие ресурсы проекта. План управления человеческими ресурсами проекта.
2. Команда проекта: понятие и основные принципы формирования. Факторы, влияющие на формирование команды проекта. Модель формирования эффективной команды проекта. Управление развитием команды проекта.
3. Понятие конфликта. Управление конфликтами проекта.

Тема 6. Управление коммуникациями проекта

1. Коммуникации проекта и их планирование. Распространение информации: инструменты и методы.
2. Информационные технологии управления проектами. Особенности внедрения информационных систем управления проектами.
3. Управление ожиданиями заинтересованных сторон проекта. Процесс подготовки отчетов об исполнении.

Тема 7. Управление рисками проекта

1. Понятие риска и его характерные признаки. Планирование управления рисками проекта.
2. Идентификация рисков.
3. Алгоритм управления рисками проекта.
4. Качественный анализ рисков.
5. Количественный анализ рисков.
6. Планирование реагирования на известные риски. Мониторинг и управление

рисками: основные инструменты и методы.

Тема 8. Управление закупками проекта

1. Закупки проекта и их планирование. Планирование и организация закупок и поставок ресурсов проекта.
2. Управление поставками. Основные компоненты ресурсного проектного планирования. Основные методы планирования ресурсов проекта.
3. Этапы проектно-закупочного цикла. Правовое регулирование закупок.
4. Организационные формы закупок.
5. Понятие и виды запасов. Затраты на формирование и хранение запасов. Основные задачи системы управления запасами.
6. Понятие логистики. Цель логистики проекта.

Тема 9. Система управления проектами в организации

1. Основные элементы системы управления проектами в организации.
2. Документарное обеспечение проекта. Корпоративные стандарты управления проектами. Система базовых корпоративных стандартов управления.
3. Номенклатура корпоративных стандартов управления. Структура корпоративных стандартов управления.
4. Разработка и внедрение корпоративных стандартов управления как внутрикор-

поративный проект.

5. Управление программами и проектами в организации.

6. Управление портфелем проектов.

Примерная тематика эссе

- 1 Функции руководителя проекта, программы и портфеля проектов.
- 2 Основные виды проектов.
- 3 Стандартизация и сертификация в области управления проектами.
- 4 Основные участники проекта и их интересы.
- 5 Оптимизация организационной структуры проекта.
- 6 Основные принципы создания офиса проекта.
- 7 Проектная модель финансирования: преимущества и недостатки.
- 8 Маркетинг проекта: разработка и реализация.
- 9 Инвестиционный проект и его эффективность.
- 10 Устав проекта.
- 11 Корпоративные стандарты управления проектами.
- 12 Процессы и уровни планирования проекта.
- 13 Определение основных вех проекта.
- 14 Мониторинг работ по проекту.
- 15 Принятие решений в процессе управления проектом.
- 16 Эффективное управление изменениями проекта.
- 17 Управления стоимостью на протяжении жизненного цикла проекта.
- 18 Методы управления стоимостью проекта.
- 19 Методы управления содержанием работ проекта.
- 20 Принципы эффективного управления временем проекта.
- 21 Менеджмент качества проекта.
- 22 Стандарты управления качеством проекта.
- 23 Материально-техническое обеспечение проекта.
- 24 Закупки и поставки ресурсов проекта.
- 25 Управление распределением ресурсов.
- 26 Управления запасами проекта.
- 27 Логистика проекта.
- 28 Модель формирования и развития эффективной команды проекта.
- 29 Риски проекта и их минимизация.
- 30 Организация коммуникаций проекта.

Примеры тестов

1. Проект – это:
 - а) временная деятельность, предпринятая для создания уникального продукта или услуги;
 - б) постоянная деятельность, направленная на улучшение существующих бизнес-процессов;
 - в) циклическая деятельность, связанная с производством стандартных продуктов и услуг.
2. Факторы внешней среды проекта НЕ включают:
 - а) организационную культуру организации;
 - б) бюджет маркетинга проекта;
 - в) таможенные пошлины.
3. Устав проекта – это:
 - а) документ, определяющий целевые показатели и организационные принципы реализации проекта;
 - б) документ, определяющий ответственность конкретных исполнителей;
 - в) документ, фиксирующий порядок отчетности по проекту.
4. Управление рисками на уровне организации осуществляет:
 - а) функциональный менеджер;

- б) менеджер проекта;
- в) менеджер офиса проекта.

5. Проектную деятельность характеризует такой признак как:

- а) цикличность;
- б) однократность;
- в) серийное производство.

6. Проект реструктуризации компании означает:

- а) изменение структуры организации как системы;
- б) смягчение внутрикорпоративных регламентов деятельности;
- в) создание центра ответственности за эффективность проектов.

7. Основной функцией руководителя проекта является:

- а) оптимизация использования общих ресурсов программы;
- б) создание уникальных товаров и услуг при установленных параметрах;
- в) управление общими рисками организации.

8. Участники проекта – это:

- а) физические и юридические лица, участвующие в проекте, интересы которых могут быть затронуты при реализации проекта;
- б) команда проекта;
- в) группа лиц, управляющая проектом.

9. Жизненный цикл проекта может включать:

- а) одну фазу;
- б) только множество фаз;
- в) одну или множество фаз.

10. Одним из методов планирования проекта является:

- а) диаграмма Ганта;
- б) пирамида Маслоу;
- в) диаграмма Парето.

11. Команда проекта НЕ включает:

- а) руководителя проекта;
- б) спонсора проекта;
- в) группу управления проектом.

12. Проектную деятельность характеризует такой признак как:

- а) достижение определенных результатов при заданных параметрах;
- б) циклический характер;
- в) производство серийной продукции.
- в) устав проекта.

Тематика курсовых работ

1. Управление проектами: сущность, функции и перспективы развития в современной экономике.
2. Жизненный цикл проекта и его основные фазы.
3. Организационные структуры управления проектами и основные направления их совершенствования.
4. Финансирование проекта и его организация.
5. Маркетинг проекта.
6. Оценка эффективности инвестиционных проектов.
7. Система управления проектами в организации.
8. Проектно-ориентированная стратегия корпоративного развития.
9. Планирование проекта.
10. Управление стоимостью проекта.

11. Управление работами по проекту.
12. Управление качеством проекта.
13. Управление ресурсами проекта.
14. Управление закупками проекта.
15. Логистика проекта.
16. Управление командой проекта.
17. Управление рисками проекта.
18. Управление коммуникациями проекта.
19. Эффективность проекта: критерии и методы оценки.
20. Управление государственными программами.
21. Управление целевыми программами ведомств.
22. Управление проектами регионального и местного развития.
23. Проектное управление на принципах государственно-частного партнерства.
24. Управление крупными инфраструктурными проектами.
25. Проектный подход в государственных учреждениях и организациях.
26. Проектный менеджмент в коммерческих организациях.
27. Управление проектами малого и среднего бизнеса.
28. Управление проектами в некоммерческих и общественных организациях.
29. Управление проектами в реальном секторе экономики.
30. Управление проектами в сфере услуг.
31. Управление проектами в банковском секторе экономики.
32. Управление проектами в социальной сфере.
33. Управление проектами в области информационных технологий и телекоммуникаций.
34. Реструктуризация организации как проект.
35. Управление инновационными проектами.
36. Управление инвестиционными проектами.
37. Проекты реинжиниринга.
38. Кластерные проекты: понятие, виды и результативность.
39. Управление международными проектами.
40. Информационные технологии в сфере проектного управления.
41. Управление проектами и антикоррупционная деятельность.
42. Проектное управление в условиях нестабильности.
43. Зарубежный опыт управления проектами.

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

ДПК - 2	Умение управлять проектами, портфелями проектов и программами	ДПК – 2.1	Способность осознавать социальную значимость своей профессии и обладать высокой мотивацией к непрерывному совершенствованию профессиональной компетентности, формируя системные знания в различных сферах жизнедеятельности общества и государства, в том числе экономике общественного сектора.
---------	---	-----------	--

Этап освоения компетенции	Показатель оценивания	Критерий оценивания
ДПК-2.1 Способность использовать методологию управления проектами в профессиональной деятельности.	Знание методологии управления проектами для решения задач профессиональной направленности.	Отвечает на вопросы профессиональной направленности.

4.3.2 Типовые оценочные средства

Вопросы к экзамену:

- 1 Предмет курса «Методология управления проектами». Операционная, функциональная и проектная деятельность в организации.
- 2 Понятие и виды проекта.
- 3 Управляемые параметры проекта.
- 4 Проект, портфель проектов и программа.
- 5 Основные тенденции развития современного проектного управления.
- 6 Офис проекта и основные принципы его организации.
- 7 Жизненный цикл проекта. Фазы проекта и их структура.
- 8 Заинтересованные стороны проекта.
- 9 Стандарты и сертификации в области управления проектами: международные и национальные.
- 10 Общие принципы построения организационных структур управления проектами. Организационная структура и проектное управление.
- 11 Процессы проекта. Группы процессов управления проектами.
- 12 Процессы инициации проекта.
- 13 Процессы и уровни планирования проекта.
- 14 Процессы исполнения проекта.
- 15 Процессы мониторинга и управления проектом.
- 16 Процессы завершения проекта.

- 17 Управление интеграцией проекта.
- 18 Устав проекта.
- 19 План управления проектом.
- 20 Уровни и виды планирования проекта. Назначение ответственных лиц.
- 21 Управление исполнением проекта.
- 22 Управление работами проекта.
- 23 Принятие решений. Управление изменениями проекта.
- 24 Управление завершением проекта.
- 25 Цели, задачи и содержание проекта.
- 26 Методы управления содержанием работ. Иерархическая структура работ (ИСР).
- 27 Управление сроками проекта. Расписание проекта: разработка и управление.
- 28 Операции проекта и их последовательность. Оценка ресурсов операций.
- 29 Основные принципы и цель управления стоимостью проекта. Оценка стоимости проекта.
- 30 Бюджетирование проекта. Смета проекта. Классификация затрат проекта. Функции контроля стоимости проекта.
- 31 Методы управления стоимостью проекта. Отчетность по затратам.
- 32 Планирование качества проекта. Обеспечение и контроль качества проекта: основные инструменты и методы.
- 33 Человеческие ресурсы проекта. План управления человеческими ресурсами проекта.
- 34 Команда проекта: понятие и основные принципы формирования. Факторы, влияющие на формирование команды проекта.
- 35 Модель формирования эффективной команды проекта. Управление развитием команды проекта.
- 36 Коммуникации проекта и их планирование. Распространение информации: инструменты и методы. Особенности внедрения информационных систем управления проектами.
- 37 Процесс подготовки отчетов об исполнении проекта.
- 38 Планирование управления рисками проекта. Идентификация рисков. Алгоритм управления рисками проекта.
- 39 Качественный анализ рисков проекта. Количественный анализ рисков проекта. Планирование реагирования на известные риски проекта.
- 40 Мониторинг и управление рисками: основные инструменты и методы.
- 41 Закупки проекта и их планирование. Управление поставками. Основные компоненты ресурсного проектного планирования.
- 42 Основные методы планирования ресурсов проекта. Этапы проектно-закупочного цикла.
- 43 Правовое регулирование закупок. Организационные формы закупок.
- 44 Основные требования к закупкам и поставкам.
- 45 Понятие и виды запасов. Затраты на формирование и хранение запасов. Основные задачи системы управления запасами. Методы контроля уровня запасов.
- 46 Понятие и цель логистики проекта. Структура логистической системы проекта.
- 47 Корпоративные стандарты управления проектами.
- 48 Управление программами и проектами в организации.
- 49 Управление портфелем проектов в организации.
- 50 Проектное управление и антикоррупционная деятельность.

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 во-

	просы 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)

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 **введение** 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 написанию курсовой работы

Курсовая работа представляет собой самостоятельное поисковое исследование, выполненное под руководством преподавателя. Слушателю необходимо выбрать направление исследования, после чего ему назначается научный руководитель, с которым формулируется окончательный вариант темы.

Тема курсовой работы должна быть связана с темой магистерской диссертации. Целью выполнения курсовой работы является углубление и закрепление теоретических знаний, овладение теоретико-методологическими основами специальности и концептуальное выявление исследуемой проблемы, более глубокое изучение которой, как правило, происходит уже в рамках подготовки магистерской диссертации.

Слушатели выполняют курсовую работу объемом 25-30 страниц, набранного через 1,5 интервала, 14 кеглем, шрифтом Times New Roman, выравниванием страниц по ширине. Нумерация страниц – с третьей страницы, вверху, по центру. Второй страницей является план или содержание работы, с указанием страниц глав, параграфов, введения, заключения и списка литературы. Курсовая работа должна быть подписана слушателем на последней странице.

Структура курсовой работы должна соответствовать сформулированным целям и задачам исследования и способствовать раскрытию выбранной темы. Текст должен быть иллюстрирован таблицами, схемами, графиками, рисунками и т.д. Работа имеет титульный лист, структурный план, включающий введение, наименования разделов работы, заключение, список литературы, и, если необходимо – приложения.

Список литературы должен включать изученную литературу по теме исследования и состоять из нескольких разделов: международные официальные документы; законодательные акты и другие материалы государственных органов власти (федеральные законы; Указы Президента РФ; Постановления Правительства РФ и т.д.); отраслевые нормативные документы; статистические источники; нормативно-методическая литература (стандарты, технические условия, патентные документы, каталоги, правила, инструкции); монографии; научно-техническая и учебно-методическая литература; статьи из сборников и периодических изданий; авторефераты; периодическая печать; справочные и информационные издания.

Ссылки на сайты Интернет и электронные издания допускаются при указании автора и названия материала, точного электронного адреса.

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 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 изд, стер. М.: Омега-Л, 2013
3. Максимова И. В. Региональное управление и территориальное планирование: учебное пособие для вузов Волгоград, РАНХиГС при Президенте РФ, Волгоградский филиал, 2013
4. Лимитовский, М. А. Инвестиционные проекты и реальные опционы на развивающихся рынках: учебно-практ. пособие. - 5-е издание, перер, и доп. М.: Юрайт, 2011
5. Соколов, И. А. Программно-целевое управление бюджетом: опыт и перспективы в России / РАНХиГС при Президенте РФ М.: Дело, 2013
6. Соолятэ, А. Ю. Управление проектами в компании. Методология, технологии, практика [Электронный ресурс]: Учебник / Соолятэ А. Ю. М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2012. URL.: <http://www.iprbookshop.ru/17050>

6.2. Дополнительная литература

- 1 Винслав Ю. Проектный подход как многоуровневый управленческий феномен: общесистемное содержание, актуальность применения на макроуровне, необходимость и специфика использования на уровне крупных интегрированных корпораций //Российский экономический журнал. 2015 - № 5. - С. 79-84
- 2 Керцнер Гарольд Стратегическое управление в компании. Модель зрелого управления проектами [Электронный ресурс] / Гарольд Керцнер. М.: ДМК Пресс., 2014 URL: <http://www.iprbookshop.ru/32121>
- 3 Ким Хелдман Управление проектами. Быстрый старт [Электронный ресурс] / Ким Хелдман. М.: ДМК Пресс, 2014 URL.: <http://www.iprbookshop.ru/7640>
- 4 Томорадзе И. Управление проектами как стадия процессного управления //Проблемы теории и практики управления. 2013 - №2. - С. 93-100
- 5 Ципес, Г. Л. Проекты и управление проектами в современной компании: учебное пособие. М.: Олимп-Бизнес, 2010
- 6 ГОСТ Р 54869-2011. Национальный стандарт Российской Федерации. Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом" (утв. и введен в действие Приказом Росстандарта от 22.12.2011 N 1582-ст), 2011.URL.: http://standartgost.ru/g/%D0%93%D0%9E%D0%A1%D0%A2_%D0%A0_54869-2011
- 7 ГОСТ Р 54871-2011. Национальный стандарт Российской Федерации. Проектный менеджмент. Требования к управлению программой" (утв. и введен в действие Приказом Росстандарта от 22.12.2011 N 1584-ст).2011.URL.: http://standartgost.ru/g/%D0%93%D0%9E%D0%A1%D0%A2_%D0%A0_54871-2011
- 8 ГОСТ Р 54870-2011. Национальный стандарт Российской Федерации. Проектный менеджмент. Требования к управлению портфелем проектов" (утв. и введен в действие Приказом Росстандарта от 22.12.2011 N 1583-ст), 2011.URL.: http://standartgost.ru/g/%D0%93%D0%9E%D0%A1%D0%A2_%D0%A0_54870-2011
- 9 A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) Fifth Edition Project Management Institute, 2013.URL.:<http://www.pmi.org>
- 10 IPMA Competence Baseline ICB 3.0.InternationalProjectManagementAssociation, 2010.URL.: <http://www.ipma.world/resources/ipma-publications/ipma-competence-baseline/>

Периодические издания:

1. Вопросы экономики
2. Экономические науки
3. Управление проектами и программами
4. Управление проектами

6.3. Нормативные правовые документы

- Конституция Российской Федерации: принята всенародным голосованием 12 декабря 1993 г.
- Бюджетный кодекс Российской Федерации
- Гражданский кодекс Российской Федерации
- Налоговый кодекс Российской Федерации
- Послания Президента РФ Федеральному Собранию Российской Федерации
- Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации до 2020 года. Утверждена распоряжением Правительства Российской Федерации от 17 ноября 2008 г. N 1662-р.

6.4. Интернет-ресурсы, справочные системы

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 (Project Management Institute). URL.: <http://www.pmi.org>

PM Expert. URL.: <http://www.pmexpert.ru>

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 LTSC 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; Российская государственная библиотека. URL: www.rsl.ru; Российская национальная библиотека. URL: 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/>.