Приложение 7 ОП ВО

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

Институт общественных наук
Школа публичной политики и управления
Кафедра международного менеджмента

УТВЕРЖДЕНА

кафедрой международного менеджмента

Протокол от «2» мая 2019 г.

№ 2

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.11 Управление проектами
(индекс, наименование дисциплины, в соответствии с учебным планом)

38.03.02 Менеджмент
(код, наименование направления подготовки (специальности)

Управление глобальными вызовами
(направленность(и) (профиль (и)/специализация(ии)

Бакалавр
(квалификация)

Очная
(форма обучения)

Год набора – 2020 г.

Москва, 2019 г.

Автор–составитель:
Старший преподаватель кафедры международного менеджмента Чумак С.А.

Заведующий кафедрой
международного менеджмента ИОН РАНХиГС, к.э.н. Абрамова Н. М.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы……...4
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы……...5
3. Содержание и структура дисциплины……..6
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине……...7
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины……..21
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине……...22
6.1. Основная литература……22
6.2. Дополнительная литература……22
6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы…….23
6.4. Нормативные правовые документы……23
6.5. Интернет-ресурсы…….23
6.6. Иные источники……23
7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы…….23

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

1.1. Дисциплина Б1.В.11 Управление проектами обеспечивает овладение следующими компетенциями с учетом этапа:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
УК ОС-2	Способность разработать проект на основе оценки ресурсов и ограничений	УК ОС-2.2	Способность определять и оценивать ресурсы и существующие ограничения проекта с качественной и количественной точек зрения.
ПК -3	Владением навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности	ПК – 3.1	Знание стратегий организации на обеспечение ее конкурентоспособности

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

ОТФ/ТФ (при наличии профстандарта)/ профессиональные действия	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
	УК ОС-2.2	На уровне знаний: • Управление трудовыми ресурсами проекта и менеджмент человеческих ресурсов проекта; • Типы ограничений проекта; • Методы распределения ресурсов в проекте;
		На уровне умений: - самостоятельно использовать знания при определении и характеристики типа проекта; - использует знания по ролевым позициям в группе по осуществлению проектов при аргументировании выбора собственного места в проекте

		На уровне навыков: - обоснования собственной позиции участия в проекте; - решения отдельных задач исходя из целей проекта.
40.033 ОТФ: Осуществлять тактическое и оперативное управление процессами организации производства и на уровне структурного подразделения предприятия (отдела, цеха) ТФ: Осуществлять тактическое и оперативное планирование производства и координировать совместную деятельность работников по совершенствованию процессов организации производства	ПК – 3.1	На уровне знаний: - теоретические подходы к разработке миссии, целей и стратегий предприятия - факторы, определяющие степень нестабильности фирм в отрасли, основные типы систем стратегического управления - факторы, определяющие степень нестабильности предприятий среднего бизнеса, основные типы систем стратегического управления - концепция конкурентного преимущества и его источников и способность распознавать его в реальных сценариях. - фундаментальные концепции и методы экономического анализа - инструмент теории игр
		На уровне умений: - Понимание индивидуального поведения в организациях, включая разнообразие, отношения, удовлетворенность работой, эмоции, настроения, личность, ценности, восприятие, принятие решений и мотивационные теории - понимать групповое поведение в организациях, включая общение, руководство, власть и политика, конфликт и переговоры. - понимать организационную систему, включая организационные структуры, культуру, человеческие ресурсы и изменения. - Анализ отношений между бизнесом и этикой, наряду с пониманием основных теорий деловой этики за последние тридцать лет или около того - Применение основных теорий и концепций деловой этики к некоторым ключевым предпринимательским моделям в мире с уделением особого внимания как развитым странам, так и развивающимся рынкам
		На уровне навыков: - навыки ситуационного анализа, анализа с неполными данными и творческого использования классической и современной теории - методы анализа и оценки внутреннего потенциала компании - Признать различные этапы развития отрасли и рекомендовать стратегии, соответствующие

		каждому этапу - способы выравнивания, различные подходы к новым технологиям при управлении компаниями и техническими специалистами, использующие матрицу «покупатель-продавец», установление определенного уровня взаимоотношений в организации в зависимости от ее технологического уровня развития

2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

Объем дисциплины

Объем дисциплины: 72/2 54/2
Контактная работа: 28/21
Лекции 14/10,5
Лабораторные работы
Практические занятия 14/10,5
Самостоятельная работа 44/33

Место дисциплины в структуре ОП ВО

индекс и наименование дисциплины: Б1.В.11 Управление проектами

курс(ы), семестр(ы) или триместр(ы) ее освоения в соответствии с учебным планом: 2 курс 4 семестр

дисциплины, которые преподаются до реализации данной дисциплины:
Б1.Б.11 Внешняя среда бизнеса

дисциплины, для которых реализуемая дисциплина служит опорой:
Б1.В.04 Методы принятия управленческих решений
Б1.В.16.02 Механизмы управления водными ресурсами и регулирование в национальном и международном пространствах
Б1.В.17.05 Киберугрозы и информационная безопасность
Б1.В.18.01 Адаптация к изменению климата: глобальная и региональная политика и стратегии
Б1.В.18.04 Физика изменения климата
Б1.В.19.03 Развитие сельских территорий
Б1.В.ДВ.10.01 Развитие карьеры
Б1.В.ДВ.10.02 Искусство ведения переговоров
Б2.В.03(Пд) Преддипломная практика

форма(ы) промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом: **Зачет с оценкой**

Регламент распределения видов работ по дисциплине с ДОТ

Данная дисциплина реализуется с применением дистанционных образовательных технологий (ДОТ). Распределение видов учебной работы, форматов текущего контроля представлены в таблице:

Вид учебной работы	**Формат проведения**

Лекции	С частичным применением ДОТ
Практические занятия	С частичным применением ДОТ
Самостоятельная работа	С частичным применением ДОТ
Промежуточная аттестация	С частичным применением ДОТ
Формы текущего контроля	**Формат проведения**
Групповой проект	С частичным применением ДОТ

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

Все формы текущего контроля, проводимые в системе дистанционного обучения, оцениваются в системе дистанционного обучения. Доступ к видео и материалам лекций предоставляется в течение всего семестра. Доступ к каждому виду работ и количество попыток на выполнение задания предоставляется на ограниченное время согласно регламенту дисциплины, опубликованному в СДО. Преподаватель оценивает выполненные обучающимся работы не позднее 14 рабочих дней после окончания срока выполнения.

3. Содержание и структура дисциплины

Очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем (разделов),	Объем дисциплины (модуля), час.						Форма текущего контроля успеваемости**, промежуточной аттестации*
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л/ЭО, ДОТ*	ЛР/ ЭО, ДОТ*	ПЗ/ ЭО, ДОТ*	КСР		
Тема 1	Управление интеграцией проекта		2/1,5				4/3	ГП
Тема 2	Управление содержанием проекта		2/1,5				4/3	ГП
Тема 3	Управление временем выполнения проекта		2/1,5				4/3	ГП
Тема 4	Управление расходами по проекту		2/1,5		2/1,5		4/3	ГП
Тема 5	Управление качеством проекта		2/1,5		2/1,5		4/3	ГП
Тема 6	Управление человеческими ресурсами проекта		2/1,5		2/1,5		6/4,5	ГП
Тема 7	Управление проектным взаимодействием		2/1,5		2/1,5		6/4,5	ГП
Тема 8	Управление рисками проекта				2/1,5		4/3	ГП
Тема 9	Управление поставками по проекту				2/1,5		4/3	ГП
Тема 10	Управление взаимодействием со				2/1,5		4/3	ГП

стейкхолдерами							
Промежуточная аттестация							**Зачет с оценкой**
Всего:	**72/2 54/2**	**14/10,5**		**14/10,5**		**44/33**	**4/3**

**Примечание – групповой проект (ГП)*

Содержание дисциплины

Тема 1 Управление интеграцией проекта
Формирование системы управления знаниями как условие эффективного проведения организационных изменений.

Тема 2 Управление содержанием проекта
Виды организационного знания.

Тема 3 Управление временем выполнения проекта
Способы передачи знаний в организации.

Тема 4 Управление расходами по проекту
Общая характеристика концепции обучающейся организации.

Тема 5 Управление качеством проекта
Признаки обучающейся организации Сенге.

Тема 6 Управление человеческими ресурсами проекта
Использование бенчмаркинга в процессе управления изменениями.

Тема 7 Управление проектным взаимодействием
Методические подходы к определению готовности организации к проведению изменений.

Тема 8 Управление рисками проекта
Показатели готовности организации к изменениям.

Тема 9 Управление поставками по проекту
Методические подходы к оценке результативности и эффективности организационных изменений.

Тема 10 Управление взаимодействием со стейкхолдерами
Учёт социальных последствий при проведении организационных изменений.

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 (индекс, наименование) используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

При проведении занятий лекционного типа: групповой проект

при проведении занятий семинарского типа: групповой проект

4.1.2. Экзамен (зачет) проводится с применением следующих методов (средств):

Зачет с оценкой в форме тестирования

4. 2. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся.

Тема 1 Управление интеграцией проекта
Онтологические предпосылки организационных изменений.
Внешние причины организационных изменений.

Тема 2 Управление содержанием проекта
Внутренние предпосылки организационных изменений.
Взаимосвязь организационных изменений и стратегии организации.

Тема 3 Управление временем выполнения проекта
Стейкхолдеры организационных изменений.
Основные компоненты организационных изменений.

Тема 4 Управление расходами по проекту
Условия эффективного проведения организационных изменений.
Направления анализа внешней среды для проведения организационных изменений.

Тема 5 Управление качеством проекта
Направления анализа внутреннего потенциала для проведения организационных изменений.
Приоритетные направления изменений в современных организациях.

Тема 6 Управление человеческими ресурсами проекта
Условия проведения реструктуризации.
Этапы проведения реструктуризации.

Тема 7 Управление проектным взаимодействием
Понятие и основные идеи реинжиниринга.
Управленческая решётка Блейка-Моутона.
Тема 8 Управление рисками проекта
Значение управления организационной культурой в процессе подготовки и проведении организационных изменений.
Содержание организационной культуры. Уровни организационной культуры

Тема 9 Управление поставками по проекту
Модели организационной культуры.
Способы передачи организационной культуры.

Тема 10 Управление взаимодействием со стейкхолдерами
Использование субкультур в процессе осуществления изменений.

Групповой проект 1
Разработайте устав проекта, используя таблицу ниже

Название проекта:	
Автор проекта:	
Категория проекта: *(см. ниже – н-р, политический)*	
Дата:	
Введение:	*Указывается в том числе название проекта и предполагаемый*

	руководитель
Резюме проекта:	*Коротко опишите основные параметры проекта, ответив на вопросы «Почему?» (цель), «Что?» (описание конечного продукта/техническое задание), «Когда?» (время) и «Сколько?» (необходимые ресурсы). Это будут параметры оценки проекта. Укажите также предполагаемую выгоду от проекта.*
Потребность в бизнесе более подробно:	*Укажите круг потребителей, которым должен быть выгоден данный продукт, и потребность, которую он должен удовлетворить (это может быть задача, которая в результате реализации проекта будет решена, или возможность, которая таким образом будет использована)*
Выход/Описание конечного продукта/ и основные промежуточные результаты работы:	*Опишите продукт, который должен получиться в итоге реализации проекта, а также на основных промежуточных этапах реализации. Описание должно быть достаточно четким, чтобы рабочая группа проекта могла его произвести, а также чтобы в итоге работы можно было сделать однозначный вывод о том, соответствует ли продукт поставленной задаче.*
Тактика ведения проекта:	*Коротко опишите основные принципы ведения проекта. Укажите стандарт PMI или какой-либо другой, которого вы намерены придерживаться.*
Допущения, ограничения, риски:	*Коротко перечислите основные допущения, ограничения и известные вам риски (если таковые есть), которые могут сыграть свою роль в процессе реализации проекта и/или повлиять на его результаты и по поводу которых потребуются специальные решения и меры со стороны спонсоров или рабочей группы проекта.*
Необходимые ресурсы и навыки:	*Укажите ресурсы, которые необходимы для реализации проекта, либо ресурсы, имеющиеся в наличии. Насколько возможно, перечислите ресурсы, в том числе финансовые, кадровые и материальные (производственные площади, оборудование, средства производства)*
Способ реализации:	*Укажите способ производства продукта, являющегося объектом проекта, в том числе привлечение внешнего подрядчика (аутсорсинг), обучение собственных сотрудников и т.п.*

Ожидаемые расходы:	*Сделайте предположение относительно порядка величины расходов*	
Взаимодействие и отчетность:	*Конкретизируйте характер взаимодействия, который необходим между спонсором проекта и рабочей группой*	
Приемлемость:	*Опишите метод и критерии оценки спонсором проекта полноты и адекватности нормативной проектной документации*	
Организация внесения изменений:	*Опишите процедуры внесения изменений в устав проекта, а также эскалации той или иной проблемы/вопроса*	
Ключевые стейкхолдеры	*Крупнейшие стейкхолдеры, могущие оказать влияние на принятие решений/блокирующие их/представители смежных секторов или проектов*	
Прочее:	*Любые другие моменты, которые, как вы считаете, могут оказаться значимыми для реализации проекта. Прежде всего речь идет о самых важных пунктах устава проекта, которые должны решить между собой спонсор и руководитель проекта. Не нужно приводить здесь весь бизнес-план.*	
Опыт прошлых проектов (если таковые были):	*Ваши рецепты, как быть «выше, быстрее, сильнее». Например, лучше растить свои кадры и взращивать свои таланты или, наоборот, лучше отдать профессионалам на аутсорсинг и пр.*	
Утверждено (не обязательно)	Руководитель проекта:	Спонсор проекта:

Групповой проект 2

Разработайте план проекта. Проект должен подпадать под одну из категорий, перечисленных ниже.

Категории проектов. Выберите ТОЛЬКО ОДНУ основную категорию	**Примеры стимуляторов для проектов/преобразований. Что нового ваш проект привнесет в бизнес/жизнь общества. Ради чего нужен ваш проект?**
Политические	*Управление и лидерство - политика, процессы, процедуры, спецификации. Проект может касаться также высшего руководства, концепции, правил/нормативов/стандартов/подходов в производстве, слияний/поглощений, выхода на новые рынки и продукты*
Экологические и связанные с окружающей средой	*Вопросы экологии, терроризм, пандемии, демография, изменения климата*
Социальные/этические	*Человеческий фактор – девелоперские проекты, поведение, взгляды на жизнь, принятие/адаптация к изменениям, трудовые ресурсы, обучение персонала, обеспечение устойчивости*
Технологические	*Наука, современное оборудование/материалы, достижения интернет-технологий /программное обеспечение – идеи, как сделать работу проще с использованием новых технологий*
Юридические	*Соответствие требованиям законодательства, свобода информации, здоровье и безопасность, решение вопросов в суде, защита данных*
Экономические	*Обеспечение/закупки, альтернативные, более эффективные, технологии производства, колебания цен на сырье, конкуренция, ценность денежных программ*

План проекта должен содержать:

- Устав проекта
- Определение содержания работ по проекту/краткое пояснение
- Требования
- Основные промежуточные результаты и этапы работы
- 10 стейкхолдеров
- Матрица стейкхолдеров
- Иерархическая структура работ
- Логически упорядоченные промежуточные задачи – график последовательности технологических операций
- График работ по производству конечного продукта, указанного выше
- Срок завершения работы и расчет затрат на выполнение одной задачи
- План взаимодействия
- Оценка рисков (неопределенности) и план действий
- План организации снабжения
- Иерархическая структура рабочей группы

- Качество и гарантии
- Мониторинг и контроль

4.3. Оценочные средства для промежуточной аттестации.

4.3.1. Формируемые компетенции

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
УК ОС-2	Способность разработать проект на основе оценки ресурсов и ограничений	УК ОС-2.2	Способность определять и оценивать ресурсы и существующие ограничения проекта с качественной и количественной точек зрения.
ПК -3	Владением навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности	ПК – 3.1	Знание стратегий организации на обеспечение ее конкурентоспособности

Этап освоения компетенции	Показатель оценивания	Критерий оценивания
2 этап (УК ОС-2.2) - Способность определять и оценивать ресурсы и существующие ограничения проекта с качественной и количественной точек зрения	***Деятельностный – оценка уровня качества проекта(ов) с точки зрения ресурсов и существующих ограничений*** Определяет оптимальное количество необходимых для разработки проекта ресурсов Определяет существующие ограничения для реализации проекта Осуществляет оценку по количественным показателям ресурсов	- Оценка «отлично» выставляется студенту, если он глубоко и прочно усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно его излагает его на экзамене, умеет тесно увязывать теорию с практикой, свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний, причем не затрудняется с ответом при видоизменении заданий, использует в ответе материал монографической литературы, правильно

		обосновывает принятое решение. - Учебные достижения в семестровый период и результатами рубежного контроля демонстрируют высокую степень овладения программным материалом.
1 этап (ПК-3.1) - Знание стратегий организации на обеспечение ее конкурентоспособности;	Обучающийся знает стратегии организации на обеспечение ее конкурентоспособности;	- Оценка «отлично» выставляется студенту, если он глубоко и прочно усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно его излагает его на экзамене, умеет тесно увязывать теорию с практикой, свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний, причем не затрудняется с ответом при видоизменении заданий, использует в ответе материал монографической литературы, правильно обосновывает принятое решение. - Учебные достижения в семестровый период и результатами рубежного контроля демонстрируют высокую степень овладения программным материалом.

4.3.2 Типовые оценочные средства

Тест

1		Что из перечисленного ниже можно отнести к начальному этапу реализации проекта
	A)	Большой объем расходов и высокие требования к проекту
	B)	Требуется много преобразований
	C)	Требуется большой объем командной работы
	D)	Небольшой объем расходов и необходимых ресурсов
2		В какой момент риск провала минимален, а его последствия при этом максимальны
	A)	На стадии запуска проекта
	B)	В процессе его реализации

	C)	В фазе завершения
	D)	Риск провала одинаковый на всех стадиях реализации проекта
3		При какой организационной структуре члены рабочей группы работают над проектом в режиме полного рабочего дня
	A)	Функциональной
	B)	Слабой матричной
	C)	Сильной матричной
	D)	Проектно-ориентированной
4		Сборка всех фаз реализации проекта - это момент, когда _____
	A)	Цикл осуществления проекта завершен
	B)	Жизненный цикл продукта завершен
	C)	Производственные операции начаты
	D)	Производственные операции завершены
5		Почему организация может предпочесть разделить свой проект на несколько фаз
	A)	Чтобы обеспечить более высокий уровень управления и контроля за рисками для проекта
	B)	Чтобы обозначить объем работ, который будет сделан на каждом из этапов реализации проекта
	C)	Чтобы определить, какие ресурсы понадобятся для завершения каждой из фаз проекта по отдельности
	D)	Чтобы определить поток денежных средств, который необходим для каждой из фаз проекта
6		Ниже перечислены стороны, которые не являются ключевыми стейкхолдерами, кроме одной. Какой?
	A)	Профсоюз
	B)	Инфлюенсер
	C)	Технические службы
	D)	Инспектор
7		Вы руководитель проекта в функциональной организации. Функциональный руководитель более высокого уровня не согласен с вами по ряду вопросов. Он говорит, что работы нужно начинать. Что вы будете делать? Он ваш начальник.
	A)	Начнете работу
	B)	Решите все вопросы с функциональным руководителем до начала работы
	C)	Продолжите подготовительные работы в качестве руководителя проекта
	D)	Начнете работу и будете работать, пока спорные моменты никак не влияют на достижение целей проекта
8		Кого из перечисленных ниже можно назвать примером позитивного стейкходера
	A)	Бухгалтера вашей организации
	B)	Потребителя, который заинтересован в продукции
	C)	Группу защитников окружающей среды, у которой есть претензии к вашему проекту
	D)	Профсоюз
9		Что из ниже перечисленного НЕ может служить характеристикой проекта
	A)	Неясный
	B)	Преобразование
	C)	Оригинальный
	D)	Стратегический
10		Что называется результатами проекта
	A)	Ресурсы, необходимые для выполнения работы
	B)	Ресурсы, которые в результате проектной работы выводятся из проекта
	C)	Конечный результат этапа планирования проекта
	D)	Выходной продукт, который может быть верифицирован и проверен на соответствие заявленным требованиям
11		Что из ниже перечисленного не является культурным аспектом, характеризующим организацию
	A)	Представление о профессиональных обязанностях
	B)	Рабочая этика
	C)	Распределение полномочий
	D)	Компетентность команды руководства проектом
12		Что из ниже перечисленного НЕ определяется планом управления проектом

	A)	Кто будет руководителем проекта
	B)	Как во время работы будет использована попутная выгода
	C)	Когда будет собрана рабочая группа проекта и когда распущена
	D)	Каким образом конечный продукт дойдет до потребителя
13		Кто обладает полнотой власти над проектом при слабой матричной организации
	A)	Руководитель проекта
	B)	Функциональный руководитель
	C)	Руководитель рабочей группы
	D)	Спонсор проекта
14		На каком этапы стейкхолдеры могут оказать наибольшее влияние на конечные результаты проекта
	A)	До того, как будет принят устав проекта на стадии его запуска
	B)	На этапе планирования
	C)	На промежуточных этапах реализации проекта
	D)	На этапе завершения проекта
15		В какой момент риск провала минимален, а его последствия при этом максимальны
	A)	На ранних стадиях
	B)	В середине работы над проектом
	C)	На завершающих стадиях
	D)	Уровень риска одинаков на всех этапах
16		Что из ниже перечисленного НЕ является целью процесса планирования
	A)	Дать обоснование выбранной концепции
	B)	Определить предполагаемые расходы по проекту
	C)	Определить тройку ограничений
	D)	Разработать план руководства проектом
17		Руководство дало указание закончить проект к 31 августа. Для вас это является
	A)	требованием
	B)	допущением
	C)	риском
	D)	внедрением зависимости
18		Вы увидели угрозу для проекта (будущие риски) и хотели бы ее обойти. Чем будут являться такие меры
	A)	Корректирующими действиями
	B)	Исправлением дефекта
	C)	Опережающими действиями
	D)	Рекомендованными действиями
19		Вы задокументировали свои допущения и ограничения. В каком документе это делается?
	A)	План проекта
	B)	Бизнес-кейс
	C)	Устав проекта
	D)	Логическая карта инвестиций
20		Вы просите нескольких стейкхолдеров принять участие в запуске проекта. Зачем?
	A)	Это повысит вероятность выкупа акций
	B)	Это позволит выйти за рамки ограничений
	C)	Это предотвратит расползание границ проекта
	D)	Это повысит эффективность взаимодействия
21		Вы руководитель проекта. Вам нужно обеспечить контроль за внедрением некоторых изменений. В чем вам нужно убедиться в первую очередь?
	A)	В наличии все, что нужно для внедрения данных изменений
	B)	Получено одобрение изменений со стороны рабочей группы проекта
	C)	Получено одобрение от начальства, отвечающего за внедрение изменений
	D)	Проведен анализ возможных рисков для каждого из предлагаемых изменений
22		Что из ниже перечисленного НЕ прописано в плане проекта?
	A)	Содержание проекта

	B)	Расходы
	C)	График работ
	D)	Бизнес-решения
23		Что из ниже перечисленного не указывается в плане расходов по проекту?
	A)	Процедура утверждения или отклонения изменений в том, что касается расходов
	B)	Руководство по всем решениям, связанным с расходами по проекту в будущем
	C)	Ожидаемая выгода
	D)	Заявление относительно того, какие параметры будут использованы при планировании расходов
24		Какой из показателей выполнения проекта зависит от отчетности по времени, расходам, потраченным на выполнение задания и его объему
	A)	WBS (иерархическая структура работ)
	B)	OBS (иерархическая структура организации)
	C)	RBS (иерархическая структура рисков)
	D)	Управление заработанной стоимостью
25		Что должно фигурировать в описании содержания проекта?
	A)	Пути реагирования на риски
	B)	Организационная поддержка с целью достичь планируемых объемов
	C)	Перечень работ по проекту
	D)	Описание результатов, которые должны быть получены на выходе проекта
26		На самом нижнем уровне в иерархии работ (WBS) находится
	A)	результат
	B)	этап
	C)	вид деятельности/задание
	D)	фаза
27		Содержание работ по проекту несколько изменилось со временем. Такая ситуация называется
	A)	Покрытие позолотой (Gold plating)
	B)	Дефект управления изменениями в содержании проекта
	C)	Расползание границ проекта
	D)	Резкое изменение содержания проекта
28		Работы по проекту начинаются в понедельник. По выходным никто не работает. Критический путь проекта составляет 17 дней. В какой день недели проект будет завершен?
	A)	В понедельник
	B)	Во вторник
	C)	В среду
	D)	В четверг
29		Вы оцениваете длительность работы по проекту трехточечным методом. Оптимистичный прогноз – 16 часов, наиболее вероятный – 24 часа, пессимистичный – 65 часов. Какова будет расчетная длительность в этом случае?
	A)	До того, как проект начнется, сказать нельзя
	B)	105 часов
	C)	24 часа
	D)	35 часов
30		Что из ниже перечисленного лучше всего подходит к понятию критического пути?
	A)	На этом пути НИКОГДА не бывает качания из стороны в сторону
	B)	Он определяет самый ранний срок, когда проект может быть завершен, и его длину
	C)	Включает большую часть шагов, предусмотренных проектом
	D)	Включает самые важные шаги
31		Что происходит в том случае, если руководитель проекта решает уменьшить его длительность?
	A)	Проект завершается ранее намеченного срока
	B)	Проект завершается в намеченные сроки
	C)	Расходы по проекту увеличиваются
	D)	Процесс реализации проекта ускоряется
32		Что из ниже перечисленного НЕ является частью бюджета проекта?

	A)	Бюджет для управления рисками
	B)	Бюджет для управления изменениями
	C)	Операционный бюджет
	D)	Бюджет проекта
33		Ваш проект завершен на 30%. На данный момент расходы составляют 25К€. Бюджет всего проекта - 250€К. Каков освоенный объем?
	A)	10%
	B)	75€К
	C)	25€К
	D)	Не могу сказать, потому что данных недостаточно
34		Ваш BAC составляет 600€К. AC составляет 270€К. Проект выполнен на 40%. По плану к это времени он ДОЛЖЕН был быть выполнен на 45%. Каков ваш CPI?
	A)	100
	B)	0,89
	C)	89
	D)	0,79
35		Вы готовы выделить 10€К на обучение своей команды использованию новых материалов. Это должно позволить конечному продукту пройти проверку на соответствие требованиям качества. Как можно назвать такие расходы?
	A)	Расходы на обеспечение качества проекта – соответствие
	B)	Затраты из-за неудовлетворительного качества – несоответствия
	C)	Невозвратные расходы
	D)	Резерв на непредвиденные обстоятельства/риски
36		Диаграмма рыбьей кости это то же самое, что
	A)	Диаграмма Ишикавы/диаграмма причинно-следственных связей
	B)	Диаграмма Парето
	C)	Карта производственного процесса
	D)	Контрольный график
37		Что из ниже перечисленного НАИБОЛЕЕ соответствует понятию качества?
	A)	Чтобы обеспечить качество проекта могут понадобиться большие вложения, но если этого не сделать, то последствия могут стоить еще больше
	B)	Чтобы обеспечить качество проекта нужны небольшие вложения, так что можно рискнуть и не тратиться вообще
	C)	Качество нужно для прохождения проверки
	D)	Качество нужно как предупредительная мера
38		Во время проверки качества работ по проекту выяснилось, что некоторые работы сделаны неправильно. Это называется
	A)	Расходы на приведение в соответствие требованиям (Cost of compliance)
	B)	Расходы на соблюдение стандартов (Cost of adherence)
	C)	Несоответствие
	D)	Соответствие
39		Ваша команда «боится», что вы не выплатите положенные премии, если она не выполнит работу. Это называется
	A)	Формальная власть
	B)	Силовая/карательная власть
	C)	Экспертная власть
	D)	Референтная власть
40		
		Что из ниже перечисленного является примером применения теории X?
	A)	Самоуправляемые рабочие группы
	B)	Микроменеджмент
	C)	Члены рабочей группы действуют самостоятельно
	D)	Управление заработанной стоимостью
41		Какой способ решения проблем из ниже перечисленных НЕ подходит для управления проектами?
	A)	Конфронтация

	B)	Поиск компромисса
	C)	Принуждение
	D)	Уклонение
42		Ваша команда не может прийти к единому мнению. Наконец, одна из сторон отчаивается отстоять свое мнение и соглашается сделать так, как предлагает другая. Такую ситуацию можно назвать
	A)	Ситуация, когда выигрывают оба
	B)	Ситуация, когда один уходит, а другой проигрывает
	C)	Ситуация, когда оба проигрывают
	D)	Ситуация, когда один побеждает, а другой проигрывает
43		Вы руководитель проекта. Потребитель вашего продукта желает, чтобы проект был успешен на всех уровнях. Для какой сферы это НЕ так важно?
	A)	Требования первостепенной важности
	B)	График работ
	C)	Расходы
	D)	Личностные конфликты
44		Что из нижеперечисленного можно назвать проявлением силовой власти?
	A)	Руководитель проекта каждую неделю устраивает обед для всей команды
	B)	Руководитель проекта публично накажет члена команды, если тот опоздает на работу
	C)	Руководитель проекта уже несколько лет работает с данной технологией
	D)	Руководитель проекта считает членов своей команды друзьями
45		Вы предлагаете своему начальству составить логическую карту инвестиций. Зачем?
	A)	Карта показывает с какими движущими силами и, наоборот, проблемами, может столкнуться компания
	B)	Она показывает, сколько времени потребуется для реализации проекта
	C)	Она показывает, какие ресурсы нужны, чтобы справиться с возникающими проблемами
	D)	Она показывает связи со стейкхолдерами
46		В какой части плана проекта речь идет об успехе, которого вы ожидаете достичь в своем проекте и о соответствии вашей продукции пожеланиям стейкхолдеров?
	A)	Роли и обязанности
	B)	Объемы работ по проекту
	C)	Допущения
	D)	План взаимодействия
47		Что из ниже перечисленного должно помочь вам выполнить план проекта с максимальной эффективностью?
	A)	Нахождение всех каналов связи
	B)	Официальная документация по всем каналам связи
	C)	Официальная документация по всем стейкхолдерам
	D)	Опыт, полученный в прошлых проектах
48		Вы руководитель проекта. У вас 32 стейкхолдера. Сколько каналов связи вам потребуется?
	A)	496
	B)	32
	C)	596
	D)	1
49		Что из ниже следующего может рассматриваться как ограничение для взаимодействия при реализации проекта
	A)	Нерегламентированные переговоры
	B)	Требование отчетности в установленном порядке
	C)	Управление отношениями со стейкхолдерами
	D)	Географический разброс между участниками рабочей группы
50		В уставе проекта должно быть указано
	A)	Детализация расходов
	B)	Стратегическая причина для запуска данного проекта
	C)	Расходы не должны быть прописаны совсем
	D)	Информация о том, кто подсчитывал планируемые расходы

Шкала оценивания.

Показатель оценивания	**Критерий оценивания**
Деятельностный – оценка уровня качества проекта(ов) с точки зрения ресурсов и существующих ограничений Определяет оптимальное количество необходимых для разработки проекта ресурсов Определяет существующие ограничения для реализации проекта Осуществляет оценку по количественным показателям ресурсов	- Оценка «отлично» выставляется студенту, если он глубоко и прочно усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно его излагает его на экзамене, умеет тесно увязывать теорию с практикой, свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний, причем не затрудняется с ответом при видоизменении заданий, использует в ответе материал монографической литературы, правильно обосновывает принятое решение. - Учебные достижения в семестровый период и результатами рубежного контроля демонстрируют высокую степень овладения программным материалом.
Обучающийся знает стратегии организации на обеспечение ее конкурентоспособности;	- Оценка «отлично» выставляется студенту, если он глубоко и прочно усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно его излагает его на экзамене, умеет тесно увязывать теорию с практикой, свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний, причем не затрудняется с ответом при видоизменении заданий, использует в ответе материал монографической литературы, правильно обосновывает принятое решение. - Учебные достижения в семестровый период и результатами рубежного контроля демонстрируют высокую степень овладения программным материалом.

Баллы (рейтинговой оценки), %	**Оценка**	**Требования к знаниям**

100-81	5, «отлично»	– Оценка «отлично» выставляется студенту, если он глубоко и прочно усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно его излагает его на экзамене, умеет тесно увязывать теорию с практикой, свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний, причем не затрудняется с ответом при видоизменении заданий, использует в ответе материал монографической литературы, правильно обосновывает принятое решение. – Учебные достижения в семестровый период и результатами рубежного контроля демонстрируют высокую степень овладения программным материалом.
80-61	4, «хорошо»	– Оценка «хорошо» выставляется студенту, если он твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, не допуская существенных неточностей в ответе на вопрос, правильно применяет теоретические положения при решении практических вопросов и задач, владеет необходимыми навыками и приемами их выполнения. – Учебные достижения в семестровый период и результатами рубежного контроля демонстрируют хорошую степень овладения программным материалом.
60-41	3, «удовлетво-рительно»	– Оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если он имеет знания только основного материала, но не усвоил его деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, испытывает затруднения при выполнении практических работ. – Учебные достижения в семестровый период и результатами рубежного контроля демонстрируют достаточную (удовлетворительную) степень овладения программным материалом.
40-0	2, «неудовлет-ворительно»	– Оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, который не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические работы. Как правило, оценка «неудовлетворительно» ставится студентам, которые не могут продолжить обучение без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине. – Учебные достижения в семестровый период и результатами рубежного контроля демонстрировали не высокую степень овладения программным материалом по минимальной планке.
45-100	Зачет	– Курс полностью освоен. Студент показывает хороший стандартный уровень знаний всех аспектов,

		использует терминологию и словообразование и хорошо применяет теорию к решению задач.
0 - 44	Незачет	– Студент не подготовлен и не может показать достаточного знания материала курса.

4.4. Методические материалы

Освоение учебной дисциплины сопровождается промежуточной аттестацией студентов, проводимой в соответствии с учебным планом в форме зачета с оценкой. Содержание заданий соответствует рабочей программе дисциплины и обеспечивает контроль формирования у студентов соответствующих компетенций. Знания студентов оцениваются в форме теста.

Уровень знаний студентов оценивается методом тестирования. Цель тестирования – определить уровень знаний и умений тестируемого. Тест состоит из вопросов в письменной форме. Чтобы получить наивысшую оценку, студент должен правильно ответить не менее, чем на 80 процентов вопросов теста. Подробнее о градации оценок см. в приведенной ниже таблице.

Баллы (рейтинговой оценки), %	**Оценка**	**Требования к знаниям**
100-81	5, «отлично»	– Оценка «отлично» выставляется студенту, если он глубоко и прочно усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно его излагает его на экзамене, умеет тесно увязывать теорию с практикой, свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний, причем не затрудняется с ответом при видоизменении заданий, использует в ответе материал монографической литературы, правильно обосновывает принятое решение. – Учебные достижения в семестровый период и результатами рубежного контроля демонстрируют высокую степень овладения программным материалом.
80-61	4, «хорошо»	– Оценка «хорошо» выставляется студенту, если он твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, не допуская существенных неточностей в ответе на вопрос, правильно применяет теоретические положения при решении практических вопросов и задач, владеет необходимыми навыками и приемами их выполнения. – Учебные достижения в семестровый период и результатами рубежного контроля демонстрируют хорошую степень овладения программным материалом.
60-41	3, «удовлетво-рительно»	– Оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если он имеет знания только основного материала, но не усвоил его деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, испытывает затруднения при выполнении практических работ.

		– Учебные достижения в семестровый период и результатами рубежного контроля демонстрируют достаточную (удовлетворительную) степень овладения программным материалом.
40-0	2, «неудовлет-ворительно»	– Оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, который не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические работы. Как правило, оценка «неудовлетворительно» ставится студентам, которые не могут продолжить обучение без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине. – Учебные достижения в семестровый период и результатами рубежного контроля демонстрировали не высокую степень овладения программным материалом по минимальной планке.
45-100	Зачет	– Курс полностью освоен. Студент показывает хороший стандартный уровень знаний всех аспектов, использует терминологию и словообразование и хорошо применяет теорию к решению задач.
0 - 44	Незачет	– Студент не подготовлен и не может показать достаточного знания материала курса.

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

Работа студентов в аудитории должна быть выстроена таким образом, чтобы поощрить их активное участие во всех видах деятельности. Помимо обсуждений кейсов и выполнения практических заданий, курс предполагает презентации отдельных его слушателей, а также лекции и презентации преподавателя.

Освоение учебной дисциплины сопровождается промежуточной аттестацией студентов, проводимой в соответствии с учебным планом в форме зачета с оценкой. Содержание заданий соответствует рабочей программе дисциплины и обеспечивает контроль формирования у студентов соответствующих компетенций. Знания студентов оцениваются в форме теста.

Уровень знаний студентов оценивается методом тестирования. Цель тестирования – определить уровень знаний и умений тестируемого. Тест состоит из вопросов в письменной форме. Чтобы получить наивысшую оценку, студент должен правильно ответить не менее, чем на 80 процентов вопросов теста. Подробнее о градации оценок см. в приведенной ниже таблице.

Баллы (рейтинговой оценки), %	**Оценка**	**Требования к знаниям**

100-81	5, «отлично»	– Оценка «отлично» выставляется студенту, если он глубоко и прочно усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно его излагает его на экзамене, умеет тесно увязывать теорию с практикой, свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний, причем не затрудняется с ответом при видоизменении заданий, использует в ответе материал монографической литературы, правильно обосновывает принятое решение. – Учебные достижения в семестровый период и результатами рубежного контроля демонстрируют высокую степень овладения программным материалом.
80-61	4, «хорошо»	– Оценка «хорошо» выставляется студенту, если он твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, не допуская существенных неточностей в ответе на вопрос, правильно применяет теоретические положения при решении практических вопросов и задач, владеет необходимыми навыками и приемами их выполнения. – Учебные достижения в семестровый период и результатами рубежного контроля демонстрируют хорошую степень овладения программным материалом.
60-41	3, «удовлетво-рительно»	– Оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если он имеет знания только основного материала, но не усвоил его деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, испытывает затруднения при выполнении практических работ. – Учебные достижения в семестровый период и результатами рубежного контроля демонстрируют достаточную (удовлетворительную) степень овладения программным материалом.
40-0	2, «неудовлет-ворительно»	– Оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, который не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические работы. Как правило, оценка «неудовлетворительно» ставится студентам, которые не могут продолжить обучение без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине. – Учебные достижения в семестровый период и результатами рубежного контроля демонстрировали не высокую степень овладения программным материалом по минимальной планке.
45-100	Зачет	– Курс полностью освоен. Студент показывает хороший стандартный уровень знаний всех аспектов,

		использует терминологию и словообразование и хорошо применяет теорию к решению задач.
0 - 44	Незачет	– Студент не подготовлен и не может показать достаточного знания материала курса.

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. Зуб, А. Т. Управление проектами : учебник и практикум для среднего профессионального образования / А. Т. Зуб. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 422 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-01505-8. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: http://www.biblio-online.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/bcode/452585
2. Зуб, А. Т. Управление проектами : учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 422 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00725-1. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: http://www.biblio-online.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/bcode/450229

6.2. Дополнительная литература.

1.Heldman, Kim. Project Management JumpStart, John Wiley & Sons, Incorporated, 2011. ProQuest Ebook Central, https://ebookcentral.proquest.com/lib/ranepa-ebooks/detail.action?docID=706925.
2.Project, Management Journal. Agile Project Management : Essentials from the Project Management Journal, John Wiley & Sons, Incorporated, 2013. ProQuest Ebook Central, https://ebookcentral.proquest.com/lib/ranepa-ebooks/detail.action?docID=1245384.
3.Alleman, Glen B.. Performance-Based Project Management : Increasing the Probability of Project Success, AMACOM, 2014. ProQuest Ebook Central, https://ebookcentral.proquest.com/lib/ranepa-ebooks/detail.action?docID=1407878.

6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы.

1. Положение об организации самостоятельной работы студентов федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации» (в ред. приказа РАНХиГС от 11.05.2016 г. № 01-2211). http://www.ranepa.ru/images/docs/prikazy-ranhigs/Pologenie_o_samostoyatelnoi_rabote.pdf

6.4. Нормативные правовые документы.

1. Налоговый кодекс РФ. Часть первая : от 31.07.1998 № 146-ФЗ : (ред. от 15.02.2016 N 32-ФЗ, от 05.04.2016 N 101-ФЗ, от 05.04.2016 N 102-ФЗ, от 26.04.2016 N 110-ФЗ
2. Федеральный закон от 29.11.2007 № 282-ФЗ "Об официальном статистическом учете и системе государственной статистики в Российской Федерации"
3. Федеральный закон от 28.06.2014 № 172-ФЗ "О стратегическом планировании в Российской Федерации

6.5. Интернет-ресурсы.

http://www.wto.ru/

http://archive.kremlin.ru/eng/text/docs/2009/03/213995.shtml

6.6. Иные источники.

Smith, Adam. "Excerpts fromThe Wealth of Nations.",Reader, 2000

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

Для проведения лекционных и практических занятий необходимо следующее оборудование: доска, маркеры, компьютер и проектор.

Используется лицензионное программное обеспечение, а также, созданы условия для функционирования электронной информационно-образовательной среды, включающей в себя электронные информационные ресурсы, электронные образовательные ресурсы, совокупность информационных технологий, телекоммуникационных технологий, соответствующих технологических средств и обеспечивающей освоение обучающимися образовательных программ в полном объеме независимо от места нахождения обучающихся.