

**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.6.1 Управление портфелями проектов

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

Упр. портф. пр.

(краткое наименование дисциплины (модуля))

38.03.04 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)	11
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)	16
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)	18
6.1. Основная литература	18
6.2. Дополнительная литература	18
6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы	23
6.4. Нормативные правовые документы	Ошибка! Закладка не определена.
6.5. Интернет-ресурсы	185
6.6. Иные источники	Ошибка! Закладка не определена.
7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы	20

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

1.1 Дисциплина Б1.В.ДВ.6.2«Управление портфелями проектов» обеспечивает овладение следующими компетенциями:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ПК-11	Способность осуществлять верификацию и структуризацию информации, получаемой из разных источников	ПК-11.2	Способность осуществлять структуризацию данных, полученных из различных источников, в рамках профессиональной деятельности
ПК-12	Способность использовать информационные технологии для решения различных исследовательских и административных задач	ПК-12.2	Способность использовать информационные технологии в рамках профессиональной деятельности
ПК-13	Способность критически оценивать информацию и конструктивно принимать решение на основе анализа и синтеза	ПК-13.2	Способность использовать информационные технологии при принятии решений в рамках профессиональной деятельности.

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 антикризисной социально-экономической политики, направленной на снижение факторов социальной напряженности и деструктивного влияния на общество ситуации экономического кризиса;	ПК-11.2	на уровне знаний знание инструментария анализа и верификации больших объемов неструктурированных данных;
		на уровне навыков навыки обобщения и структуризации полученных результатов;

разработка антикризисной социально-экономической политики, направленной на снижение факторов социальной напряженности и деструктивного влияния на общество ситуации экономического кризиса;	ПК-12.2	на уровне знаний – знание инструментария анализа и верификации больших объемов неструктурированных данных и основных характеристик современных информационных технологий и их роли в государственном и муниципальном управлении
разработка антикризисной социально-экономической политики, направленной на снижение факторов социальной напряженности и деструктивного влияния на общество ситуации экономического кризиса;	ПК-13.2	на уровне знаний – знание основных характеристик современных информационных технологий и их роли в государственном и муниципальном управлении; на уровне навыков – навыки получения, хранения, переработки информации;

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

Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины Б1.В.ДВ.6.2«Управление портфелями проектов» составляет 2 зачётные единицы, 72 часа. Дисциплина изучается:

-по заочной форме в 5 семестре.

Количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем составляет:

-по заочной форме обучения – 16 часов: лекции 4 часа, практические занятия 12

часов, самостоятельная работа 52 часа;.

Форма промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом – зачет;
-по заочной форме обучения в 5 семестре.

Место дисциплины в структуре ОП ВО

Дисциплина Б1.В.ДВ.6.2«Управление портфелями проектов» относится к числу дисциплин по выбору вариативной части Блока 1. «Дисциплины (модули)»

При заочной форме обучения дисциплина реализуется после Б1.В.ОД.4 «Национальная экономика (1 семестр), Б1.В.ДВ.1.3 «Методы моделирования и прогнозирования в управлении» (2 семестр),

3. Содержание и структура дисциплины (модуля)

Заочная форма обучения

№	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины (модуля), час						Форма текущего контроля успеваемости*, промежуточ ной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л/ЭО, ДОТ*	ЛР/ ЭО, ДОТ*	ПЗ/ ЭО, ДОТ*	КСР		
1.	Процессы управления портфелем проектов	22	2				20	О
2.	«Меню» проектов и их создание	26	2		4		20	О
3.	Инструменты проектно-портфельного менеджмента. Уровень зрелости управления портфелем проектов	10			4		6	О,Э
4.	Организация и модели управления портфелем проектов. Повышение эффективности бизнеса через портфель проектов	12			4		6	О, Т
	Промежуточная аттестация	4						зачет
Всего		72	4	-	12		52	

*О- опрос; Т – Тест, Э - Эссе

Содержание дисциплины (модуля)

Тема 1. Процессы управления портфелем проектов

Понятие портфеля проектов. Портфель проектов и программа. Управление портфелем проектов. Требования к формированию портфеля проектов. Реализация стратегии компании через портфель проектов. Организация портфельного управления. Роль и компетенции портфельного менеджера. Типология портфелей проектов. Теории управления портфелем проектов. Стандарт PMI.

Группы процессов управления портфелем проектов. Процессы выравнивания. Области знаний управления портфелем проектов. Идентификация. Категоризация. Оценка. Селекция. Идентификация и анализ портфельных рисков. Реагирование на риски портфеля. Портфельное балансирование. Авторизация. Процессы мониторинга и контроля. Мониторинг портфельных рисков. Обзор и отчет по результативности портфеля.

Тема 2. Меню» проектов и их создание

Портфель проектов развития организации. Проведение модифицированного SWOT-анализа с элементами экспертизы. Формирование SWOT-позиций в разрезе цепочки

ценности. Методика КУРО. Отбор проектов методом Дельфы. Идеализированное проектирование и его этапы. Формирование проблемного массива. Планирование целей. Определение идеального состояния. Определение разрывов и их причин. Инновационный анализ. Анализ бизнесмоделей. Анализ внешних возможностей.

Тема 3. Инструменты проектно-портфельного менеджмента. Уровень зрелости управления портфелем проектов .

Финансовые и экономические показатели. Скоринговые модели. Ранжирование проектов и аналитический иерархический процесс. Балансировка портфеля. Построение пузырьковых диаграмм. Процесс «стадии-вороты».

Понятие уровня зрелости управления портфелем проектов. Характеристика отдельных уровней. Измерение уровня зрелости. Показатели зрелости. Влияние уровня зрелости на показатели деятельности организации.

Тема 4. Организация и модели управления портфелем проектов. Повышение эффективности бизнеса через портфель проектов

Проектный подход к постановке управления портфелем проектов в компании. Организация функционирования портфельного совета. Функции портфельного менеджера. Модель управления портфелем проектов Boeing Company. Матрица изменений возможностей и процессов. Баланс поддержки стратегических целей. Матрица зависимости проектов. Математическая модель. Модель BMW. Информационное обеспечение модели. Карта разрывов по критериям. Математическая модель. Показатели ценности (стоимости) бизнеса и их взаимосвязь. Факторы создания стоимости и проектный подход. Проекты и портфели, ориентированные на стоимость. Принципы наращивания стоимости У. Баффетта. Управление ростом внутренней стоимости компании. Анализ рынка. Анализ качества роста. Анализ будущих угроз. Анализ внутренней стоимости. Прогноз внутренней стоимости на конец инвестиционно-го периода. Проекты и бизнес-модель. Сбалансированная система показателей.

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.ДВ.6.2«Управление портфелями проектов» используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

Тема (раздел)		Методы текущего контроля успеваемости
Тема 1.	Процессы управления портфелем проектов	опрос
Тема 2.	«Меню» проектов и их создание	опрос
Тема 3.	Инструменты проектно-портфельного менеджмента. Уровень зрелости управления портфелем проектов	Опрос, эссе
Тема 4.	Организация и модели управления портфелем проектов. Повышение эффективности бизнеса через портфель проектов	Опрос, тестирование

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

4.2. Материалы текущего контроля успеваемости.

Типовые оценочные средства

Тема 1. Процессы управления портфелем проектов

Вопросы для подготовки к опросам по темам:

1. Понятие портфеля проектов. Портфель проектов и программа. Управление портфелем проектов. Требования к формированию портфеля проектов.
2. Реализация стратегии компании через портфель проектов.
3. Организация портфельного управления. Роль и компетенции портфельного менеджера.
4. Типология портфелей проектов. Теории управления портфелем проектов. Стандарт PMI.
5. Группы процессов управления портфелем проектов. Процессы выравнивания. Области знаний управления портфелем проектов.
6. Идентификация. Категоризация. Оценка. Селекция.
7. Идентификация и анализ портфельных рисков. Реагирование на риски портфеля.
8. Портфельное балансирование. Авторизация.
9. Процессы мониторинга и контроля. Мониторинг портфельных рисков.
10. Обзор и отчет по результативности портфеля.

Тема 2. «Меню» проектов и их создание

Вопросы для подготовки к опросам по темам:

1. Портфель проектов развития организации.
2. Проведение модифицированного SWOT-анализа с элементами экспертизы. Формирование SWOT-позиций в разрезе цепочки ценности. Методика КУРО. Отбор проектов методом Дельфи.
3. Идеализированное проектирование и его этапы. Формирование проблемного массива. Планирование целей. Определение идеального состояния. Определение разрывов и их причин.
4. Инновационный анализ. Анализ бизнес-моделей. Анализ внешних возможностей.

Тема 3. Инструменты проектно-портфельного менеджмента. Уровень зрелости управления портфелем проектов.

Вопросы для подготовки к опросам по темам:

1. Ранжирование проектов и аналитический иерархический процесс.
2. Балансировка портфеля. Построение пузырьковых диаграмм. Процесс «стадии-ворот».
3. Понятие уровня зрелости управления портфелем проектов. Характеристика отдельных уровней. Измерение уровня зрелости. Показатели зрелости. Влияние уровня зрелости на показатели деятельности организации.

Тема 4. Организация и модели управления портфелем проектов. Повышение эффективности бизнеса через портфель проектов.

Вопросы для подготовки к опросам по темам:

1. Проектный подход к постановке управления портфелем проектов в компании.
2. Организация функционирования портфельного совета.
3. Функции портфельного менеджера.
4. Модель управления портфелем проектов Boeing Company.
5. Матрица изменений возможностей и процессов.

6. Баланс поддержки стратегических целей. Матрица зависимости проектов. Математическая модель. Модель BMW.
7. Информационное обеспечение модели. Карта разрывов по критериям. Математическая модель.
8. Показатели ценности (стоимости) бизнеса и их взаимосвязь. Факторы создания стоимости и проектный подход.
9. Проекты и портфели, ориентированные на стоимость.
10. Принципы наращивания стоимости У. Баффетта.
11. Управление ростом внутренней стоимости компании.
12. Анализ рынка. Анализ качества роста. Анализ будущих угроз. Анализ внутренней стоимости. Прогноз внутренней стоимости на конец инвестиционного периода.
13. Проекты и бизнес-модель.
14. Сбалансированная система показателей.

Примерные темы выступлений, докладов, презентаций для участия в дискуссиях

1. Понятие портфеля проектов.
2. Портфель проектов и программ.
3. Портфель проектов и программ как объект управления.
4. Управление портфелем проектов.
5. Требования к формированию портфеля проектов.
6. Реализация стратегии компании через портфель проектов.
7. Портфели и устойчивое развитие организации.
8. Организация портфельного управления.
9. Организационная структура управления на уровне портфеля проектов и программ.
10. Роль и компетенции портфельного менеджера.
11. Типология портфелей проектов.
12. Теории управления портфелем проектов. Стандарт PMI.
13. Группы процессов управления портфелем проектов.
14. Портфель проектов развития организации.
15. Методы и инструменты формирования портфеля.
16. Методы и инструменты балансировки портфеля.
17. Понятие уровня зрелости управления портфелем проектов.
18. Функции портфельного менеджера.
19. Модели управления портфелем проектов.
20. Показатели ценности (стоимости) бизнеса и их взаимосвязь.
21. Портфели и показатели ценности (стоимости) бизнеса. Их взаимосвязь.

Примерная тематика Эссе

1. Портфель проектов и программа.
2. Требования к формированию портфеля проектов
3. Понятие проектно-ориентированной организации и проектно-ориентированного управления.
4. Особенности управления проектно-ориентированной организацией.
5. Реализация стратегии компании через портфель проектов

6. Особенности управления портфелем проектов в сравнении с отдельными проектами и программами
7. Типология портфелей проектов.
8. Теории управления портфелем проектов. Стандарт PMI.
9. Области знаний управления портфелем проектов.
10. Идентификация портфельных рисков и анализ портфельных рисков.
11. Реагирование на риски портфеля.
12. Портфельное балансирование и авторизация.
13. Процессы мониторинга и контроля портфеля проектов.
14. Финансовые и экономические показатели оценки проектов.
15. Ранжирование проектов и аналитический иерархический процесс.
16. Балансировка портфеля. Построение пузырьковых диаграмм.
17. Понятие уровня зрелости управления портфелем проектов. Характеристика отдельных уровней. Измерение уровня зрелости.
18. Проектный подход к постановке управления портфелем проектов в компании.
19. Организация функционирования портфельного совета.
20. Роль и компетенции портфельного менеджера
21. Нарращивание ценности бизнеса через портфель проектов.
22. Управление портфелем проектов.
23. Организация портфельного управления.
24. Группы процессов управления портфелем проектов.
25. Обзор и отчет по результативности портфеля.
26. Инструменты проектно-портфельного менеджмента.
27. Проектный подход к постановке управления портфелем проектов в компании.
28. Повышение эффективности бизнеса через портфель проектов
29. Показатели ценности (стоимости) бизнеса и их взаимосвязь.
30. Факторы создания стоимости и проектный подход. Проекты и портфели, ориентированные на стоимость.

Примеры тестов

1. 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. На выходе проекта ожидаются:
 - а) дальнейшие инструкции;
 - б) *конкретные результаты работы;*
 - в) экспертные оценки.
3. Факторы внешней среды проекта НЕ включают:
 - а) организационную культуру организации;
 - б) бюджет маркетинга проекта;
 - в) таможенные пошлины.
4. 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.

5. Реализация проекта – это стадия процесса управления проектом, результатом которой является:
- а) санкционирование начала проекта;
 - б) утверждение сводного плана проекта;
 - в) *осуществление проектных работ и достижение проектных целей.*
6. Процесс разработки укрупненных, долгосрочных планов реализации проекта - это:
- а) детальное планирование;
 - б) концептуальное планирование;
 - в) стратегическое планирование.
7. Проектную деятельность характеризует такой признак как:
- а) цикличность;
 - б) однократность;
 - в) серийное производство.
8. Факторы внутренней среды проекта включают:
- а) налоговую политику;
 - б) каналы коммуникаций, действующие в организации;
 - в) государственные стандарты.
9. Разработка детальных планов (графиков) на уровне ответственных исполнителей проекта представляет:
- а) стратегическое планирование проекта;
 - б) оперативное планирование проекта;
 - в) концептуальное планирование проекта.
10. Техничко-экономическое обоснование проекта обязательно подразумевает:
- а) техническое перевооружение производства;
 - б) оценку экономической целесообразности проекта;
 - в) привлечение стратегического инвестора в проект.
11. Основной функцией менеджера портфеля проектов является:
- а) оптимизация использования общих ресурсов программы;
 - б) создание уникальных товаров и услуг при установленных параметрах;
 - в) управление общими рисками организации.
12. Жизненный цикл проекта может включать:
- а) одну фазу;
 - б) только множество фаз;
 - в) одну или множество фаз.
13. Сетевое планирование проекта – это:
- а) метод планирования работ, в которых операции, как правило, не повторяются;
 - б) метод планирования работ, в котором используются как реальные, так и фиктивные работы;
 - в) метод планирования работ, в котором логически объединены все события.
14. Базовый документ, определяющий целевые показатели и организационные принципы выполнения проекта, это:
- а) сводный план проекта и контракты;
 - б) бизнес-план проекта;
 - в) устав проекта.

Темы для самостоятельного изучения

1. Понятие портфеля проектов. Портфель проектов и программа.
2. Требования к формированию портфеля проектов
3. Понятие проектно-ориентированной организации и проектно-ориентированного управления. Особенности управления проектно-ориентированной организацией.
4. Реализация стратегии компании через портфель проектов

5. Особенности управления портфелем проектов в сравнении с отдельными проектами и программами
6. Типология портфелей проектов.
7. Теории управления портфелем проектов. Стандарт PMI.
8. Области знаний управления портфелем проектов.
9. Идентификация портфельных рисков и анализ портфельных рисков.
10. Идеализированное проектирование.
11. Анализ внешних возможностей.
12. Финансовые и экономические показатели оценки проектов.
13. Понятие уровня зрелости управления портфелем проектов. Характеристика отдельных уровней. Измерение уровня зрелости.
14. Нарращивание ценности бизнеса через портфель проектов.
15. Управление портфелем проектов.
16. Организация портфельного управления.
17. Группы процессов управления портфелем проектов.
18. Процессы выравнивания.
19. Области знаний управления портфелем проектов.
20. Обзор и отчет по результативности портфеля.
21. Портфельное балансирование
22. Портфель проектов развития организации. Методы и инструменты.
23. Инструменты проектно-портфельного менеджмента.
24. Процесс «стадии-ворота».

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-11	Способность осуществлять верификацию и структуризацию информации, получаемой из разных источников	ПК-11.2	Способность осуществлять структуризацию данных, полученных из различных источников, в рамках профессиональной деятельности
ПК-12	Способность использовать информационные технологии для решения различных исследовательских и административных задач	ПК-12.2	Способность использовать информационные технологии в рамках профессиональной деятельности
ПК-13	Способность критически оценивать информацию и конструктивно принимать решение на основе	ПК-13.2	Способность использовать информационные

	анализа и синтеза		технологии при принятии решений в рамках профессиональной деятельности.
--	-------------------	--	---

Этап освоения компетенции	Показатель оценивания	Критерий оценивания
ПК-11.2 Способность осуществлять структуризацию данных, полученных из различных источников, в рамках профессиональной деятельности	Выполняет задания по итогам верификации и структуризации информации, полученной из различных источников (в том числе на иностранных языках)	Отвечает на вопросы профессиональной направленности. Демонстрирует умение обрабатывать и использовать информацию для решения профессиональных задач, формулировать выводы
ПК-12.2 Способность использовать информационные технологии в рамках профессиональной деятельности	Выполняет задания по использованию информационных технологий в профессиональной деятельности (Антикризисное управление)	Отвечает на вопросы профессиональной направленности. Демонстрирует умение решать профессиональные задачи с использованием информационных технологий.
ПК-13.2 Способность использовать информационные технологии при принятии решений в рамках профессиональной деятельности.	Выполняет задания по использованию информационных технологий в профессиональной деятельности (Антикризисное управление)	Отвечает на вопросы профессиональной направленности. Демонстрирует умение решать профессиональные задачи с использованием информационных технологий в сфере управления проектами.

4.3.2 Типовые оценочные средства

Вопросы к зачету

1. Понятие портфеля проектов. Портфель проектов и программа.
2. Требования к формированию портфеля проектов
3. Понятие проектно-ориентированной организации и проектно-ориентированного управления. Особенности управления проектно-ориентированной организацией.
4. Реализация стратегии компании через портфель проектов

5. Особенности управления портфелем проектов в сравнении с отдельными проектами и программами
6. Типология портфелей проектов.
7. Теории управления портфелем проектов. Стандарт PMI.
8. Области знаний управления портфелем проектов.
9. Идентификация портфельных рисков и анализ портфельных рисков.
10. Реагирование на риски портфеля.
11. Портфельное балансирование и авторизация.
12. Процессы мониторинга и контроля портфеля проектов.
13. Проведение модифицированного SWOT-анализа с элементами экспертизы. Формирование SWOT-позиций в разрезе цепочки ценности. Методика КУРО. Отбор проектов методом Дельфи.
14. Идеализирование проектирование.
15. Анализ внешних возможностей.
16. Финансовые и экономические показатели оценки проектов.
17. Скоринговые модели.
18. Ранжирование проектов и аналитический иерархический процесс.
19. Балансировка портфеля. Построение пузырьковых диаграмм.
20. Процесс «стадии-ворота».
21. Понятие уровня зрелости управления портфелем проектов. Характеристика отдельных уровней. Измерение уровня зрелости.
22. Показатели зрелости. Влияние уровня зрелости на показатели деятельности компании.
23. Организация функционирования портфельного совета.
24. Роль и компетенции портфельного менеджера
25. Нарращивание ценности бизнеса через портфель проектов.
26. Управление портфелем проектов.
27. Организация портфельного управления.
28. Группы процессов управления портфелем проектов.
29. Процессы выравнивания.
30. Области знаний управления портфелем проектов.
31. Идентификация.
32. Категоризация.
33. Оценка.
34. Селекция.
35. Процессы мониторинга и контроля.
36. Мониторинг портфельных рисков.
37. Обзор и отчет по результативности портфеля.
38. Портфельное балансирование
39. Портфель проектов развития организации. Методы и инструменты.
40. Инструменты проектно-портфельного менеджмента.
41. Процесс «стадии-ворота».
42. Проектный подход к постановке управления портфелем проектов в компании.
43. Повышение эффективности бизнеса через портфель проектов
44. Показатели ценности (стоимости) бизнеса и их взаимосвязь.
45. Факторы создания стоимости и проектный подход. Проекты и портфели, ориентированные на стоимость.
46. Проекты и бизнес-модель.

На зачете студенту предлагается ответить на два вопроса билета. Один из вопросов содержит практическое задание.

Примеры практических заданий:

Задание 1. Заполните таблицу. Проанализируйте особенности управления проектами, программами и портфелем проектов.

	<i>Проект</i>	<i>Программа</i>	<i>Портфель</i>
Успешность			
Объем/ Содержание			
Планирование			
Отношение руководителя к изменениям			
Образ руководителя			
Руководитель управляет			
Руководитель контролирует			
Управление фокусируется на			

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 «не зачтено», если обучающийся набрал менее 50 баллов,
- оценка «зачтено» выставляется при условии, если обучающийся набрал от 51 до 100 баллов.

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 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».

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.

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. Лимитовский, М. А. Инвестиционные проекты и реальные опционы на развивающихся рынках: учебно-практ. пособие. - 5-е издание, перер. и доп. М.: Юрайт, 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. Сооляттэ, 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>
4. Травин, В. В. Подготовка и реализация управленческих решений: учебно-практическое пособие / РАНХиГС при Президенте РФ М.: Дело, 2014

6.2. Дополнительная литература

1. Жихарев, К. Л. Проектное управление развитием региональной инновационной системы [Электронный ресурс] / Жихарев К. Л. М.: Социум, 2011. URL: <http://www.iprbookshop.ru/28725>
2. Павлов А. Н Информационные технологии управления. М.: Изд-во РАГС, 2010
3. Ципес, Г. Л. Проекты и управление проектами в современной компании: учебное пособие. М.: Олимп-Бизнес, 2010
4. 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). URL.: http://standartgost.ru/g/%D0%93%D0%9E%D0%A1%D0%A2_%D0%A0_54870-2011
5. The Standard for Portfolio Management — Third Edition. Project Management Institute. 2013. 189 p., 2013 URL.: <http://marketplace.pmi.org/Pages/ProductDetail.aspx?GMProduct=00101388901>
6. Урубков, А. Р. Методы и модели оптимизации управленческих решений: учеб. пос. / РАНХиГС при Президенте РФ, М.: Дело, 2015

6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы

1. Агапов В.С. Социально-психологические детерминанты креативной компетентности студентов : монография / Агапов, Валерий Сергеевич, Давлетова, Рада Уеловна. - М. : Макеев Игорь Вячеславович, 2016. - 163 с.
2. Афанасьев М.Ю. История [Электронный ресурс]: методические рекомендации по изучению курса и подготовке к семинарским занятиям. Учебное пособие/ Афанасьев М.Ю.— Электрон. текстовые данные.— СПб.: Институт специальной педагогики и психологии, 2011.— 40 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/29973.html>.— ЭБС «IPRbooks»
3. Володина А.Ю. Методические рекомендации по подготовке и защите выпускной квалификационной работы [Электронный ресурс]/ Володина А.Ю., Костин И.В.— Электрон. текстовые данные.— М.: Московская государственная академия водного транспорта, 2015.— 22 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/46478.html>.— ЭБС «IPRbooks»
4. Культурология [Электронный ресурс]: методические рекомендации для подготовки к семинарским занятиям/ И.А. Акимова [и др.].— Электрон. текстовые данные.— М.: Московский государственный технический университет имени Н.Э. Баумана, 2014.— 110 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/30884.html>.— ЭБС «IPRbooks»

5. Модель позиционного обучения студентов [Электронный ресурс]: теоретические основы и методические рекомендации/ И.Б. Шиян [и др.].— Электрон. текстовые данные.— М.: Московский городской педагогический университет, 2012.— 152 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/27375.html>.— ЭБС «IPRbooks»
6. Новиков В.К. Методические рекомендации по подготовке и защите выпускной квалификационной работы [Электронный ресурс]/ Новиков В.К.— Электрон. текстовые данные.— М.: Московская государственная академия водного транспорта, 2015.— 34 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/46479.html>.— ЭБС «IPRbooks»
7. Образовательные инновации и практики карьеры: сборник методических материалов и статей / РАНХиГС при Президенте РФ. - М. : Дело, 2015. - 192 с.
8. Психология адаптации и социальная среда. Современные подходы, проблемы, перспективы [Электронный ресурс]/ Л.Г. Дикая [и др.].— Электрон. текстовые данные.— М.: 2007. —624с. Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/7431.html>.— ЭБС «IPRbooks»
9. Социально-психологические аспекты формирования культуры самообучающейся организации / А. Я. Николаев [и др.] // Вопросы психологии. - 2014. - № 6. - С. 44-52.

6.4. Нормативные правовые документы

1. Конституция Российской Федерации: принята всенародным голосованием 12 декабря 1993 г.
2. Бюджетный кодекс Российской Федерации.
3. Гражданский кодекс Российской Федерации.
4. Послания Президента РФ Федеральному Собранию Российской Федерации.
5. Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации до 2020 года. Утверждена распоряжением Правительства Российской Федерации от 17 ноября 2008 г. N 1662-р.
6. Проектный менеджмент. Требования к управлению программой. ГОСТ Р 54871-2011. – М.: Стандартинформ, 2012. - III, 7 с.

6.5. Интернет-ресурсы

1. Национальная ассоциация управления проектами (COBHET) - <http://www.sovnet.ru>
2. Международная Ассоциация Управления Проектами (International Project Management Association, IPMA) - <http://ipma.ch/>
3. Институт управления проектами PMI (Project Management Institute)- <http://www.pmi.org>
4. PM Expert - <http://www.pmexpert.ru>
5. Демарко, Том. Deadline [Электронный ресурс]: роман об управлении проектами / Том Демарко; пер. с англ. А. Максимовой. М.: ЛитРес [поставщик], 2010. - 188 с.
6. Хелдман, Ким. Профессиональное управление проектом [Электронный ресурс] / К. Хелдман; пер. с англ. А. В. Шаврина. - 5-е изд., (эл.). М.: Бином. Лаборатория знаний, 2012. - 728 с.
7. Pmbok Guide. A Guide to the Project Management Body of Knowledge: Project Management Institute) - <http://www.pmi.org>

6.6. Иные источники

1. Аньшин В. М. Исследование методологии оценки и анализ зрелости управления портфелями проектов в российских компаниях: монография. М.: ИНФРА-М, 2010.
2. Аньшин В. М. Оценка влияния портфеля проектов на стоимость компании //Проблемы теории и практики управления. 2012. - №3. - С. 116-124.

3. Борисов, В. Проекты инновационного развития Арктической зоны России через призму теории "зеленого роста" //Российский экономический журнал. 2015. - № 6. - С. 76-82.
4. Важенина Л. В. Проектное управление стратегией энергоэффективности и энергосбережения в газовом секторе экономики //Проблемы прогнозирования. 2015. - № 1. - С. 53-66.

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 ЮРАЙТ. URL: <http://www.biblio-online.ru/>.