

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Андрей Драгомирович Хлутков  
Должность: директор  
Дата подписания: 16.12.2022 17:13:20  
Уникальный программный ключ:  
880f7c07c583b07b775f6604a630281b13ca9fd2

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

**СЕВЕРО-ЗАПАДНЫЙ ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ – филиал РАНХиГС**

---

Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДЕНА

Директором СЗИУ РАНХиГС

**ПРОГРАММА МАГИСТРАТУРЫ**

**Управление проектами и программами**  
*(наименование образовательной программы)*

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ,**  
**реализуемой на основе электронного (онлайн) курса**

**Б1.О.07 Проектный подход в менеджменте**  
*(код и наименование дисциплины)*

38.04.02 Менеджмент  
*(код, наименование направления подготовки/специальности)*

очная, заочная  
*(формы обучения)*

Год набора – 2022 г.

Санкт-Петербург, 2022 г.

## 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	7
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся	10
5. Оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине	13
6. Методические материалы для освоения дисциплины	17
7. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет"	18
7.1. Основная литература	18
7.2. Дополнительная литература	18
7.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация	18
7.4. Интернет-ресурсы	18
7.5. Иные источники	19
8. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы	19

**Автор(ы)–составитель(и) РПД:**

к.э.н., доцент, доцент кафедры менеджмента Суслов Е.Ю.  
*(ученая степень и(или) ученое звание, должность) (наименование кафедры) (Ф.И.О.)*

Заведующий кафедрой

Менеджмента, к.э.н., профессор Нешерет А.К.  
*(наименование кафедры) (ученая степень и(или) ученое звание) (Ф.И.О.)*

**Автор(ы)–составитель(и) электронного (онлайн) курса:**

к.э.н., доцент, доцент кафедры менеджмента Суслов Е.Ю.  
*(ученая степень и(или) ученое звание, должность) (наименование кафедры) (Ф.И.О.)*

**Техническое сопровождение электронного (онлайн) курса:**

к.э.н., доцент, доцент кафедры менеджмента Суслов Е.Ю.  
*(ученая степень и(или) ученое звание, должность) (наименование кафедры) (Ф.И.О.)*

РПД (*Б1.О.07 Проектный подход в менеджменте*) в новой редакции одобрена на заседании кафедры менеджмента. Протокол от 31.08.2022 № 1.

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

1.1. Дисциплина Б1.О.07 «Проектный подход в менеджменте» обеспечивает овладение следующими компетенциями:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код компонента компетенции	Наименование компонента компетенции
УК - 2	Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла	УК-2.1	Способен применять проектный подход к решению управленческих задач.
ОПК ОС-3	Способен разрабатывать стратегии развития инновационных направлений деятельности организаций и трансформации их бизнес-моделей	ОПК ОС-3.2	Способен применять умения и навыки разработки и трансформации бизнес-моделей организаций, программ инновационного и организационного развития.
ОПК ОС-4	Способен выполнять научно-исследовательские проекты в менеджменте и смежных областях	ОПК ОС-4.2	Способен осуществлять проведение и защиту результатов научно-исследовательских проектов.

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

Трудовые функции	Код компонента компетенции	Результаты обучения
Управление программой или проектом	УК-2.1	<b>на уровне знаний:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• места проектно-ориентированного подхода в устойчивом развитии;</li> <li>• принципов проектного менеджмента;</li> <li>• современного состояния проектно-ориентированного подхода и возможностей его развития.</li> </ul>
		<b>на уровне умений:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• организовывать работу по разработке и реализации проектов</li> </ul>
		<b>на уровне навыков:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• использование методов, процедур и инструментов проектного управления.</li> </ul>
Управление инициативой		<b>на уровне знаний:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• современное состояние проектно-ориентированного подхода и возможности его развития.</li> </ul>

проекта или программы	<b>ОПК ОС-3.2</b>	<b>на уровне умений:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• осуществлять реализацию проектов и программ развития организации</li> </ul>
		<b>на уровне навыков:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• разработки проектов и программ организационного развития.</li> </ul>
Управление организацией исполнения проекта или программы	<b>ОПК ОС-4.2</b>	<b>на уровне знаний:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• принципов, процессов и методов проектного менеджмента;</li> <li>• национальных и международных стандартов проектного менеджмента.</li> </ul>
		<b>на уровне умений:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• решения профессиональных задач группы процессов инициирования процессов планирования, процессов исполнения и контроля, процессов завершения научно-исследовательского проекта;</li> </ul>
		<b>на уровне навыков:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• определения содержания продукта и проекта, разработки структуры декомпозиции работ, определения работ/операций;</li> <li>• оценки необходимых ресурсов проекта, определения организационной структуры проекта, развитие команды проекта, управления командой проекта;</li> <li>• использования современных методов и процедур управления научно-исследовательскими проектами, в том числе с использованием информационных технологий.</li> </ul>

## 2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина осваивается на основе ЭК с сопровождением в форме контактной работы в дистанционном формате.

### Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины составляет 2 зачетных единиц 72 академ. часа / 54 астр.час.

Вид работы	Трудоемкость (в академ. часах)
<b>Общая трудоемкость</b>	<b>72/72</b>
<b>Контактная работа с преподавателем</b>	<b>38/6</b>
Лекции	8/2
Практические занятия	28/2
Лабораторные занятия	-
<b>Самостоятельная работа</b>	<b>34/62</b>
Контроль	-/4
Формы текущего контроля	Устный опрос, доклад, практическое контрольное задание
<b>Форма промежуточной аттестации</b>	<b>Зачет с оценкой</b>

## Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина Б1.О.07 «Проектный подход в менеджменте» относится к основной части учебного плана направления 38.04.02 Менеджмент магистерской программы «Управление проектами и программами».

Дисциплина «Проектный подход в менеджменте» базируется на результатах освоения следующих дисциплин: Современный менеджмент; Теория организации и организационное поведение; Современные коммуникации в менеджменте; Финансовый менеджмент и корпоративные финансы; Методы исследований в менеджменте; Стратегический менеджмент и стратегический анализ.

Результаты освоения дисциплины «Проектный подход в менеджменте» необходимы для изучения дисциплин: Иностранный язык профессиональных коммуникаций; Стандарты управления проектами; Процессы управления проектами; Этапы реализации проекта; Программные средства управления проектами; Управление программами и портфелями проектов; Развитие компетенций руководителя проекта и проектных команд; Управление бизнес-процессами; Методология проектного управления устойчивым развитием организаций; Методология государственного проектного управления устойчивым развитием; Развитие проектного менеджмента в организации; Совершенствование проектного управления в органах государственной власти; Гибкие методы управления проектами; Использование гибких методов в государственном проектном управлении; Система комплексного планирования в организации; Система комплексного планирования в органах государственной власти; Управление производительностью труда и эффективностью организаций; Управление производительностью труда и эффективностью в государственном управлении; Системное и критическое мышление; Методы планирования и проведения научных исследований; Методы реализации научно-исследовательских проектов; Методы представления результатов научных исследований; а также для прохождения производственных практик.

Доступ к системе дистанционных образовательных технологий 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 10 рабочих дней после окончания срока выполнения.

Доступ к системе дистанционных образовательных технологий 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 10 рабочих дней после окончания срока выполнения.

Формой промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом является дифференцированный зачёт.

### 3. Содержание и структура дисциплины

#### 3.1. Структура дисциплины (с применением ЭК), осваиваемой с консультационным сопровождением в форме контактной работы

##### *Очная форма обучения*

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины, час.					Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации	
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий			СР		
			Л/Д ОТ	ЛР /ДО Т	ПЗ /ДОТ			КСР*
Тема 1	История развития управления проектами	8	1		3		4	УО, Д
Тема 2	Профессиональные организации и стандарты управления проектами	4	1		1		2	УО, Д
Тема 3	Оценка компетентности и сертификация по управлению проектами	4	1		1		2	УО, Д
Тема 4	Понятия «проект» и «управление проектом», классификация проектов	16	1		7		8	УО, ПКЗ
Тема 5	Окружение проекта, заинтересованные стороны проекта	14	1		7		6	УО, ПКЗ
Тема 6	Жизненный цикл проекта	10	1		3		6	УО, ПКЗ
Тема 7	Процессная модель управления проектами	14	2		6		6	УО, ПКЗ
Консультация		2/1,5						
Промежуточная аттестация								Зачет с оценкой
<b>Всего:</b>		<b>72/54</b>	<b>8/6</b>		<b>28/21</b>		<b>34/27</b>	

##### *Заочная форма обучения*

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины, час.					Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий			СР	
			Л/Д ОТ	ЛР /ДО Т	ПЗ /ДОТ		

Тема 1	История развития управления проектами	4	-	-		4	ПКЗ
Тема 2	Профессиональные организации и стандарты управления проектами	5	1	-		4	УО
Тема 3	Оценка компетентности и сертификация по управлению проектами	4	-	-		4	ПКЗ
Тема 4	Понятия «проект» и «управление проектом», классификация проектов	15	-	1		14	УО, ПКЗ
Тема 5	Окружение проекта, заинтересованные стороны проекта	13	-	1		12	УО, ПКЗ
Тема 6	Жизненный цикл проекта	12	-	-		12	ПКЗ
Тема 7	Процессная модель управления проектами	13	1	-		12	УО, ПКЗ
Консультация		2/1,5				2/1,5	
Промежуточная аттестация		4/3					Зачет с оценкой
<b>Всего:</b>		<b>72/54</b>	<b>2/1,5</b>		<b>2/1,5</b>		<b>62/49</b>

*\*ПКЗ – практическое контрольное задание, УО – устный опрос, Д – доклад.  
Кср в объем не включается*

### 3.2. Содержание дисциплины

#### ***Тема 1. История развития управления проектами***

Формирование управления проектами как профессиональной области. Развитие управления проектами за рубежом. Зарождение управления проектами. Разработка метода критического пути. Разработка системы PERT. Развитие методов сетевого планирования. Системный подход к управлению проектами. Профессиональные международные и национальные организации управления проектами. Этапы развития управления проектами в России. Истоки управления проектами в индустриализации и массовом строительстве. Поточные методы строительства. Развитие сетевых методов. Разработка программных комплексов сетевого планирования. Разработка и внедрение автоматизированных систем управления.

#### ***Тема 2. Профессиональные организации и стандарты управления проектами***

Стандарты по управлению проектами. Project Management Institute (PMI). Базовые стандарты PMI. Практические и рамочные стандарты PMI. International Project Management Association (IPMA). Российская ассоциация управления проектами СОВНЕТ. IPMA Competence Baseline. Национальные Требования Компетентности. International Standartization Organization (ISO). Стандарты ISO по проектному менеджменту. Стандарт PRINCE2 (PRojects IN Controlled Environments — Проекты в управляемой окружающей среде). Стандарты Global Alliance for Project Performance Standards - Рамочные Российские национальные стандарты ГОСТ Р по управлению проектами. Стандарты по гибким методам управления проектами.



### ***Тема 3. Оценка компетентности и сертификация по управлению проектами***

Международная сертификация IPMA: уровни сертификации, требования к кандидатам, порядок сертификации. Международная сертификация PMI: уровни сертификации, требования к кандидатам, порядок сертификации. Сравнительный анализ сертификаций по стандартам IPMA и PMI. Сертификация по методу PRINCE2: уровни сертификации, требования к кандидатам, порядок сертификации. Сертификация ПМ СТАНДАРТ: уровни сертификации, требования к кандидатам, порядок сертификации.

#### **Основные понятия:**

Сертификация. Ресертификация. Сертификационный центр. Предварительная квалификация. Сертификационный экзамен. Сертифицированный директор проектов. Сертифицированный управляющий проектами. Сертифицированный профессионал по управлению проектами. Сертифицированный специалист по управлению проектами. Профессионал управления проектами. Сертифицированный помощник по управлению проектами.

### ***Тема 4. Понятия «проект» и «управление проектом», классификация проектов***

Определение понятия «проект». Признаки проекта (наличие цели, наличие изменений, ограниченность во времени, ограниченность ресурсов, уникальность). Системное представление проекта. Взаимосвязь понятий «проект», «программа», «портфель». Современная концепция управления проектом. Определение понятия «управление проектом». Сходства и различия между управлением портфелем, управлением программой. Признаки классификации проектов (сфера деятельности, масштаб, длительность, сложность, уровень участников, требования к качеству, инновационность).

#### **Основные понятия:**

Малый проект. Мультипроект. Программа. Портфель проектов. Мегапроект. Организационно сложный проект. Ресурсно сложный проект. Комплексно сложный проект. Стандартный проект. Проект с повышенным качеством. Бездефектный проект. Отечественный проект. Международный проект. Внутренний проект. Внешний проект. Традиционный проект. Уникальный проект.

### ***Тема 5. Окружение проекта, заинтересованные стороны проекта***

Влияние предприятия на проект: факторы ближнего окружения проекта. Организационные культуры и стили. Организационные коммуникации. Организационные структуры. Активы процессов организации. Факторы среды предприятия. Оценка влияния организации на проект по РМВОК. Характеристика факторов внешнего окружения проекта. Политические факторы. Экономические факторы. Социально-демографические и культурные факторы. Нормативно-правовые факторы. Научно-технические факторы. Природные и экологические факторы. Инфраструктурные факторы.

Понятие «заинтересованные стороны проекта». Основные роли в проекте и их функции. Состав команды проекта. Сферы ответственности и компетенции руководителя проекта. Навыки межличностного общения руководителя проекта.

#### **Основные понятия:**

Внешняя среда проекта. Ближнее окружение проекта. Внешнее окружение проекта. Команда проекта. Команда управления проектом. Инициатор. Заказчик. Руководитель проекта. Куратор проекта. Владелец. Инвестор. Исполнитель. Поставщик. Консультант. Проектировщик. Потребители. Коммуникации. Лидерство. Мотивация. Влияние. Переговоры.

### ***Тема 6. Жизненный цикл проекта***

Понятие «жизненный цикл проекта». Начало проекта. Окончание проекта. Структура жизненного цикла проекта. Характеристики жизненного цикла проекта. Связи между фазами. Виды жизненных циклов проекта. Подходы к выделению фаз жизненного цикла проекта. Фазы проекта: понятие, характеристика. Прединвестиционная фаза проекта: состав и содержание.

Инвестиционная фаза строительного проекта: состав и содержание. Фаза завершения (эксплуатационная).

**Основные понятия:**

Предиктивные жизненные циклы. Итеративные и инкрементные жизненные циклы. Адаптивные жизненные циклы.

**Тема 7. Процессная модель управления проектами**

Процессная модель управления проектом. Понятия «процесс проекта», «процесс управления проектом». Стандарты, построенные на процессной модели управления проектами. Стандарт РМВоК. Группы процессов управления проектом. Предметные области управления проектом. Инициация проекта. Устав проекта.

**Основные понятия:**

Процесс. Вход процесса. Выход процесса. Инструменты и технологии процесса. Группа процессов. Устав проекта.

**4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся**

**4.1. В ходе реализации дисциплины «Современный менеджмент» используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:**

Тема		Методы текущего контроля успеваемости
Тема 1	История развития управления проектами	Устный опрос, доклад, практическое контрольное задание
Тема 2	Профессиональные организации и стандарты управления проектами	
Тема 3	Оценка компетентности и сертификация по управлению проектами	
Тема 4	Понятия «проект» и «управление проектом», классификация проектов	
Тема 5	Окружение проекта, заинтересованные стороны проекта	
Тема 6	Жизненный цикл проекта	
Тема 7	Процессная модель управления проектами	

**4.2. Типовые материалы текущего контроля успеваемости обучающихся**

№ темы	Наименование темы или раздела дисциплины	Комплект оценочных средств по предметам оценивания
		Примерные вопросы устного опроса
1	<b>Тема 1.</b> История развития управления проектами	Истоки возникновения управления проектами. Этапы становления управления проектами как области профессиональных знаний. Этапы развития управления проектами в России.
2	<b>Тема 2.</b> Профессиональные организации и стандарты управления проектами	Международные профессиональные организации в области управления проектами. Международные стандарты управления проектами. Российские национальные стандарты в сфере управления проектами.

3	<b>Тема 3.</b> Оценка компетентности и сертификация по управлению проектами	Международные системы сертификации в области управления проектами. Уровни сертификации IPMA. Порядок сертификации в системе PMI. Основные характеристики российской системы сертификации ПМ Стандарт.
4	<b>Тема 4.</b> Понятия «проект» и «управление проектом», классификация проектов	Определения понятия «проект». Отличительные признаки проекта. Признаки классификации проекта.
5	<b>Тема 5.</b> Окружение проекта, заинтересованные стороны проекта	Определения понятия «окружение проекта». Факторы внешней среды проекта. Влияние на проект исполняющей организации. Факторы внутренней среды проекта. Определение понятия «заинтересованные стороны проекта». Основные заинтересованные стороны проекта и их функции. Организация взаимодействия между участниками проекта.
6	<b>Тема 6.</b> Жизненный цикл проекта	Определение жизненного цикла проекта. Количество и содержание фаз проекта. Отличие предиктивных жизненных циклов от адаптивных.
7	<b>Тема 7.</b> Процессная модель управления проектами	Понятия «процесс проекта», «процесс управления проектом». Управленческие группы процессов управления проектом. Предметные группы процессов управления проектом. Содержание Устава проекта.

#### Тематика докладов по теме 1:

1. Примеры реализации сложных и масштабных проектов в древности (продолжительность, затраты ресурсов, трудоемкость, количество задействованных людей, др.).
2. Примеры реализации сложных и масштабных проектов в 17-19 веках (продолжительность, затраты ресурсов, трудоемкость, количество задействованных людей, др.).
3. Зарождение управления проектами за рубежом (30-50 гг. 20 в.)
4. Разработка, сущность и современное использование метода критического пути (СРМ)
5. Разработка, сущность и современное использование системы сетевого планирования (PERT)
6. Развитие управления проектами за рубежом в 60-70 гг.
7. Развитие управления проектами за рубежом в 80-90 гг.
8. Международная ассоциация управления проектами IPMA: история создания, современное состояние, членство, преимущества членства в ассоциации.
9. Институт проектного менеджмента PMI (США): история создания, современное состояние, членство, преимущества членства в организации.
10. Истоки управления проектами в России.
11. Примеры реализации сложных и масштабных проектов в Советском союзе (продолжительность, затраты ресурсов, трудоемкость, количество задействованных людей, др.).

12. Развитие сетевых методов планирования и управления в России.
13. Российская ассоциация управления проектами СОВНЕТ: история создания, современное состояние, членство, преимущества членства в ассоциации.
14. Вклад ISO в развитие профессионального управления проектами.
15. Всемирные конгрессы по управлению проектами IPMA, PMI (места проведения, основная тематика, ключевые докладчики).
16. АНО ЦОРПУ: создание, вклад в развитие проектного менеджмента в России.
17. Конкурс Проектный олимп: возникновение, номинации, условия участия, победители.
18. Примеры реализации современных сложных и масштабных проектов в мире, России (продолжительность, затраты ресурсов, трудоемкость, количество задействованных людей, др.).

### **Тематика практических контрольных заданий**

**По теме 4:** Инициирование и отбор идей проекта, анализ проекта по классификационным признакам (по выбранному индивидуальному варианту проекта)

**По теме 5:** Анализ факторов окружения проекта. Анализ заинтересованных сторон и участников проекта (по выбранному индивидуальному варианту проекта).

**По теме 6:** Моделирование жизненного цикла проекта (по выбранному индивидуальному варианту проекта).

**По теме 7:** Разработка Устава проекта (по выбранному индивидуальному варианту проекта).

### **Примерное тестовое задание**

**1. Выбрать термин для которого дано определение: «владелец проекта и будущий потребитель его результатов»**

- а) Инвестор проекта
- б) Координационный совет
- в) Куратор проекта
- г) Руководитель проекта
- д) Инициатор проекта
- е) +Заказчик проекта

**2. Сетевой график проекта предназначен для**

- а) +управления затратами времени на выполнение комплекса работ проекта
- б) управления материальными затратами
- в) управления конфликтами проектной команды
- г) управления рисками

**3. Выбрать термин для которого дано определение: «осуществляет финансирование проекта за счет своих или привлеченных средств»**

- а) +Инвестор проекта
- б) Координационный совет
- в) Куратор проекта
- г) Руководитель проекта
- д) Заказчик проекта

**4. Выбрать цель метода управления проекта: Метод критического пути**

- а) +сокращение до минимума продолжительности разработки проектов
- б) получить точное и полное расписание проекта с учетом работ, их длительностей, необходимых ресурсов, которое служит основой для исполнения проекта

**5. Что из ниже перечисленного не является видом организационной структуры управления проектом**

- а) функциональная
- б) матричная
- в) +стратегическая
- г) проектная

**6. К основным функциям проект-менеджера по отдельным сферам деятельности не относится**

- а) Установление взаимоотношения с вышестоящим руководством, клиентом,
- б) другими участниками проекта.
- в) Налаживание хороших отношений с общественными организациями, прессой, телевидением и т.д.
- г) Контроль выполнения планов и графиков командой проекта.
- д) +Создание проектной документации и согласование ее с заказчиком.

**7. Недостатком функциональной структуры управления проектом является**

- а) стимулирует функциональную изолированность
- б) способствует технологичности выполнения работ в проекте
- в) +увеличивает количество взаимодействий между участниками проекта
- г) снижает беспокойство членов проектной команды по поводу карьеры по окончании проекта.

**8. Риск при осуществлении проекта**

- а) +вероятность возникновения неблагоприятных финансовых последствий в форме потери ожидаемого дохода в ситуациях неопределенности его осуществления.
- б) вероятность возникновения неблагоприятных политических последствий в форме потери ожидаемого дохода в ситуациях неопределенности его осуществления.
- в) вероятность возникновения неблагоприятных социальных последствий в форме потери ожидаемого дохода в ситуациях неопределенности его осуществления.
- г) вероятность возникновения неблагоприятных экологических последствий в форме потери ожидаемого дохода в ситуациях неопределенности его осуществления.

## **5. Оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине**

**5.1. Зачет с оценкой проводится с применением следующих методов:** устные ответы на вопросы

Для выявления уровня освоения компетенции применяется устные ответы на основной и дополнительные вопросы.

В случае проведения промежуточной аттестации в дистанционном режиме используется платформа Moodle и Teams.

## 5.2. Оценочные материалы промежуточной аттестации

Компонент компетенции	Ключевой/промежуточный индикатор оценивания	Критерий оценивания
УК-2.1 Способен применять проектный подход к решению управленческих задач	Осуществляет комплексное планирование проекта.	Корректно и в полной мере использованы методы проектного управления для решение профессиональных задач. Процедуры разработки проекта развития организации соответствуют требованиям национальных и международных стандартов управления проектами.
ОПК ОС-3.2 Способен применять умения и навыки разработки и трансформации бизнес-моделей организаций, программ инновационного и организационного развития.	Разрабатывает программу действий по освоению инновационных направлений деятельности организаций и трансформирует их бизнес-модели.	Полнота и степень проработанности стратегии организации. Детализация и обоснованность разработанной программы организационного развития.
ОПК ОС-4.2 Способен осуществлять проведение и защиту результатов научно-исследовательских проектов.	Готовит и защищает научно-исследовательский проект в рамках учебного процесса магистратуры.	Выполнение требований национальных и международных стандартов проектного менеджмента при разработке и реализации элементов научно-исследовательского проекта. Принятие правильных обоснованных управленческих решений при решении ситуационной практической задачи.

### Перечень вопросов к зачёту по дисциплине

1. Формирование управления проектами как профессиональной области.
2. Развитие управления проектами за рубежом.
3. Профессиональные международные и национальные организации управления проектами.
4. Этапы развития управления проектами в России.
5. Стандарты по управлению проектами.
6. Стандарты Project Management Institute (PMI). Базовые стандарты PMI. Практические и рамочные стандарты PMI.
7. Стандарты International Project Management Association (IPMA). IPMA Competence Baseline.
8. Стандарты International Standardization Organization (ISO).
9. Стандарт PRINCE2 (PProjects IN Controlled Environments — Проекты в управляемой окружающей среде).
10. Стандарты Global Alliance for Project Performance Standards - Рамочные Стандарты практической компетентности проектных менеджеров категорий GL1 и GL2.
11. Российские национальные стандарты ГОСТ Р по управлению проектами.

12. Международная сертификация IPMA: уровни сертификации, требования к кандидатам, порядок сертификации.
13. Международная сертификация PMI: уровни сертификации, требования к кандидатам, порядок сертификации.
14. Сертификация по методу PRINCE2: уровни сертификации, требования к кандидатам, порядок сертификации.
15. Сертификация ПМ СТАНДАРТ: уровни сертификации, требования к кандидатам, порядок сертификации.
16. Определение понятия «проект». Признаки проекта (наличие цели, наличие изменений, ограниченность во времени, ограниченность ресурсов, уникальность).
17. Системное представление проекта.
18. Взаимосвязь понятий «проект», «программа», «портфель».
19. Современная концепция управления проектом. Определение понятия «управление проектом».
20. Признаки классификации проектов (сфера деятельности, масштаб, длительность, сложность, уровень участников, требования к качеству, инновационность).
21. Влияние предприятия на проект: факторы ближнего окружения проекта.
22. Факторы среды предприятия. Оценка влияния организации на проект по РМВОК.
23. Характеристика факторов внешнего окружения проекта.
24. Понятия «участники проекта» и «заинтересованные стороны проекта».
25. Состав команды проекта. Роли членов команды проекта.
26. Сферы ответственности и компетенции руководителя проекта. Навыки межличностного общения руководителя проекта.
27. Понятие «жизненный цикл проекта». Начало проекта. Окончание проекта. Структура жизненного цикла проекта.
28. Характеристики жизненного цикла проекта. Связи между фазами. Виды жизненных циклов проекта.
29. Предииктивные жизненные циклы. Итеративные и инкрементные жизненные циклы. Адаптивные жизненные циклы.
30. Подходы к выделению фаз жизненного цикла проекта. Фазы проекта: понятие, характеристика.
31. Процессная модель управления проектом. Виды процессов в проекте.
32. Управленческие группы процессов управления проектом.
33. Предметные группы процессов управления проектом.
34. Инициация проекта. Устав проекта.

### Описание системы оценивания

Оценочные средства (формы текущего и промежуточного контроля)	Показатели оценки	Критерии оценки
Устный опрос	Корректность и полнота ответов	Полный, развернутый, обоснованный ответ – 4 балла Правильный, но не аргументированный ответ – 2 балла Неверный ответ – 0 баллов
Контрольная работа	1) правильность решения; 2) корректность выводов	При условии 4 контрольных в семестре, максимальное количество

	3) обоснованность решений	баллов за каждую из них – 10. Если контрольная работа состоит из нескольких заданий, то баллы за каждое из них начисляются пропорционально.
Итоговый устный опрос	Корректность и полнота ответов	Полный, развернутый, обоснованный ответ – 32 балла Правильный, но не аргументированный ответ – 16 баллов Неверный ответ – 0 баллов

### **Шкала оценивания**

Оценка результатов производится на основе Положения о текущем контроле успеваемости обучающихся и промежуточной аттестации обучающихся по образовательным программам среднего профессионального и высшего образования в федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», утвержденного Приказом Ректора РАНХиГС при Президенте РФ от 30.01.2018 г. № 02-66 (п.10 раздела 3 (первый абзац) и п.11), а также Решения Ученого совета Северо-Западного института управления РАНХиГС при Президенте РФ от 19.06.2018, протокол № 11.

#### **Зачет с оценкой**

**На «отлично»** оценивается ответ, демонстрирующий глубокое знание всего программного материала по дисциплине, свободное владение понятийным аппаратом и терминологией дисциплины, знание основной и знакомство с дополнительной литературой.

**На «хорошо»** оценивается ответ, демонстрирующий знание ключевых проблем программы и основного содержания лекционного курса, умение пользоваться понятийным аппаратом, знание основных работ из списка рекомендованной литературы.

**На «удовлетворительно»** оценивается ответ, демонстрирующий лишь фрагментарные знания основных разделов программы и содержания лекционного курса, затруднения с использованием понятийного аппарата и терминологии дисциплины, частичное знакомство с рекомендованной литературой.

**Оценка «неудовлетворительно»** ставится при отсутствии либо отрывочном представлении учебно-программного материала, отсутствии знания основных работ из списка рекомендованной литературы.

#### **Процедура проведения промежуточной аттестации**

Зачет по дисциплине «Проектный подход в менеджменте» проводятся в строгом соответствии с Положением о текущем контроле успеваемости и промежуточной аттестации студентов в РАНХиГС, в устной и письменной формах.

К промежуточной аттестации допускаются магистранты выполнившие необходимые требования ОП ВО по дисциплине «Проектный подход в менеджменте» по итогам текущего контроля успеваемости в течение семестра.

Время подготовки ответа при сдаче зачета в устной форме должно составлять не менее 5 минут (по желанию магистранта ответ может быть досрочным) и не более 20 минут. При подготовке к устному зачету магистрант ведет записи в листе устного ответа.



При проведении зачета не допускается наличие у магистранта посторонних предметов и технических устройств, способных затруднить (сделать невозможной) объективную оценку результатов аттестации, в том числе в части самостоятельности выполнения задания (ответа на вопрос) зачета. Магистранты, нарушающие правила поведения при проведении зачета и, могут быть незамедлительно удалены из аудитории, представлены к назначению мер дисциплинарного взыскания. С разрешения экзаменатора допускается использование магистрантами справочников, таблиц и других пособий.

В случае проведения зачета, преподавателю предоставляется право задавать магистрантам дополнительные вопросы в рамках рабочей учебной программы дисциплины в объеме, не превышающем объема билета. При сдаче зачета, магистрант, испытывающий затруднения при подготовке к ответу по вопросу, имеет право получить у преподавателя второй вопрос с соответствующим продлением времени на подготовку. При этом окончательная оценка снижается на один балл. Выбор третьего вопроса не допускается.

## **6. Методические материалы по освоению дисциплины на основе ЭК**

### ***Рекомендации по подготовке к различным видам занятий (лекционным, и практическим)***

Основными видами занятий магистрантов являются: лекционные и практические занятия. Для готовности к интерактивному режиму освоения нового материала занятий студентам необходимо ознакомиться с источниками основной и дополнительной литературы по теме занятия. Для проведения групповых занятий студенты разбиваются на несколько команд по номерам изучаемых ситуаций и в «мозговой атаке» группы объединяются для решения общей поставленной задачи.

Практические занятия, связанные с использованием ресурсов Интернет, реализуются индивидуально на базе соответствующих рабочих мест на базе выданных заданий и под интерактивным руководством преподавателя.

Занятия, связанные с решением практических заданий, реализуются в командном режиме на основе выданных формальных требований и методики.

### ***Советы по планированию и организации времени, необходимого на изучение дисциплины***

Изучение данной дисциплины предусматривает самостоятельную работу студентов. Самостоятельная работа предполагает: качественную подготовку ко всем видам учебных занятий; систематический просмотр периодических изданий целью выявления публикаций в области изучаемой проблематики; изучение учебной литературы; использование Интернет-ресурсов; подготовку докладов-презентаций по отдельным темам дисциплины.

### ***Рекомендации по использованию материалов рабочей программы дисциплины***

В процессе самостоятельной подготовки при освоении дисциплины необходимо изучить рекомендованную основную и дополнительную литературу. Знакомство с дополнительной литературой, значительная часть которой существует как в печатном, так и электронном виде, способствует более глубокому освоению изученного материала. Литературу можно найти в указанных источниках, сети Интернет.

### ***Рекомендации по работе с печатными и электронными источниками научной библиотеки СЗИУ***

СЗИУ располагает большим печатным фондом литературы, а также доступом через сайт научной библиотеки <https://sziu-lib.ranepa.ru/> к различным подписным электронным ресурсам (см. раздел 7).

## 7. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет

### 7.1. Основная литература

1. Зуб, А. Т. Управление проектами: учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 422 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00725-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/489197>
2. Управление проектами : учебник для вузов / В. Н. Островская, Г. В. Воронцова, О. Н. Момотова [и др.]. — 3-е изд., стер. — Санкт-Петербург : Лань, 2021. — 400 с. — ISBN 978-5-8114-7126-3. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/155693>
3. Фунтов В. Н. Управление проектами развития фирмы: теория и практика. — (Серия «Практика менеджмента»). / В.Н. Фунтов. - Санкт-Петербург : Питер, 2021. - 496 с. - ISBN 978-5-4461-9961-7. - URL: <https://ibooks.ru/bookshelf/377416/reading>

### 7.2. Дополнительная литература

4. Афанасьев Ф. "Управление проектами в стиле ДРАЙВ" <https://pmdrive.ru/>
5. 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]. — Режим доступа: <https://urait.ru/bcode/431784>
6. Ким, Хелдман Управление проектами. Быстрый старт [Электронный ресурс] / Хелдман Ким ; под ред. С. И. Неизвестный ; пер. Ю. Шпакова. — Электрон. текстовые данные. — Саратов : Профобразование, 2017. — 352 с. — 978-5-4488-0080-1. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/63809.html>
7. Лоуренс, Лич Вовремя и в рамках бюджета [Электронный ресурс] : управление проектами по методу критической цепи / Лич Лоуренс ; пер. У. Саламатова. — Электрон. текстовые данные. — М. : Альпина Паблишер, 2016. — 352 с. — 978-5-9614-5004-0. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/48413.html>
8. Профессиональное управление проектом / К. Хелдман. – 7 изд. – М.: Лаборатория знаний, 2016. – 760 с.
9. Управление проектами. Основы профессиональных знаний. Национальные требования к компетентности специалистов. – М: ЗАО «Проектная практика», 2010 – 256 с.

### 7.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация

1. ГОСТ Р 54869—2011 Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом.
2. ГОСТ Р ИСО 21500—2014 Руководство по проектному менеджменту.

### 7.4. Интернет-ресурсы

СЗИУ располагает доступом через сайт научной библиотеки <http://nwapa.spb.ru/> к следующим подписным электронным ресурсам:

#### Русскоязычные ресурсы

- Электронные учебники электронно - библиотечной системы (ЭБС) «Айбукс»
- Электронные учебники электронно – библиотечной системы (ЭБС) «Лань»
- Научно-практические статьи по финансам и менеджменту Издательского дома «Библиотека Гребенникова»
- Статьи из периодических изданий по общественным и гуманитарным наукам «Ист - Вью»
- Энциклопедии, словари, справочники «Рубрикон»

- Полные тексты диссертаций и авторефератов Электронная Библиотека Диссертаций РГБ
- Информационно-правовые базы - Консультант плюс, Гарант.

#### **Англоязычные ресурсы**

- EBSCO Publishing - доступ к мультидисциплинарным полнотекстовым базам данных различных мировых издательств по бизнесу, экономике, финансам, бухгалтерскому учету, гуманитарным и естественным областям знаний, рефератам и полным текстам публикаций из научных и научно-популярных журналов.
- Emerald- крупнейшее мировое издательство, специализирующееся на электронных журналах и базах данных по экономике и менеджменту. Имеет статус основного источника профессиональной информации для преподавателей, исследователей и специалистов в области менеджмента.

### **7.5. Иные источники**

Возможно использование, кроме вышеперечисленных ресурсов, и других электронных ресурсов сети Интернет.

## **8. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы**

Освоение дисциплины предполагает использование программного обеспечения Microsoft Excel, Microsoft Word, Microsoft PowerPoint для подготовки текстового и табличного материала, графических иллюстраций.

Используется платформа MS Teams для проведения онлайн занятий и групповой работы,

Электронный курс (лекции, задания к семинарам, тесты, учебно-методические материалы) расположен в СДО Академии на платформе Moodle.

Интернет-сервисы и электронные ресурсы (поисковые системы, электронная почта, профессиональные тематические чаты и форумы, системы аудио и видео конференций, онлайн энциклопедии, справочники, библиотеки, электронные учебные и учебно-методические материалы).

Кроме вышеперечисленных ресурсов, используются следующие информационные справочные системы: <http://www.garant.ru/>; <http://www.kodeks.ru/> и другие.

№ п/п	Наименование
1.	Специализированные залы для проведения лекций
2.	Специализированная мебель и оргсредства: аудитории и компьютерные классы, оборудованные посадочными местами
3.	Технические средства обучения: Персональные компьютеры; компьютерные проекторы; звуковые динамики; программные средства, обеспечивающие просмотр видеофайлов