

**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.ДВ.4.1 ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОЕКТНОГО ОФИСА**

---

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

ОПО

---

*(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) .....  | 15 |
| 5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля).....   | 15 |
| 6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю) ..... | 17 |
| 6.1. Основная литература.....   | 17 |
| 6.2. Дополнительная литература .....  | 17 |
| 6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы .....   | 18 |
| 6.4. Нормативные правовые документы.....  | 19 |
| 6.5. Интернет-ресурсы.....  | 19 |
| 7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы .....   | 19 |

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

1.1 Дисциплина Б1.В.ДВ.4.1. «Организация проектного офиса» 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   |
|---|--------------------------------|---|
| <p>обеспечение информационной открытости государственных и муниципальных организаций и учреждений;</p> <p>- разработка предложений по повышению эффективности деятельности государственных и муниципальных органов, государственных и муниципальных организаций и учреждений, а также представление данных предложений в вышестоящие организации.</p> | ПК-3.2                         | <p><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.);</p>    |
|   |                                | <p><b>на уровне умений</b> выбирает методы и инструменты управления проектами, программами и портфелями проектов и программ, применяет на практике основные принципы разработки системы контроля проекта;</p> |

|  |  |   |
|--|--|---|
|  |  | <b>на уровне навыков</b> владеет навыками формирования баз данных в области планирования и контроля проекта, администрирования контроля проекта |
|--|--|---|

## 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<br>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 обучающихся (СР)                      |       | 84                              |                           |   | 84    |    |   |   |   |   |   |    |    |    |  |
| Промежуточная аттестация                                     | форма | Зачет                           |                           |   | Зачет |    |   |   |   |   |   |    |    |    |  |
|  | час.  |                                 |                           |   |       |    |   |   |   |   |   |    |    |    |  |
| Общая трудоемкость (час. / з.е.)                             |       | 108/3                           |                           |   | 108/3 |    |   |   |   |   |   |    |    |    |  |
| Заочная форма обучения                                       |       |                                 |                           |   |       |    |   |   |   |   |   |    |    |    |  |
| Контактная работа обучающихся с преподавателем, в том числе: |       | 16                              |                           |   |       | 16 |   |   |   |   |   |    |    |    |  |
| лекционного типа (Л)   |       | 4                               |                           |   |       | 4  |   |   |   |   |   |    |    |    |  |
| лабораторные работы (практикумы) (ЛР)                        |       | -                               |                           |   |       | -  |   |   |   |   |   |    |    |    |  |
| практического (семинарского) типа (ПЗ)                       |       | 12                              |                           |   |       | 12 |   |   |   |   |   |    |    |    |  |
| контролируемая самостоятельная работа обучающихся (КСР)      |       | -                               |                           |   |       | -  |   |   |   |   |   |    |    |    |  |
| Самостоятельная работа обучаю-                               |       | 88                              |                           |   |       | 88 |   |   |   |   |   |    |    |    |  |

|   |              |              |  |  |              |  |  |  |
|---|--------------|--------------|--|--|--------------|--|--|--|
| <b>щихся (СР)</b>                       |              |              |  |  |              |  |  |  |
| <b>Промежуточная аттеста-ция</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 в структуре ОП ВО

Дисциплина Б1. В.ДВ.4.1 «Организация проектного офиса» 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».

Знания, умения и навыки, полученные при изучении дисциплины «Организация проектного офиса» являются предпосылкой для изучения следующих 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».

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

Содержание дисциплины Б1. В.ДВ.4.1 «Организация проектного офиса» соотносится с планируемыми результатами обучения через задачи, формируемые компетенции и их компоненты (знания, умения, навыки), что представлено в Таблице 3.

В Таблице 4 раскрывается структура дисциплины с указанием количества академических часов и видов учебных занятий, а также формы текущего контроля и промежуточной аттестации.

Таблица 3.

Структура дисциплины (модуля)

| № п/п                       | Наименование тем (разделов)  | Объем дисциплины (модуля), час. |   |    |    |     |    | СР         | Форма текущего контроля успеваемости <sup>4</sup> , промежуточной аттестации |
|-----------------------------|--|---------------------------------|---|----|----|-----|----|------------|--|
|                             |  | Всего                           | Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий |    |    |     |    |            |  |
|                             |  |                                 | Л   | ЛР | ПЗ | КСР |    |            |  |
| Очно-заочная форма обучения |  |                                 |   |    |    |     |    |            |  |
| Тема 1                      | Теоретико – методологические основы управления проектным офисом        | 27                              | 2   |    | 4  |     | 21 | О, Т, Д, К |  |
| Тема 2                      | Типы проектных офисов, цели, задачи, функции, процессы                 | 27                              | 2   |    | 4  |     | 21 | О, Т, Д, К |  |
| Тема 3                      | Персонал офиса управления проектами: компетентность, роли и полномочия | 27                              | 2   |    | 4  |     | 21 | О, Т, Д, К |  |
| Тема 4                      | Эффективность деятельности офиса управления проектами                  | 27                              | 2   |    | 4  |     | 21 | О, Т, Д, К |  |
| Промежуточная аттестация    |  |                                 |   |    |    |     |    | Зачет      |  |
| Всего:                      |  | 108                             | 8   |    | 16 |     | 84 |            |  |
| Заочная форма обучения      |  |                                 |   |    |    |     |    |            |  |

| № 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 |  |       |
| Тема 1                   | Теоретико – методологические основы управления проектным офисом        | 25                              | -   |    | 3  |     | 22   | О, Д  |
| Тема 2                   | Типы проектных офисов, цели, задачи, функции, процессы                 | 27                              | 2   |    | 3  |     | 22   | О, Д, |
| Тема 3                   | Персонал офиса управления проектами: компетентность, роли и полномочия | 27                              | 2   |    | 3  |     | 22   | О, Д, |
| Тема 4                   | Эффективность деятельности офиса управления проектами                  | 25                              | -   |    | 3  |     | 22   | О, 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)   |
|--------|---|---|
| Тема 1 | Теоретико – методологические основы управления проектным офисом | Основные понятия: офис управления проектами, проектный офис, зрелость организации в области проектного менеджмента, модели зрелости и модели компетентности. Виды организаций по отношению к проектам: проектно-зависимые, проектно-ориентированные, непроектные. Влияние организационной структуры компании на проектную деятельность. Модель уровней зрелости проектного менеджмента в компании ОРМЗ. Модель Беркли. Модель Г. Керцнера. Модель IPMA Delta. |
| Тема 2 | Типы проектных офисов, цели, задачи, функции, процессы          | Типы офисов управления проектами:<br>– «Банк знаний», его основные функции<br>– «Наставник», его основные функции<br>– «Скорая помощь», его основные функции<br>– «Центр Управления Проектами» («ЦУП»)<br>Место офиса управления проектами в структуре организации. Определение целей и задач ОУП. Основные функции ОУП. Коммуникации ОУП с окружением: процессы, «входы» и «выходы». Этапы развития ОУП.   |

| № п/п  | Наименование тем (разделов)  | Содержание тем (разделов)  |
|--------|--|--|
| Тема 3 | Персонал офиса управления проектами: компетентность, роли и полномочия | Ключевые сотрудники ОУП, роли, ролевые инструкции. Ответственность и полномочия Организационная структура ОУП. Матрица ответственности сотрудников ОУП. Взаимодействие линейных руководителей с сотрудниками ОУП и персоналом, участвующим в проектной деятельности компании. Оценка деятельности сотрудников ОУП.   |
| Тема 4 | Эффективность деятельности офиса управления проектами                  | Выбор оптимальной модели офиса управления проектами (ОУП) в организации. Разработка Устава проекта по созданию ОУП. Разработка Плана проекта по созданию ОУП (основные этапы, иерархическая структура работ, диаграмма Ганта). Планирование содержания проекта. Расписание, планирование ресурсов, оценка стоимости, планирование бюджета, анализ рисков. Оценка эффективности и результативности проекта по созданию ОУП. Формирование методологической базы проекта по созданию ОУП. Метрики. Показатели эффективности и результативности. |

#### **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**

1. В чем состоит смысл понятия «работа» в сетевом планировании и управлении.
2. Сущность понятия «путь» в сетевом планировании и управлении.
3. Категория «событие» в сетевом планировании и управлении.
4. Понятие «резерв времени события» в сетевом планировании и управлении.
5. Термин «полный резерв времени работы» в сетевом планировании и управлении.
6. Применение категории «свободный резерв времени работы» в сетевом планировании и управлении.
7. Последовательность построения сетевого графика.
8. Методика оценки времени работ.
9. Направления оптимизации сетевого графика
10. Программное обеспечение, применяемое для управления проектами.
11. Основные типы офисов управления проектами.
12. Этапы развития офиса управления проектами.



13. Ключевые сотрудники ОУП, роли, ролевые инструкции.
14. Матрица ответственности сотрудников ОУП.
15. Взаимодействие линейных руководителей с сотрудниками ОУП и персоналом, участвующим в проектной деятельности компании.
16. Оценка деятельности сотрудников ОУП.
17. Оптимизация модели офиса управления проектами (ОУП) в организации.

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

#### *Тема 1. Теоретико – методологические основы управления проектным офисом*

1. Основные понятия: офис управления проектами, проектный офис, зрелость организации в области проектного менеджмента, модели зрелости и модели компетентности.
2. Проектно-зависимые, проектно-ориентированные, непроектные организации.
3. Влияние организационной структуры компании на проектную деятельность.
4. Модель уровней зрелости проектного менеджмента в компании ОРМЗ.
5. Модель Беркли. Модель Г. Керцнера. Модель IPMA Delta.

#### *Тема 2. Типы проектных офисов, цели, задачи, функции, процессы*

1. Типы офисов управления проектами:
  - «Банк знаний», его основные функции
  - «Наставник», его основные функции
  - «Скорая помощь», его основные функции
  - «Центр Управления Проектами» («ЦУП»)
2. Место офиса управления проектами в структуре организации, его цели, задачи и функции.
3. Коммуникации ОУП. Этапы развития ОУП.

#### *Тема 3. Персонал офиса управления проектами: компетентность, роли и полномочия*

1. Ключевые сотрудники ОУП, роли, ролевые инструкции. Ответственность и полномочия.
2. Организационная структура ОУП. Матрица ответственности сотрудников ОУП.
3. Оценка деятельности сотрудников ОУП.

#### *Тема 4. Эффективность деятельности офиса управления проектами*

1. Выбор оптимальной модели офиса управления проектами (ОУП) в организации.
2. Разработка Устава проекта по созданию ОУП. Разработка Плана проекта по созданию ОУП.
3. Оценка эффективности и результативности проекта по созданию ОУП. Формирование методологической базы проекта по созданию ОУП.

### **Примерные вопросы для подготовки, написания и защиты эссе**

1. Сделайте краткое описание компании или государственной организации, в которой Вы работаете (история создания, отрасль или сфера деятельности, основные виды бизнеса/деятельности, стратегические направления развития, стратегические цели, особенности) или в организации, которую Вы выбрали в качестве кейса.
2. Определите тип организации: проектно – ориентированная, проектно – зависимая, непроектная.
3. Определите объекты и виды управления, существующие в Вашей организации или в организации, которую Вы выбрали в качестве кейса.
4. Проведите анализ уровней управления по модели Р. Арчибальда в своей компании или государственной организации, или в организации, которую Вы выбрали в качестве кейса. Выявите недостающие уровни.
5. Проведите оценку зрелости проектного управления Вашей организации по моделям Беркли, Г. Керцнера, системной модели СОВНЕТ.
6. Определите уровень областей знаний.

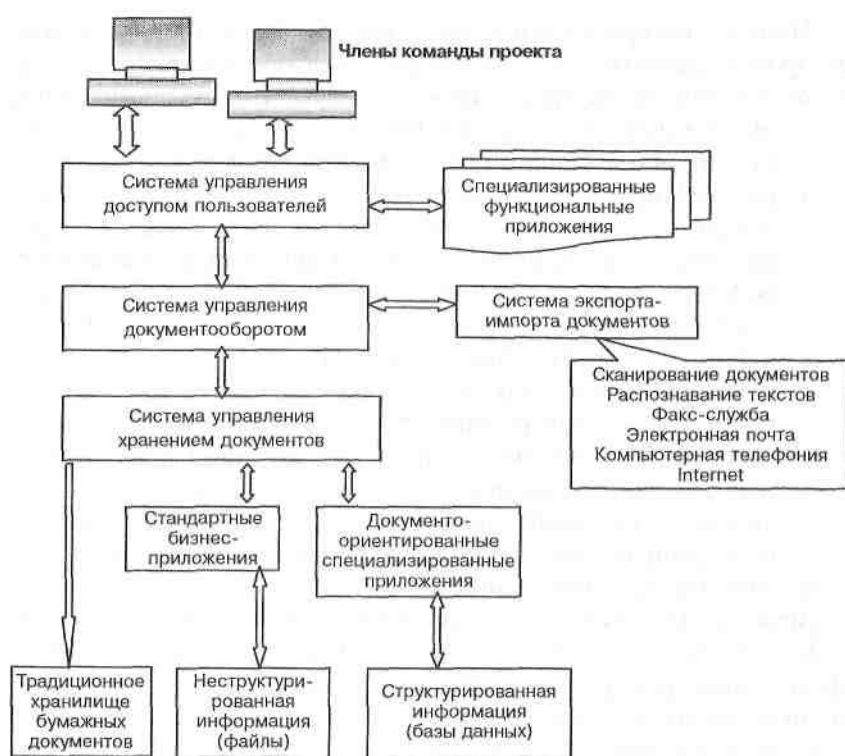
7. Определите уровень процессов.
8. Определите приоритетные направления совершенствования системы управления проектами организации.
9. Ответьте на вопросы по созданию проектного офиса.
10. Определите вид офиса управления проектами по трем аспектам: объекты управления, степень контроля, уровень зрелости.
11. Определите место ОУП в организационной структуре Вашей компании или государственной организации.
12. Разработайте организационную структуру Вашей компании или гос. организации с учетом ОУП.
13. Определите вид проектного офиса с учетом проведенного экспресс – обследования Вашей организации.
14. Сформулируйте цель и задачи.

### Примеры практических заданий

1. Необходимо охарактеризовать тип офиса проекта и определить его функции.

| №  | Тип офиса   | Описание и возможные функции |
|----|---|------------------------------|
| 1. | Офис управления портфелем организации (Organization Portfolio Office)                     |                              |
| 2. | Офис управления портфелем подразделения (Hub Portfolio Office)                            |                              |
| 3. | Офис управления программой подразделения (Hub Programme Office)                           |                              |
| 4. | Программный офис для специфических инициатив (Programme Office for a specific initiative) |                              |
| 5. | Проектный офис для специфической инициативы (Project Office for a specific initiative)    |                              |
| 6. | Центр совершенства (Centre of Excellence — COE)   |                              |

2. Перечислите основные предпосылки становления и развития проектного офиса в организации.
3. В чем различия виртуального и электронного офиса?
4. Назовите основные составляющие виртуального офиса проекта.
5. Выявите основные элементы проектного офиса и проанализируйте существующие между ними взаимосвязи.



6. Определите основные характеристики следующих видов проектного офиса:

| Вид проектно-го офиса  | Стратегический офис управления проектами | Поддерживающий офис управления проектами | Офис управления проектами – репозиторий | Офис управления проектами - наставник |
|------------------------|--|--|---|---------------------------------------|
| Основные функции офиса |  |  |   |                                       |
| Порядок создания       |  |  |   |                                       |

#### 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 ор- | ПК-3.2                         | Способность разрабатывать организационную структуру и осуществлять распределение функций, полномочий и ответственно- |

|  |   |  |  |
|--|---|--|--|
|  | гана публичной власти, осуществлять распределение функций, полномочий и ответственности между исполнителями |  | сти между исполнителями на основе проектного подхода |
|--|---|--|--|

| Этап освоения компетенции  | Показатель оценивания   | Критерий оценивания  |
|--|---|--|
| ПК-3.2<br>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.<br>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

##### Вопросы к зачету:

1. Типы организаций: проектно – ориентированная, проектно – зависимая, непроектная.
2. Какие виды (типы) проектных офисов бывают?
3. Какие основные цели проектных офисов Вы знаете?
4. В чем заключаются основные различия менеджера проекта и менеджера проектного офиса?
5. Назовите основные функции офиса управления проектами.
6. Сходство и различия офиса управления проектами и проектного офиса.
7. Факторы, влияющие на необходимость организации проектного офиса в организации.
8. Основные этапы жизненного цикла проектного офиса: плюсы и минусы каждого из них.
9. Модели зрелости организации в области управления проектами: виды, назначение, применение.
10. Модель Беркли и ее применение для самооценки и оценки уровня зрелости управления проектами в организации.
11. Модель ОРМЗ и ее применение для самооценки и оценки уровня зрелости управления проектами в организации.

12. Модель Г. Керцнера и ее применение для самооценки и оценки уровня зрелости управления проектами в организации.
13. Модель IPMADelta и ее применение для самооценки и оценки уровня компетентности управления проектами в организации.
14. Объекты и виды управления в организации применительно к области УП.
15. Модель А. Рассела: назначение и применение.
16. Стратегическое управление проектами в организации и ОУП.
17. Сравнение существующих моделей зрелости и компетентности уровня проектного управления в организации: преимущества и недостатки.
18. Цели офиса управления проектами в организации.
19. Задачи офиса управления проектами в организации.
20. Факторы, влияющие на выбор модели офиса управления проектами (проектного офиса).
21. Организационные структуры материнской компании и их влияние на организацию проектного офиса.
22. Матричная организационная структура, место проектного офиса
23. Персонал офиса управления проектами.
24. Ключевые сотрудники офиса управления проектами.
25. Роли, ответственность и полномочия персонала ОУП.
26. Ролевые инструкции: принципы и правила разработки.
27. Оценка эффективности офиса управления проектами.
28. Методы оценки эффективности внедрения ОУП на этапе его организации, расчет окупаемости.
29. Методы оценки эффективности действующего ОУП.
30. Оценка деятельности персонала офиса управления проектами.
31. Взаимодействие и коммуникации: внутри проектного офиса и между структурными подразделениями
32. Инициация проекта по организации проектного офиса: основные шаги процесса.
33. Планирование, стадии, методы и инструменты по организации ОУП.
34. Организация офиса управления проектами: этапы и факторы успеха.
35. Проблемы офиса управления проектами.
36. Место офиса управления проектами в структуре организации.
37. Компетентность персонала офиса управления проектами.
38. Роль руководителя ОУП.
39. Роль функциональных менеджеров при создании ОУП в организации.
40. Роль ИТ – специалиста ОУП.
41. Роль руководителя проекта в ОУП.
42. Роль главного специалиста ОУП на этапе создания, развертывания и регулярной деятельности ОУП.
43. Документы офиса управления проектами: карты компетенций, матрица ответственности, план коммуникаций, ролевые инструкции и другие.
44. Коммуникации при создании ОУП: внутренние и внешние, цели, задач, функции.
45. «Входы» офиса управления проектами.
46. «Выходы» офиса управления проектами.
47. Инструментальные средства и программное обеспечение работы офиса управления проектами.
48. Инициация и планирование проекта по созданию и внедрению офиса управления проектами.
49. Континуум создания ценности ОУП.
50. Методы и инструменты повышения эффективности деятельности проектного офиса.

### 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 тематической 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. Гобарева, Я. Л. Бизнес-аналитика средствами Excel: учебное пособие: рекомендовано УМО... / Финансовый ун-т при Правительстве РФ. - 2-е изд., испр. и доп. М.: ИНФРА-М: Вузовский учебник, 2015
3. Заботина, Н. Н. Проектирование информационных систем: учебное пособие для вузов: рекомендовано УМО по образованию ... М.: ИНФРА-М, 2011
4. 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
5. Лимитовский, М. А. Инвестиционные проекты и реальные опционы на развивающихся рынках: учебно-практическое пособие. - 5-е издание, перер. и доп. М.: Юрайт, 2011
6. Логинов В. Н. Информационные технологии управления: учебное пособие. М.: КНОРУС, 2012
7. Сооляттэ, А. Ю. Управление проектами в компании. Методология, технологии, практика [Электронный ресурс]: Учебник / Сооляттэ А. Ю. М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2012. URL.: <http://www.iprbookshop.ru/17050>
8. Урубов, А. Р. Методы и модели оптимизации управленческих решений: учеб. пос.

## **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. 2014. - № 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 Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) Fifth Edition Project Management Institute, 2013.URL.:<http://www.pmi.org>

*Периодические издания*

Управление проектами

Управление проектами и программами

Российский журнал управления проектами

## **6.3 Список нормативных правовых документов**

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

## **6.4 Интернет-ресурсы**

Национальная ассоциация управления проектами (COBHET).

RL.:<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>

## **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](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 ЮРАЙТ. URL: <http://www.biblio-online.ru/>.