

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

**ИНСТИТУТ ФИНАНСОВ И УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ
Научно-образовательный центр устойчивого развития**

УТВЕРЖДЕНО

ученым советом ИФУР

Протокол от «03» декабря 2020 г. № 9

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

К.М.10.04 Управление международными проектами и программами
(код и наименование РПД)

41.03.05 Международные отношения
(код, наименование направления подготовки)

Международные программы устойчивого развития
(направленность (профиль))

Бакалавр
(уровень образования)

очная
(форма(формы) обучения)

Год набора - 2021

Москва, 2021 г.

Автор (ы) – составитель (и):

к.э.н. Спицына Т.А. _____

(ученая степень и (или) ученое звание, должность) (наименование кафедры) (Ф.И.О.)

(ученая степень и (или) ученое звание, должность) (наименование кафедры) (Ф.И.О.)

(ученая степень и (или) ученое звание, должность) (наименование кафедры) (Ф.И.О.)

(ученая степень и (или) ученое звание, должность) (наименование кафедры) (Ф.И.О.)

Директор

Научно-образовательного центра устойчивого развития ИФУР РАНХиГС

к.э.н., доцент, С.А. Семенов

(наименование кафедры) (ученая степень и (или) ученое звание) (Ф.И.О.)

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы.
2. Объем дисциплины в зачетных единицах с указанием количества академических или астрономических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся и место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы.
3. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических или астрономических часов и видов учебных занятий и структура дисциплины (модуля).
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине.
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины.
6. Основная и дополнительная учебная литература, необходимая для освоения дисциплины, ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю).
7. Материально-техническая база, информационные технологии, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости).

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине КМ.09.08 «Управление проектами», соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

1.1. Дисциплина Управление проектами обеспечивает овладение следующими компетенциями:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код компонента компетенции	Наименование компонента компетенции
УК ОС-2	способность разработать проект на основе оценки ресурсов и ограничений	УК ОС-2.4	способность разработать международный проект с учетом полной идентификации ресурсов и ограничений
ОПК ОС МПБ ПУР-3	способность к обоснованию и реализации управленческих решений с учетом комплексной оценки их финансово-экономических, социальных и экологических последствий	ОПК ОС МПБ ПУР-3.3	способность обосновать управленческие решения с учетом комплексной оценки их финансово-экономических, социальных и экологических последствий
ПКр-4	способность к участию в управлении международными проектами и программами устойчивого развития	ПКр-4.3	способность к формированию команды управления международными проектами и программами устойчивого развития

2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы

Объем дисциплины

Дисциплина К.М.10.04 *Управление международными проектами и программами* составляет 4 зачетных единицы, т.е. 144 академических часа для очной формы обучения.

На контактную работу с преподавателем выделено 48 часов, из них 16 часов лекций и 32 часа практических занятий, на самостоятельную работу обучающихся выделено 92 часа, на контроль (зачет с оценкой) – 4 часа.

Место дисциплины в структуре образовательной программы

Настоящая дисциплина относится к циклу обязательных дисциплин, обеспечивающих профессиональное развитие обучающихся по направлению 41.03.05 «Международные отношения», профиль «Международные программы устойчивого развития».

Входным уровнем для освоения дисциплины является результат освоения курсов «Основы менеджмента», «Теория организации» и др.

Знания, полученные в результате освоения дисциплины *Управление международными проектами и программами*, будут непосредственно востребованы в курсах Оценка эффективности проектов и программ международного сотрудничества, Государственно-частное партнерство и др.

В соответствии с учебным планом дисциплина *Управление международными проектами и программами* реализуется на втором курсе в четвертом семестре.

3. Содержание и структура дисциплины

Очная форма обучения								
№ п/п	Наименование тем и/или разделов	Объем дисциплины (модуля), час.						Форма текущего контроля успеваемости*, промежуточной аттестации**
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Тема 1	Управление международными проектами и программами: понятия и концепции	24	2		4		18	О, Т, ПР
Тема 2	Процессы и функциональные области управления проектом и программой	30	4		8		18	О, Т
Тема 3	Управление содержанием, стоимостью и расписанием проекта и программы	32	4		8		20	О, Т, ПР
Тема 4	Управление рисками проекта и программы	24	2		4		18	О, Т, ПР
Тема 5	Управление заинтересованным и сторонами и коммуникациями проекта и программы	30	4		8		18	О, Т, ПР
Промежуточная аттестация		4						Зачет с оценкой
Всего		144	16		32		92	

Примечание:

* – необходимые формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), тестирование (Т), ПР – практическое задание.

Практическая подготовка по дисциплине предполагает соответствующую форму организации образовательной деятельности при освоении рабочей программы дисциплины в условиях выполнения студентами определенных видов работ, связанных с будущей профессиональной деятельностью и направленных на формирование, закрепление, развитие практических навыков и компетенций по профилю соответствующей образовательной программы.

При реализации программы настоящей дисциплины практическая подготовка организуется путем проведения практических занятий, предполагающих развитие практических навыков обучающихся и предусматривающих участие студентов в выполнении отдельных элементов работ, связанных с будущей профессиональной деятельностью. При этом практические занятия традиционно относятся к контактной работе. Контактная работа предусматривает групповую или индивидуальную работу студента с преподавателем на практическом занятии.

На практических занятиях студенты под руководством преподавателя отрабатывают конкретные вопросы, применяя изученный лекционный материал к решению различных проблем практического характера. Формами (инструментами) практической подготовки обучающихся по данной дисциплине выступают:

- опрос на практическом занятии;
- индивидуальное или групповое решение практических заданий во время практического занятия;
- индивидуальное тестирование студентов по вопросам будущей практической деятельности;
- решение практических заданий (заданных преподавателем на практическом занятии) в ходе самостоятельной работы.

Результаты практической подготовки студентов по дисциплине соотносятся преподавателем с планируемыми результатами освоения образовательной программы (см. п.1 рабочей программой дисциплины) и оцениваются преподавателем по балльной шкале оценивания с использованием различных видов контрольных мероприятий (см. п.4.3.1). При этом используются показатели и критерии оценивания компетенций, полученных студентами в процессе практической подготовки по данной дисциплине (см. п.4.3.2).

Содержание дисциплины

Тема 1. Управление международными проектами и программами: понятия и концепции

Предмет курса. Операционная, функциональная и проектная деятельность. Проект, портфель проектов и программа. Управляемые параметры проекта и программы. Основные тенденции развития современного проектного управления. Жизненный цикл проекта (программы). Фазы проекта (программы) и их структура. Заинтересованные стороны проекта (программы). Международные и национальные стандарты управления проектами. Особенности международных проектов и программ.

Тема 2. Процессы управления проектом и программой

Процессы проекта (программы). Группы процессов управления проектами (программами). Процессы инициации проекта. Процессы планирования. Процессы исполнения. Процессы мониторинга и управления. Процессы завершения. Управление интеграцией проекта (программы). Устав проекта (программы). Уровни и виды

планирования проекта (программы). Назначение ответственных лиц. Принятие решений. Управление изменениями проекта (программы). Управление завершением проекта (программы).

На практическом занятии организуется, реализуется и оценивается преподавателем практическая подготовка студентов (см. п.3 рабочей программы дисциплины).

Тема 3. Управление содержанием, стоимостью и расписанием проекта и программы

Цели, задачи и содержание проекта (программы). Методы управления содержанием работ. Иерархическая структура работ (ИСР). Управление сроками проекта (программы). Операции проекта (программы) и их последовательность. Оценка ресурсов операций. Расписание проекта (программы): разработка и управление.

Основные принципы и цель управления стоимостью проекта (программы). Управление стоимостью на протяжении жизненного цикла проекта (программы). Смета проекта (программы). Классификация затрат проекта (программы). Функции контроля стоимости проекта (программы). Методы управления стоимостью проекта (программы).

Тема 4. Управление рисками проекта и программы

Понятие риска и его характерные признаки. Планирование управления рисками проекта (программы). Идентификация рисков. Алгоритм управления рисками проекта (программы). Качественный анализ рисков. Количественный анализ рисков. Планирование реагирования на известные риски. Мониторинг и управление рисками: основные инструменты и методы.

Тема 5. Управление заинтересованными сторонами и коммуникациями проекта и программы

Человеческие ресурсы проекта (программы). План управления человеческими ресурсами проекта (программы). Команда проекта (программы): понятие и основные принципы формирования. Факторы, влияющие на формирование команды проекта (программы). Модель формирования эффективной команды проекта (программы). Управление развитием команды проекта (программы).

Коммуникации проекта (программы) и их планирование. Распространение информации: инструменты и методы. Информационные технологии управления проектами (программами). Особенности внедрения информационных систем управления проектами (программами). Управление ожиданиями заинтересованных сторон проекта (программы).

4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине «Управление международными проектами и программами».

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

4.1.1. В ходе реализации дисциплины «Управление международными проектами и программами» используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

Тема (раздел)	Методы текущего контроля успеваемости
Управление международными проектами и программами: понятия и концепции	Опрос/дискуссия, тестирование, практическое задание
Процессы и функциональные области управления проектом и программой	Опрос/дискуссия, тестирование,

Управление содержанием, стоимостью и расписанием проекта и программы	Опрос/дискуссия, тестирование, практическое задание
Управление рисками проекта и программы	Опрос/дискуссия, тестирование, практическое задание
Управление заинтересованными сторонами и коммуникациями проекта и программы	Опрос/дискуссия, тестирование, практическое задание

4.1.2. Зачет проводится с применением следующих методов (средств):

Формой промежуточного контроля после изучения дисциплины является зачет с оценкой в устной форме.

Условием допуска к зачету с оценкой является выполнение тестов по каждой теме на положительную оценку.

4.2. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся

В ходе реализации дисциплины используются следующие методы текущего контроля и успеваемости обучающихся:

- при проведении практических занятий: опрос/дискуссии, тестирование, практические задания.

- при контроле результатов самостоятельной работы студентов: домашние задания.

Тематика на каждое занятие представлена в таблице выше. Кроме работы с литературой (см. пункт 6.1), рекомендуется при изучении каждой темы работать с несколькими дополнительными источниками литературы (учебники, монографии и научные статьи, статистические источники информации).

Типовые оценочные материалы по теме 1 Управление международными проектами и программами: понятия и концепции.

Вопросы для опроса/дискуссии по теме 1.

1. Сущность проектного управления
2. Операционная, функциональная и проектная деятельность.
3. Ключевые параметры проекта. Ограничения и допущения проекта.
4. Факторы успеха проекта.
5. Функции проектного менеджмента.
6. Жизненные циклы проекта и продукта.
7. Современные модели управления проектами: PMI, PRINCE2, P2M
8. Особенности управления программами и портфелями проектов.
9. Программа как совокупность взаимосвязанных проектов.
10. Распределение ограниченных ресурсов между проектами.
11. Управление взаимосвязями между отдельными проектами и обеспечение синергии.
12. Управление портфелем проектов как механизм исполнения стратегии развития предприятия.
13. Особенности международных проектов и программ.

Пример практического задания по теме 1.

На основе анализа прессы за месяц, предшествующий началу аудиторных занятий по курсу «Проектное управление в корпорациях и общественном секторе», сделайте выбор актуального проекта, направленного на решение задачи модернизации российской экономики. Составьте описание его основных целей и задач, определите основных участников проекта и иерархию их подчиненности. Рассмотрите ключевые параметры проекта, основные ограничения и допущения проекта.

Примеры тестовых заданий по теме 1.

Вариант 1

1. Выберите верное определение проекта

1. Это работы, планы, мероприятия и другие задачи, направленные на создание типового продукта (устройства, работы, услуги).
2. Инвестиции, осуществляемые юридическими или физическими лицами, имеющими право участия в управлении объектом инвестирования, либо получающие такое право в результате вложения инвестиций.
3. Комплекс взаимосвязанных мероприятий, действий, ориентированных на достижение уникальной цели и результата в течение заданного ограниченного периода времени при установленном бюджете, представляющий собой однократную деятельность.

2. Проектом НЕ является

1. внедрение системы электронного документооборота компании
2. разработка системы управления очередью
3. конвейерное производство автомобиля.
4. строительство олимпийского объекта.

3. Выберите из списка возможных участников проекта

1. Спонсоры
2. Кредиторы
3. Покупатели
4. Поставщики и подрядчики
5. Менеджеры проекта
6. Профессиональные консультанты

4. Отметьте основные фазы реализации проекта

1. Начало проекта
2. Завершение проекта
3. Определение перечня заинтересованных сторон
4. Выполнение работ
5. Определение требований заказчика
6. Организация и подготовка
7. Описание основных ограничений проекта

5. «Логика» проекта – это:

1. Социально-экономическая теория, на которой базируются основные положения проектного менеджмента.
2. Миссия, цели, задачи и действия проекта, а также причинно-следственные связи между ними.
3. Теоретические методы разработки проектов.

6. Анализ внешней среды проекта предполагает оценку

1. Качества корпоративного управления бизнесом и опыт реализации проектов в компании .
2. Оценку изменения макроэкономических индикаторов, влияющих на проект.
3. Уровня развития банковской системы региона.
4. Организационной структуры участников проекта и распределения функций между ними;
5. Команды по управлению проектом, включая штатных работников и консультантов.

Вопросы для самостоятельной работы

1. Основные виды деятельности в организации.
2. Классификация проектов.
3. Проектный офис и его функции.
4. Реестр заинтересованных сторон проекта.
5. Проектная деятельность и организационная структура организации.
6. Виды организационных структур компании.
7. Стандарты управления проектами (ICB IPMA, PMBoK, C-PMBok, P2M, Prince2).
8. Гибкие методы управления проектами.
9. Основные тенденции развития современного проектного управления.

Типовые оценочные материалы по теме 2. Процессы управления проектом и программой

1. Вопросы для опроса/дискуссии по теме 1.

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

Примеры тестовых заданий по теме 2.

1. К областям знаний управления проектами по PMBoK НЕ относится
 1. Управление бенефитами
 2. Управление интеграцией
 3. Управление стоимостью
 4. Управление коммуникациями
2. Группы процессов в рамках одного проекта должны реализовываться
 1. последовательно.
 2. в соответствии с требованиями проекта.
 3. итеративно.
 4. параллельно.
3. В ходе процессов инициации проекта должно быть разработано
 1. прогноз требуемых ресурсов.
 2. управление содержанием проекта.

3. Описание результатов проекта
4. Все ответы верны

4. Процессы мониторинга и контроля необходимы для

1. формирования представления о состоянии проекта.
2. обеспечения обратной связи между фазами проекта.
3. своевременного выявления отклонений и осуществления корректирующих действий.
4. все ответы верны.

5. Группы процессов в соответствии со стандартом PMBoK включают (отметьте все верные утверждения)

1. Группы процессов планирования
2. Группы процессов обсуждения
3. Группы процессов завершения
4. Группы процессов инициации

Задания для самостоятельной работы

1. Что такое процесс?
2. Как связаны группы процессов управления проектами и фазы реализации проекта?
3. Какова структура процессов управления проектами согласно PMBoK?
4. Какова взаимосвязь между группами процессов управления проектами?
5. Какие процессы входят в группу процессов планирования проекта?
6. Дайте краткое описание функциональных областей управления проектами согласно PMBoK.

Типовые оценочные материалы по теме 3. Управление содержанием и стоимостью и расписанием проекта и программы

Вопросы для опроса/дискуссии по теме 3.

1. Устав проекта и его содержание.
2. Предварительное описание содержания проекта
3. Цели, задачи и содержание проекта. Методы управления содержанием работ.
4. Иерархическая структура работ (ИСР). Понятие о «суммарных задачах» и «пакетах работ». Критерии выбора эффективной декомпозиции работ
5. Управление сроками проекта. Операции проекта и их последовательность.
6. Оценка ресурсов операций.
7. Расписание проекта: разработка и управление. Составление реалистичного расписания выполнения проекта.
8. Определение критического пути и оценка резервов.
9. Диаграмма Ганта и масштабированные сетевые диаграммы. Распределение ресурсов между различными задачами.
10. Методы оптимизации расписания проекта.
11. Основные принципы и цель управления стоимостью проекта. Управления стоимостью на протяжении жизненного цикла проекта. Оценка стоимости проекта.
12. Бюджетирование проекта. Смета проекта. Классификация затрат проекта. Функции контроля стоимости проекта.
13. Методы управления стоимостью проекта.

Примеры тестовых заданий

1. К методам управления расписанием проекта НЕ относятся

1. PERT.
2. критический путь.
3. критическая цепь.
4. анализ затраты-выгоды
5. диаграмма Ишикавы.

2. На диаграмме Ганта обязательно отражаются

1. плановая стоимость пакетов работ
2. длительности работ проекта
3. ответственные за выполнение работы
4. все ответы верны.

3. Создание календарного плана проекта позволяет

1. контролировать выполнение проекта в срок.
2. распределять ресурсные потребности в зависимости от периодов реализации проекта.
3. координировать работу команды проекта.
4. все ответы верны.
5. верны ответы 1 и 2

4. Отметьте верные утверждения:

1. Для проекта, реализуемого в соответствие с календарным планом, согласно МОО показатель $CV=0$
2. Для оптимизации расписания проекта используются такие методы, как сжатие и быстрый проход.
3. Освоенный объем зависит от фактически произведенных затрат по проекту
4. Работа с нулевым резервом является критической.
5. Распределение стоимости проекта в течение его жизненного цикла неравномерно: как правило, основная часть стоимости возникает на фазе реализации проекта.

5. Для проекта, выполняемого с опережением графика и превышением стоимости, будут характерны следующие показатели

1. $SPI > 1$; $CPI > 0$.
2. $SPI > 1$; $CV < 0$.
3. $SV < 0$; $CV < 0$.
4. $SV > 1$; $CV > 0$.

Пример практического задания

Студенты разбиваются на четыре группы, каждая из которых разрабатывает иерархическую структуру работ и диаграмму Ганта для следующих проектов:

- Приобретение и монтаж медицинского оборудования
- Строительство сельской школы
- Предоставление кредита фермерскому хозяйству на приобретение сельхозтехники
- Строительство социального жилья для военнослужащих.

При разработке иерархической структуры работ необходимо обосновать выбранный критерий декомпозиции работ, степень детализации и полноту отражения всех работ в ИСР. Какая информация доступна для менеджера проекта исходя из разработанной диаграммы Ганта.

Задания для самостоятельной работы

1. Определение основных вех проекта.

- 2 Мониторинг работ по проекту.
- 3 Принятие решений в процессе управления проектом.
- 4 Эффективное управление изменениями проекта.
- 5 Управления стоимостью на протяжении жизненного цикла проекта.
- 6 Методы управления стоимостью проекта.
- 7 Методы управления содержанием работ проекта.
- 8 Принципы эффективного управления временем проекта.

Типовые оценочные материалы по теме 4. Управление рисками проекта и программы

Вопросы для опроса/дискуссии по теме 4.

1. Понятие о проектных рисках и их основные виды.
2. Влияние рисков на план реализации проекта.
3. Количественный и качественный анализ рисков. Модель управления рисками проекта.
4. Методы диагностики рисков.
5. Разработка стратегии управления рисками.
6. Использование теории вероятности в управлении рисками.
7. Методы снижения рисков.
8. Формирование фонда средств на непредвиденные расходы и резервных фондов.
9. Обеспечение непрерывного управления рисками.
10. Шаблоны оценки рисков и журналы рисков.

Примеры тестовых заданий

1.Сценарный анализ применяется для

1. принятия решения о целесообразности инвестирования по трем основным показателям – чистому дисконтированному доходу, сроку окупаемости и внутренней норме прибыли;
2. определения стоимости капитала, привлекаемого из собственных средств предприятия, внебюджетных и бюджетных источников финансирования;
3. учета рисков на основе моделирования трех вероятных сценариев динамики денежных потоков, генерируемых проектом.

2. Какие риски относятся к диверсифицируемым:

1. риск непогашения долга;
2. процентный риск;
3. инфляционный риск;
4. риск ликвидности;
5. все перечисленные виды рисков.

3. Из перечисленных ниже типов инвестиционных проектов наименее рискованным является:

1. проект, связанный с производством и реализацией нового товара на «старом» рынке;
2. проект, обеспечивающий снижение себестоимости производства продукции;
3. проект, обеспечивающий увеличение объемов производства продукции;
4. проект, связанный с освоением нового рынка.

4. Премия за риск увеличивается инвестором, если....

1. произошло повышение рейтинга инвестиционной привлекательности региона, в котором планируется реализация проекта;
2. имеет место асимметричность информации между инвестором и инициатором проекта;

3. макроэкономическая стабильность оценивается инвестором, как недостаточно высокая;
4. верны все варианты ответа.

5. Как правило, административные барьеры инвестиционной деятельности....

1. примерно одинаковы на всех стадиях жизненного цикла проекта;
2. максимальны на ликвидационной стадии проекта
3. максимальны на предынвестиционной и инвестиционной стадиях реализации проекта;
4. максимальны на эксплуатационной стадии реализации проекта

Пример практического задания

Группы, сформированные для самостоятельной работы при изучении темы № 3, меняются проектами.

- ✓ Приобретение и монтаж медицинского оборудования
- ✓ Строительство сельской школы
- ✓ Предоставление кредита фермерскому хозяйству на приобретение сельхозтехники
- ✓ Строительство социального жилья для военнослужащих.

Каждая группа определяет ключевые риски реализации рассматриваемого проекта и разрабатывает стратегию управления каждым из этих рисков.

Вопросы для самостоятельной работы

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

Типовые оценочные материалы по теме 5. Управление заинтересованными сторонами и коммуникациями проекта и программы

Вопросы для опроса/дискуссии по теме 5.

1. Общие принципы формирования эффективной команды проекта.
2. Проблема формирования позитивной атмосферы в коллективе и пути ее решения.
3. Роль норм поведения проектной команды.
4. Учет индивидуальности и неповторимости коллектива.
5. Управление проведением совещаний.
6. Обеспечение эффективного совместного решения проектных задач. Методы анализа проблем. Технологии принятия решений.
7. Управление конфликтами.
8. Организация непрерывного обучения членов проектной команды.
9. Роль лидера проектной команды. Стили руководства.
10. Коммуникации внутри проектной команды.
11. Организация взаимодействия с руководством компании и клиентами.

Примеры тестовых заданий

1. Менеджер проекта информирует членов команды проекта о проведении установочной встречи посредством электронной почты. В данном случае используется такой метод, как

1. интерактивные коммуникации.
2. пуш-коммуникации.
3. пул-коммуникации.
4. нет верного ответа.

2. Экологические организации в рамках проекта по строительству золотодобывающего предприятия являются

1. пользователями бенефитов от реализации проекта.
2. влияющими на проект.
3. участвующими
4. руководящими.

3. Выберите из списка возможных участников проекта

1. Спонсоры
2. Кредиторы
3. Покупатели
4. Поставщики и подрядчики
5. Менеджеры проекта
6. Профессиональные консультанты

4. Наибольшей частотой проведения коммуникаций характеризуется

1. старт проекта (инициация).
2. планирование.
3. реализация.
4. завершение.

5. К признакам команды НЕ относится

1. разделение ролей.
2. общая ответственность.
3. наличие неформальных правил и норм.
4. индивидуальность целей членов команды.

Пример практического задания

Студенты делятся на группы (не более 3-4 человек в группе). Каждая группа выбирает один проект, направленный на модернизацию российской экономики и подготавливает презентацию, по содержанию ориентированную на управление рассматриваемым проектом, по одной из следующих тем:

- ✓ Формирование позитивной атмосферы в проектной команде.
- ✓ Обеспечение эффективного совместного решения проектных задач.
- ✓ Роль лидера проектной команды. Стили руководства.
- ✓ Управление изменениями в ходе реализации проекта.

Итоги обсуждения презентаций на практическом занятии подводятся преподавателем.

Задания для самостоятельной работы

1. Коммуникации проекта и их планирование.
2. Распространение информации: инструменты и методы.
3. Какие факторы влияют на эффективность коммуникаций в проекте?
4. Совещания как особая форма коммуникаций в проекте: цели, виды, основные этапы.
5. Матрица стейкхолдеров: назначение и применение
6. План управления коммуникациями и взаимодействием: назначение, основные разделы и разработка.
7. Информационные технологии управления проектами.
8. Особенности внедрения информационных систем управления проектами.
9. Управление ожиданиями заинтересованных сторон проекта.
10. Процесс подготовки отчетов об исполнении

4.3. Оценочные средства для промежуточной аттестации

4.3.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы

Код компетенции	Наименование компетенции	Код компонента компетенции	Наименование компонента компетенции
УК ОС-2	способность разработать проект на основе оценки ресурсов и ограничений	УК ОС-2.4	способность разработать международный проект с учетом полной идентификации ресурсов и ограничений
ОПК ОС МПБ ПУР-3	способность к обоснованию и реализации управленческих решений с учетом комплексной оценки их финансово-экономических, социальных и экологических последствий	ОПК ОС МПБ ПУР-3.3	способность обосновать управленческие решения с учетом комплексной оценки их финансово-экономических, социальных и экологических последствий
ПКр-4	способность к участию в управлении проектами и программами устойчивого развития	ПКр-4.3	способность к формированию команды управления международными проектами и программами устойчивого развития

4.3.2 Показатели и критерии оценивания компетенций на различных этапах их формирования

Этап освоения компетенции	Показатель оценивания	Критерий оценивания
УК ОС-2.4	способность разработать международный проект с учетом полной идентификации ресурсов и ограничений	оптимальная разработка международного проекта с учетом полной идентификации ресурсов и ограничений
ОПК ОС МПБ ПУР-3.3	способность обосновать управленческие решения с учетом комплексной оценки их финансово-экономических, социальных и экологических последствий	эффективное обоснование управленческих решений с учетом комплексной оценки их финансово-экономических, социальных и экологических последствий
ПКр-4.3	способность к формированию команды управления международными проектами и программами устойчивого развития	овладение методикой формирования команды управления международными проектами и программами устойчивого развития

1.3.3. Типовые контрольные задания или иные материалы (типовые оценочные материалы), необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы

Вопросы к зачету с оценкой

1. Проектная, операционная и функциональная деятельность.
2. Ключевые параметры и факторы успеха проекта. Функции проектного менеджмента.
3. Жизненные циклы проекта и продукта.
4. Офис проекта и основные принципы его организации.
5. Основные тенденции развития современного проектного управления.
6. Современные модели управления проектами: PMI, PRINCE2, P2M.
7. Офис проекта и основные принципы его организации.
8. Особенности управления программами и портфелями проектов.
9. Процессы проекта. Группы процессов управления проектами.
10. Устав проекта и его содержание.
11. Критерии оценки финансовой привлекательности проекта и методы выбора вариантов его реализации.
12. Участники проекта и их роль в обеспечении успеха проекта.
13. Формальные полномочия участников проекта и иерархия подчиненности.
14. Организация проектных работ.
15. Понятие о декомпозиции работ по проекту Критерии выбора эффективной декомпозиции работ.
16. Планирование качества выполнения работ.

17. Составление реалистичного расписания выполнения проекта. Понятие о диаграмме Ганта.
18. Цели и задачи мониторинга работ по проекту.
19. Проектные риски и их основные виды.
20. Количественный и качественный анализ рисков.
21. Модель управления рисками проекта.
22. Методы снижения рисков.
23. Основные принципы и цель управления стоимостью проекта. Оценка стоимости проекта.
24. Методы управления стоимостью проекта
25. Формирование позитивной атмосферы в коллективе и пути ее решения.
26. Обеспечение эффективного совместного решения проектных задач.
27. Роль лидера проектной команды. Стили руководства.
28. Коммуникации внутри проектной команды.
29. Организация взаимодействия с руководством компании и клиентами.
30. Управление изменениями в ходе реализации проекта.
31. Особенности управления проектами в общественном секторе.
32. Управление национальными проектами РФ.
33. Нормативные акты в сфере проектного управления. Постановление Правительства РФ №1288 «Об организации проектной деятельности в Правительстве РФ».
34. Функциональная структура проектной деятельности в РФ.
35. Приоритетные национальные проекты. Паспорт национального проекта
36. Управление национальными проектами в органах власти.
37. Основные проблемы управления проектами в органах власти
38. Проектные офисы в органах власти: роль, функции и оценка деятельности.
39. Эффективное планирование проектов в органах власти.
40. Роль и место программ в проектном управлении.
41. Классификация программ.
42. Содержание государственной программы.
43. Особенности разработки и реализации государственных программ.
44. Организация мониторинга и управление изменениями в проектах в общественном секторе

Шкала оценивания ответа обучающегося на зачете с оценкой

Баллы	Критерий оценки
5	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.
4	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.
3	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.
0-2	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.

1.4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций

Совокупность форм обучения по дисциплине «Управление международными проектами и программами» включает:

- Лекционные занятия, в ходе которых обучающиеся получают системное представление об экономическом содержании ключевых понятий дисциплины и необходимые знания для решения практических задач по управлению проектами;
- Практические занятия, формирующие необходимые компетенции в области организации управления проектами;
- Самостоятельную работу, закрепляющие знания, умения и навыки, полученные в ходе лекционных и практических занятий;
- Промежуточный контроль знаний в форме решения тестовых заданий
- Итоговый контроль знаний в форме устного экзамена.

В учебном процессе используются формы и методы, позволяющие реализовать инновационные образовательные технологии и стимулирующие самостоятельную работу студентов и слушателей по освоению материала. В их числе:

- проведение лекционных занятий в форме презентаций в Power Point;
- проведение практикумов, предусматривающих активное участие обучаемых в решении контрольных тестов и практических задач;
- организация семинаров, дискуссий, подготовка к которым включает формирование навыков научно-исследовательской и экспертно-аналитической работы путем поиска, изучения, обобщения и систематизации релевантной информации; критического анализа

собранных материалов и выработки собственных предложений и рекомендаций; подготовки устных докладов или коротких сообщений и т.д.;

5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Дисциплина «Управление международными проектами и программами» изучается в седьмом семестре и завершается сдачей зачета с оценкой.

В ходе обучения основными видами учебных занятий являются *семинарские и лекционные занятия*. В ходе семинарских занятий рассматриваются основные понятия тем, углубляются и закрепляются знания студентов по ряду рассмотренных вопросов, развиваются навыки ведения публичной дискуссии, умения аргументировать и защищать выдвигаемые в них гипотезы, утверждения, положения.

При подготовке к семинарским занятиям каждый студент должен:

- изучить рекомендованную учебную литературу;
- подготовить ответы на все вопросы семинара.

По согласованию с преподавателем студент может подготовить реферат, доклад, эссе по теме семинара. В процессе подготовки к семинару студенты могут воспользоваться консультациями преподавателя.

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;

6. Основная и дополнительная учебная литература, необходимая для освоения дисциплины (модуля), ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю).

6.1. Основная литература

1. Project Management Institute, Руководство к своду знаний по управлению проектами (Руководство Р-М-В-О-К) седьмое издание, 2021.
2. Проектное управление в органах власти: учебник и практикум для вузов / Н. С. Гегедюш [и др.]; ответственный редактор Н. С. Гегедюш. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 186 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-12623-5. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/447869>
3. Федотова, М. А. Проектное финансирование и анализ : учебное пособие для бакалавриата и магистратуры / М. А. Федотова, И. А. Никонова, Н. А. Лысова. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 144 с. — (Бакалавр и магистр. Модуль). — ISBN 978-5-534-09860-0. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/433132>

4. Кузнецова, Е. В. Управление портфелем проектов как инструмент реализации корпоративной стратегии : учебник для бакалавриата и магистратуры / Е. В. Кузнецова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 177 с. — (Авторский учебник). — ISBN 978-5-534-07425-3. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/433975>

6.2. Дополнительная литература

1. Управление проектами : учебник и практикум для академического бакалавриата / А. И. Балашов, Е. М. Рогова, М. В. Тихонова, Е. А. Ткаченко ; под общей редакцией Е. М. Роговой. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 383 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-00436-6. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/431784>
2. Зуб, А. Т. Управление проектами: учебник и практикум для академического бакалавриата / А. Т. Зуб. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 422 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-00725-1. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/432818>

6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы

1. Положение «Организация самостоятельной работы студентов федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации» (в редакции приказа РАНХуГС от 11 мая 2016 г. № 01-2211; от 1 сентября 2017 г. № 02-539)

6.4. Нормативные правовые документы.

1. Указ Президента РФ 07.05.2018 №204 «О национальных целях и стратегических задачах развития РФ на период до 2024 года» (национальные проекты)
2. Постановление Правительства от 31.10.2018 РФ №1288 «Об организации проектной деятельности в Правительстве РФ».

6.5 Интернет-источники

1. ЭБС «IPRbooks» <http://lib.ranepa.ru/base/abs-iprbooks.html>
2. ЭБС «Юрайт» <http://lib.ranepa.ru/base/abs-izdatelstva--urait-.html>
3. ЭБС «Лань» <http://lib.ranepa.ru/base/abs-izdatelstva--lan-.html>
4. Elibrary компании ProQuest <http://lib.ranepa.ru/base/ebrary.html>

6.6. Другие источники

1. ГОСТ 54869-2011 Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом.
2. ГОСТ 54840-2011 Проектный менеджмент. Требования к управлению портфелем проектов.
3. ГОСТ 54871-2011 Проектный менеджмент. Требования к управлению программой
4. ГОСТ 53892-2010 Руководство по оценке компетентности менеджеров проектов. Области компетентности и критерии профессионального соответствия.
5. ГОСТ 52807-2007 Руководство по оценке компетентности менеджеров проектов.
6. ГОСТ ИСО 21500-2014 Руководство по проектному менеджменту (переведенный ISO 21500:2012 Guidance on project management)

7. ГОСТ Р ИСО 21504-2016 Управление проектами, программами и портфелем проектов. Руководство по управлению портфелем проектов (переведенный ISO 21504:2015 Project, programme and portfolio management — Guidance on portfolio management)
8. ГОСТ Р 58305-2018 Система менеджмента проектной деятельности. Проектный офис
9. ГОСТ Р 58184-2018 Система менеджмента проектной деятельности. Основные положения

7. Материально-техническая база, информационные технологии, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости)

Требования к аудиториям (помещениям) для проведения занятий:

Для проведения практических занятий по дисциплине необходимо наличие ноутбука (компьютера) с установленным пакетом Microsoft® и мультимедийного проектора.

Требования к программному обеспечению общего пользования:

Специализированное оборудование и специализированное программное обеспечение при изучении дисциплины не используется.