

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Андрей Драгомирович Хлутков  
Должность: директор  
Дата подписания: 04.04.2024 20:08:15  
Уникальный программный ключ:  
880f7c07c583b07b775f6604a630281b15ca9f82

**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

решением методической комиссии по  
направлению подготовки Менеджмент

Протокол от «16» июля 2021 г. №3

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**Б1.В.07 Развитие компетенций руководителя проекта и проектных команд  
(индекс, наименование дисциплины, в соответствии с учебным планом)**

38.04.02 Менеджмент

(код, наименование направления подготовки)

«Управление проектами и программами»  
(магистерская программа)

магистр  
(квалификация)

Очная/Заочная  
(формы обучения)

Год набора – 2021

Санкт-Петербург, 2021

**Автор(ы)-составитель(и):**

к.э.н., доцент, доцент кафедры менеджмента

Кучина О.В.

**Руководитель магистерской программы УПиП,**

к.э.н., доцент

Суслов Е.Ю.

**Заведующий кафедрой менеджмента**

к.э.н., профессор

Нещерет А.К.

**Директор образовательной программы «Менеджмент»,**

к.э.н., доцент

Кудряшов В.С.

**Декан факультета экономики и финансов**

д.и.н., профессор

Исаев А.П.

## СОДЕРЖАНИЕ

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

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

1.1. Дисциплина Б1.В.07 «Развитие компетенций руководителя проекта и проектных команд» обеспечивает овладение следующими компетенциями с учетом этапа:

<b>Код компетенции</b>	<b>Наименование компетенции</b>	<b>Этап освоения компетенции</b>	<b>Наименование этапа освоения компетенции</b>
<b>УК -3</b>	Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	<b>УК -3.2</b>	Обеспечивает развитие компетенций и мотивацию членов команды для достижения целей организации
<b>УК-6</b>	Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки	<b>УК-6.2</b>	Определяет и организывает научно-исследовательскую деятельность в области менеджмента на основе приоритетов собственной деятельности
<b>ПКс-3</b>	Способен управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, обеспечивая повышение производительности труда и эффективность организации	<b>ПКс-3.1</b>	Углубление теоретических знаний о методах управления организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников

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

<b>ОТФ/ТФ</b>	<b>Код этапа освоения компетенции</b>	<b>Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю)</b>

	<b>УК -3.2</b>	<p><b>на уровне знаний:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• методов формирования проектной организационной культуры;</li> <li>• стандартов, определяющих компетенции менеджеров проектов и членов проектных команд;</li> <li>• психологических особенностей формирования рабочих коллективов;</li> <li>• технологии разрешения конфликтов и противоречий; алгоритмов планирования командной работы.</li> </ul> <p><b>на уровне умений:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• оценивать текущий и желаемый уровень компетенций членов команды проекта, организовывать тренинги и обучение;</li> <li>• мотивировать членов команды проекта на достижение целей организации.</li> </ul> <p><b>на уровне навыков:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• развития членов команды для повышения эффективности командной работы;</li> <li>• стимулирования эффективной работы членов команды.</li> </ul>
	<b>УК-6.2</b>	<p><b>на уровне знаний:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ситуационного подхода к решению профессиональных проблем и задач;</li> <li>• стандартов, содержащих требования к компетенциям менеджеров проектов и членов проектных команд.</li> </ul> <p><b>на уровне умений:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• критического осмысления собственного опыта профессиональной деятельности;</li> <li>• проектирования стратегии профессионального и личностного развития.</li> </ul> <p><b>на уровне навыков:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• критической оценки результатов собственной деятельности, проведения самооценки;</li> <li>• разработки стратегии саморазвития.</li> </ul>
<p>А. Управление программой или проектом/ А/03.7 Управление организацией исполнения проекта или</p>	<b>ПКс-3.1</b>	<p><b>на уровне знаний:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• современных методов оценки и развития компетенций персонала организации, команды проекта;</li> <li>• показателей и процедур повышения производительности труда и эффективности организации.</li> </ul> <p><b>на уровне умений:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• осуществлять оценку и способствовать развитию</li> </ul>

программы		компетенций персонала организации, команды проекта;
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• разрабатывать направления и мероприятия по повышению производительности труда и эффективности организации.</li> </ul>
		<p><b>на уровне навыков:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• методами оценки и развития компетенций персонала организации, команды проекта;</li> <li>• оценки и повышения производительности труда и эффективности организации.</li> </ul>

## 2. Объем и место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы

Общая трудоемкость дисциплины составляет 4 зачетные единицы 144 академ. часов / 108 астр.час.

Вид работы	Трудоемкость в академ. часах (очная/заочная)
<b>Общая трудоемкость</b>	<b>144/144</b>
<b>Контактная работа</b>	<b>74/14</b>
Лекции	24/4
Практические занятия	48/8
Консультация	2/2
<b>Самостоятельная работа</b>	<b>34/121</b>
Контроль	36/9
Формы текущего контроля	Подготовка докладов и тематических презентаций, кейс-стади, практические задания, тестирование, круглый стол
<b>Форма промежуточной аттестации</b>	<b>Экзамен</b>

### Место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы

Дисциплина Б1.В.07 «Развитие компетенций руководителя проекта и проектных команд» относится к вариативной части учебного плана магистерской программы «Управление проектами и программами» по направлению 38.04.02 Менеджмент. Дисциплина реализуется в третьем семестре (при очной форме обучения) и в четвертом семестре (при заочной форме обучения).

Дисциплина «Развитие компетенций руководителя проекта и проектных команд» 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;

Проектный подход в менеджменте; Стандарты управления проектами; Процессы управления проектами; Этапы реализации проекта; Программные средства управления проектами; Управление программами и портфелями проектов.

Результаты освоения дисциплины «Развитие компетенций руководителя проекта и проектных команд» необходимы для изучения дисциплин: Функциональные области проектного менеджмента; 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; 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.

Форма промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом – экзамен.

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

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Очная форма обучения Объем дисциплины (модуля), час.						Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации <sup>1</sup>	
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР		
			Л	ЛР	ПЗ	КСР			
Тема 1.	Лидерство и формирование проектной команды	18	4	-	8		6	Д/П, Т	
Тема 2.	Организация командной работы	17	4	-	8		5	Д/П, ПЗ, Т	
Тема 3.	Технологии и форматы обучения и развития компетенций руководителя проекта и членов проектных команд	18	4	-	8		6	Д/П, ПЗ, Т	
Тема 4.	Стандарты в области компетенций участников проектной деятельности	18	4	-	8		6	Д/П, ПЗ, Т	
Тема 5.	Модели компетентности профессионалов проектного управления	18	4	-	8		6	К, КС, Т	
Тема 6.	Управление коммуникациями и персональный бренд руководителя проекта	17	4	-	8		5	К, ПЗ, Т	
Промежуточная аттестация		<b>36</b>	Консультация -2						<b>Экзамен</b>
<b>Всего:</b>		<b>144</b>	<b>24</b>	<b>-</b>	<b>48</b>	<b>2</b>	<b>34</b>		

<sup>1</sup> Д/П – доклад, тематическая презентация, К – кейс, ПЗ – практическое задание, Т – тестирование, КС – круглый стол



### Заочная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и/или разделов	Объем дисциплины (модуля), час.					СР	Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации <sup>2</sup>
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий					
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Тема 1.	Лидерство и формирование проектной команды	20	-	-	-		20	Д/П, Т
Тема 2.	Организация командной работы	20	-	-	-		20	Д/П, ПЗ, Т
Тема 3.	Технологии и форматы обучения и развития компетенций руководителя проекта и членов проектных команд	20	-	-	-		20	Д/П, ПЗ, Т
Тема 4.	Стандарты в области компетенций участников проектной деятельности	20	-	-	-		20	Д/П, ПЗ, Т
Тема 5.	Модели компетентности профессионалов проектного управления	26	2	-	4		20	К, КС, Т
Тема 6.	Управление коммуникациями и персональный бренд руководителя проекта	27	2	-	4		21	К, ПЗ, Т
Промежуточная аттестация		<b>9</b>	Консультация -2					<b>Экзамен</b>
<b>Всего:</b>		<b>144</b>	<b>4</b>	<b>-</b>	<b>8</b>	<b>2</b>	<b>121</b>	

Д/П – доклад, тематическая презентация, К – кейс, ПЗ – практическое задание, Т – тестирование, КС – круглый стол

<sup>2</sup> То же

## **Содержание дисциплины**

### **Тема 1. Лидерство и формирование проектной команды**

Различие коллектива, команды и группы. Определение команды проекта. Принципы формирования команды проекта. Командная модель: цель и конвергенция целей, формальное и неформальное лидерство, жизненный цикл команды по Такману и Адизесу, границы команды, групповые нормы и эффекты. Культура и ценности в проектной команде. Основные правила управления групповым поведением. Ролевая структура команды. Модели ролевого поведения. Командные роли и состав команды по Белбину и Адизесу. Основные понятия о командном лидере. Роль лидера команды проекта. Управление командой как компетенция лидера. Стили лидерства в проектной команде. Результаты работы лидера проектной команды. Эмоциональный интеллект как важное качество лидера команды.

### **Тема 2. Организация командной работы**

Проблемы управления командой проекта на каждом этапе жизненного цикла. Семь базовых моделей развития команды проекта. Особенности управления удаленной командой. Особенности отбора персонала в команду. Поддержка, организация и анализ развития команды и ее членов. Практика рефлексии, модерации и фасилитации в компетенциях руководителя проекта. Опыт и актуальные методики принятия коллективных решений в командной работе. Технологии управления конфликтами в проектных командах. Основные причины конфликтов. Модели разрешения и предупреждения конфликтов в команде. Медиация конфликтных ситуаций с участием руководителя проекта. Стратегии разрешения конфликтов по Томасу.

### **Тема 3. Технологии и форматы обучения и развития компетенций руководителя проекта и членов проектных команд**

Подходы к совершенствованию компетентности профессионалов. Саморазвитие. Образование и обучение. Эффективность совершенствования компетентности. Коучинг и наставничество как совершенствования определенных элементов компетентности. Совершенствование компетентности в процессе моделирующей или ролевой игры. Основные заинтересованные стороны, обеспечивающие развитие компетентности профессионалов. Наставники, педагоги и тренеры. Высшее руководство и руководители подразделений. Подразделения по работе с персоналом. Отдел управления проектами или офис управления проектами. Органы стандартизации, центры аккредитации и сертификации. Ассессоры. Необходимые условия для эффективного совершенствования компетентности. Индивидуальные траектории развития компетенций руководителей и членов проектных команд.

### **Тема 4. Стандарты в области компетенций участников проектной деятельности**

Международная ассоциация по управлению проектами IPMA ICB 3.0. Международная инициатива GAPPS: Performance Based Competency Standards for Program Managers. Австралийский институт управления проектами AIPM CPPD – Certified Practicing Project Director . APM – Association for Project Management (Великобритания). Международная инициатива GAPPS Performance Based Competency

Standards for Global Level 1 and 2 Project Managers. Австралийский институт управления проектами AIPM CPPP – Certified Project Practitioner / CPPM – Certified Practicing Project Manager. Американский институт управления проектами PMI PMCDF – Project manager competency development framework. Российская ассоциация по управлению проектами СОВНЕТ НТК 3.0, Российский представитель IPMA. Расширение модели компетенций ПМ СТАНДАРТ для отраслевого и корпоративного уровня. Ролевая модель ПМ СТАНДАРТ. ГОСТ 53892 – 2010 «Руководство по оценке компетентности менеджеров проектов».

#### **Тема 5. Модели компетентности профессионалов проектного управления**

Модели компетенций участников проектной деятельности. Персональные и управленческие компетенции участников проектной деятельности. Индивидуальные особенности личности. Прикладные компетенции участников проектной деятельности знания, умения, навыки, задаваемые по отношению к процессам управления проектом, необходимые для качественной продуктивной проектной деятельности в соответствии с выполняемой ролью в проекте. Модель компетенций «5/12»: личностно-управленческие и профессионально-технические. Требования IPMA к компетентности профессионалов в управлении проектами, программами и портфелями. «Глаз компетентности»: контекст, люди, практика. Диагностика и оценка проектных компетенций. Формирование траектории индивидуального развития компетенций руководителя проекта. Образ проектной команды 2025+. Глобальные и проектные тренды, влияющие на проектные команды.

#### **Тема 6. Управление коммуникациями и персональный бренд руководителя проекта**

Понятие и характеристика информационно-коммуникативной среды проекта, команды проекта. Модели деловой коммуникации в команде. Коммуникативные каналы. Коммуникативные барьеры. Понятие техники деловой коммуникации, происходящие в процессе общения: самопрезентации, техника ориентации на личность партнера, восприятия, убеждения и внушения, активного слушания, обмена информацией, управления вниманием, преодоления барьеров коммуникации. Принципы создания эффективной интегрированной системы коммуникации: установление взаимосвязи стратегии проекта и коммуникационной стратегией, с учетом коммуникационных потребностей участников проекта. Организация информационного обеспечения работы команды проекта. Влияние сильного персонального бренда руководителя проекта на успех проекта и эффективность работы проектной команды. Технология разработки личного бренда руководителя проекта. Подготовка и оценка отчета об опыте проектной деятельности. Самопрезентация. Коуч-сессии для формирования стратегии персонального брендинга руководителя проекта.

### **4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине (модулю)**

#### **4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости, обучающихся и промежуточной аттестации.**

**4.1.1. В ходе реализации дисциплины «Развитие компетенций руководителя проекта и проектных команд» используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:**

Тема	Методы текущего контроля успеваемости
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Лидерство и формирование проектной команды</li><li>2. Организация командной работы</li><li>3. Технологии и форматы обучения и развития компетенций руководителя проекта и членов проектных команд</li><li>4. Стандарты в области компетенций участников проектной деятельности.</li><li>5. Модели компетентности профессионалов проектного управления</li><li>6. Управление коммуникациями и персональный бренд руководителя проекта</li></ol>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Оценка выступлений студентов с докладами и презентациями.</li><li>• Оценка и анализ участия студентов в моделирующей игре.</li><li>• Разбор студентами профессиональных кейсов и оценка полученных результатов.</li><li>• Оценка выполнения студентами практических заданий.</li><li>• Рефлексия по результатам подготовки и участия студентов в круглом столе.</li><li>• Итоги прохождения студентами тестов по темам.</li></ul>

**4.1.2. Экзамен проводится с применением следующих методов (средств)**

Экзамен проводится в форме тестирования в СДО. На экзамен выносится материал в объеме, предусмотренном рабочей программой учебной дисциплины. Экзаменационный тест включает в себя 40 вопросов (вид тестового вопроса может быть различным: выбрать один или несколько правильных ответов, установить соответствие, дополнить недостающее, указать, верно или неверно предлагаемое утверждение).

Содержание всех вопросов относится к различным разделам программы с тем, чтобы наиболее полно охватить материал учебной дисциплины. В процессе подготовки к экзамену организуются предэкзаменационные консультации для всех учебных групп.

На прохождение теста отводится не более 60 минут, предусмотрено одна попытка. Тест располагается в системе Moodle и становится доступен студентам только в день экзамена. Интернетом, конспектом лекций, учебниками и справочниками во время тестирования пользоваться не разрешается.

**4.2. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся**

## Типовые темы для докладов и презентаций

Наименование темы	Типовые темы для докладов и презентаций
<b>1. Лидерство и формирование проектной команды</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Сущность процесса командообразования</li> <li>• Жизненный цикл команды по Такаму и Адизесу</li> <li>• Формальный и неформальный лидер команды проекта</li> <li>• Командные роли по Белбину</li> <li>• Конвергенция целей в управлении командой проекта</li> </ul>
<b>2. Организация командной работы</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Подбор и оценка персонала в команду проекта</li> <li>• Управление командной динамикой</li> <li>• Управление конфликтами в команде</li> <li>• Стратегии действий в конфликтных ситуациях по Томасу</li> </ul>
<b>3. Технологии и форматы обучения и развития компетенций руководителя проекта и членов проектных команд</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Форматы обучения и развития компетенций руководителей и членов проектных команд</li> <li>• Современные технологии обучения и развития компетенций в рамках проектного управления</li> <li>• Условия для эффективного развития компетенций</li> <li>• Диагностика и оценка компетенций</li> <li>• Индивидуальные траектории развития компетенций руководителей и членов проектных команд.</li> </ul>
<b>4. Стандарты в области компетенций участников проектной деятельности.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Разработка рамок PMCD</li> <li>• Структура развития компетенций менеджера проектов (PMCD)</li> <li>• Структура элементов компетенции в методологии PMCD</li> <li>• Профессиональные компетенции в методологии PMCD</li> <li>• Персональные компетенции в методологии PMCD</li> <li>• ГОСТ 53892 – 2010 «Руководство по оценке компетентности менеджеров проектов»</li> </ul>
<b>5. Модели компетентности профессионалов проектного управления</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Модели компетенций участников проектной деятельности.</li> <li>• Модель компетенций «5/12»</li> <li>• «Глаз компетентности»</li> <li>• Образ проектной команды 2025+.</li> <li>• Глобальные и проектные тренды, влияющие на проектные команды.</li> </ul>
<b>6. Управление коммуникациями и персональный бренд руководителя проекта</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Модели деловой коммуникации в команде</li> <li>• Коммуникативные каналы</li> <li>• Коммуникативные барьеры</li> <li>• Организация информационного обеспечения команды проекта</li> <li>• Влияние персонального бренда руководителя проекта на эффективность работы проектной команды</li> <li>• Технология разработки личного бренда руководителя проекта</li> <li>•</li> </ul>

## Типовое практическое задание

На основании исследований Рэймонд Мередит Белбин выделил 8 типов ролей, которые исполняет человек в творческом коллективе в зависимости личностных особенностей и качеств: 1) Председатель, 2) Формирователь, 3) Мыслитель, 4) Исполнитель, 5) Разведчик, 6) Оценщик, 7) Коллективист, 8) Доводчик. Тест Р. М. Белбина «Командные роли» позволит определить естественные для вас роли в команде, а также те роли, от выполнения которых вы предпочли бы отказаться.

В каждом из семи блоков опросника распределите 10 баллов между возможными ответами согласно тому, как они лучше всего подходят вашему собственному поведению. Если вы согласны с каким-либо утверждением на все 100%, вы можете отдать ему все 10 баллов. При этом одному предложению можно присвоить минимум 2 балла. Проверьте, чтобы сумма всех баллов по каждому блоку не превышала 10.

## Типовые тестовые вопросы

### **1. Каково назначение элемента компетентности «Стратегия» в стандарте ИСВ 4?**

- a. Определить краткосрочную, среднесрочную и долгосрочную стратегию постоянной организации.
- b. Дать понимание стратегии и стратегических процессов постоянной организации для того, чтобы обеспечить способность управлять её проектной деятельностью.
- c. Предоставить возможность руководству постоянной организации принимать решения относительно стратегически важных проектов и программ.
- d. Определить стратегические направления деятельности постоянной организации.

### **2. Профессионал должен уметь не только учитывать ранее определенные стратегические цели, но и уметь обосновать потребности в их пересмотре для руководства организации. Какое из приведенных утверждений относится к критериям, позволяющим оценить подобное умение?**

- a. Следит за тем, чтобы реализация проекта создавала выгоды для организации.
- b. Влияет на процесс разработки стратегии, предлагая изменения.
- c. Следит за тем, не возникла ли необходимость остановить проект вследствие утраты стратегического значения, и изменяет конфигурацию проекта.
- d. Использует ключевые показатели эффективности для стратегического управления эффективностью.

## Типовые кейс-стади

1. Одна из стратегических целей организации - выйти на новый рынок сбыта своей продукции в одном из регионов страны. Для реализации этой цели намечен ряд проектов, один из которых - «Открытие регионального представительства для обеспечения бесперебойного канала поставок и создания минимально необходимого складского запаса готовой продукции в данном регионе».

**Проанализируйте описанную ситуацию и предложите соответствующие ей формулировки:**

- а) критических факторов успеха;
- б) ключевых показателей эффективности;
- в) цели (-ей) проекта.

2. Ваша компания - новый «игрок» на рынке логистических услуг. Компания активно развивается и по мнению собственников в ближайшие пять лет способна занять от 10% до 15% доли рынка перевозок и логистических услуг в трёх стратегически важных регионах страны. На ближайшей стратегической сессии планируется рассмотреть и утвердить стратегию развития компании в горизонте планирования 5 лет.

**Предложите возможные:** видение, стратегические цели организации, критические факторы успеха и соответствующие им ключевые показатели эффективности.

**Кроме того, предложите 3-5 проектов,** соответствующие перечисленным стратегическим параметрам организации. Сформулируйте цели предложенных проектов.

## Типовые темы для круглого стола

1. Достоинства и недостатки моделей компетентности профессионалов проектного управления.
2. Различия в моделях компетентности руководителей проектов и членов проектных команд.
3. Различия в моделях компетентности руководителей проектов, программ и руководителей портфелей проектов.

### 4.3. Оценочные средства для промежуточной аттестации

**4.3.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы. Показатели и критерии оценивания компетенций с учетом этапа их формирования**

Код компетенции	Наименование компетенции	Этап освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
-----------------	--------------------------	---------------------------	-----------------------------------------

<b>УК -3</b>	Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	<b>УК -3.2</b>	Обеспечивает развитие компетенций и мотивацию членов команды для достижения целей организации
<b>УК-6</b>	Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки	<b>УК-6.2</b>	Определяет и организывает научно-исследовательскую деятельность в области менеджмента на основе приоритетов собственной деятельности
<b>ПКс-3</b>	Способен управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, обеспечивая повышение производительности труда и эффективность организации	<b>ПКс-3.1</b>	Углубление теоретических знаний о методах управления организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников

**Показатели и критерии оценивания компетенций с учетом этапа их формирования**

Этап освоения компетенции	Показатель оценивания	Критерий оценивания
<b>УК-3.2</b>	Умение оценивать текущий и желаемый уровень компетенций членов команды проекта, организовывать тренинги и обучение. Умение мотивировать членов команды проекта на достижение целей организации.	Способность определять образовательные потребности и определять необходимые способы развития компетенций. Поиск и определение наиболее эффективных методов мотивации для решения



Этап освоения компетенции	Показатель оценивания	Критерий оценивания
		поставленной задачи.
<b>УК-6.2</b>	Собирает и отбирает в соответствии со своими научными интересами информацию о проблеме и ситуации, в которой она возникла, обрабатывает полученную информации на основе современных технологий.	Понимает основные этапы осуществления профессиональной деятельности.
<b>ПКс-3.1</b>	Понимание современных методов управления бизнес-процессами организации. Знание процедур и инструментов комплексного планирования деятельности организации. Знание методов оценки и повышения производительности труда.	Полнота и глубина знания теоретических основ, принципов, функций, методов управления бизнес-процессами организации. Точность воспроизведения методов оценки и повышения производительности труда. Правильность определения порядка применения инструментов комплексного планирования деятельности организации.

#### 4.3.2. Типовые оценочные средства

##### Примерные вопросы к экзамену

1. Модели деловой коммуникации в команде
2. Коммуникативные каналы
3. Коммуникативные барьеры
4. Качество проектных коммуникаций
5. Организация информационного обеспечения команды проекта
6. Подбор и оценка персонала в команду проекта
7. Диагностика компетенций участников проектной работы
8. Управление командной динамикой
9. Управление конфликтами в команде
10. Стратегии действий в конфликтных ситуациях по Томасу
11. Причины конфликтов в проектных командах
12. Влияние персонального бренда руководителя проекта на эффективность работы проектной команды
13. Технология разработки личного бренда руководителя проекта
14. Сущность процесса командообразования
15. Жизненный цикл команды по Такаму
16. Жизненный цикл команды по Адизесу

17. Формальный и неформальный лидеры команды проекта
18. Руководитель проекта и лидер проекта
19. Стили руководства в проектной команде
20. Командные роли по Белбину
21. Командные роли по Адизесу
22. Форматы обучения и развития компетенций руководителей проектных команд
23. Форматы обучения и развития компетенций членов проектных команд
24. Современные технологии обучения и развития компетенций в рамках проектного управления
25. Условия для эффективного развития компетенций
26. Сертификация IPMA-COVHET
27. Индивидуальные траектории развития компетенций руководителей проектов
28. Разработка рамок PMCD
29. Структура развития компетенций менеджера проектов (PMCD)
30. Структура элементов компетенции в методологии PMCD
31. Профессиональные компетенции в методологии PMCD
32. Персональные компетенции в методологии PMCD
33. ГОСТ 53892 – 2010 «Руководство по оценке компетентности менеджеров проектов»
34. Конвергенция целей в управлении командой проекта
35. Методы принятия решений как профессионализм руководителя проекта
36. Развитие членов проектных команд
37. Понятие развития и профессионализма в деятельности руководителя проекта
38. Субъект и объект в системе развития компетенций руководителя проекта
39. Модели компетенций руководителя проекта
40. Тренды развития проектных команд

При оценивании используется балльная система. В течение семестра во время аудиторных и самостоятельных занятий по освоению дисциплины студент может набрать 60% от общего числа баллов, необходимых для получения соответствующей оценки. Баллы, полученные на экзамене, прибавляются к уже заработанным в ходе семестра. Баллы формируются следующим образом:

1. Посещаемость и работа на лекционных занятиях – максимум 6 баллов;
2. Работа на практических занятиях – максимум 36 баллов;
3. Текущее тестирование по темам – 18 баллов;  
Итого по текущей успеваемости в семестре – 60 баллов.  
Для допуска к экзамену требуется набрать не менее 31 балла.
4. Ответ на экзамене – максимально 40 баллов, проходной балл - 20.  
*Все баллы отражаются в Электронном журнале оценок в Moodle.*

#### Шкала перевода оценки в пятибалльную

Баллы	Оценка	Буквой
96-100	отлично	А
86-95	отлично	В

71-85	хорошо	C
61-70	хорошо	D
51-60	удовлетворительно	E
менее 51	неудовлетворительно	EX

При определении требований к экзаменационным оценкам учебной дисциплины Б1.В.07 «Развитие компетенций руководителя проекта и проектных команд» необходимо руководствоваться следующими критериями:

- «отлично» заслуживает магистрант, обнаруживший всестороннее, систематическое и глубокое знание и владение учебного материала, умение свободно выполнять задания, предусмотренные рабочей программой дисциплины, усвоивший основную и знакомый с дополнительной литературой, рекомендованной программой. Как правило, оценка «отлично» выставляется магистрантам, усвоившим взаимосвязь основных знаний дисциплины в их значении для приобретаемой профессии, проявившим творческие способности в понимании, изложении и использовании учебного материала;
- «хорошо» заслуживает магистрант, обнаруживший полное знание программного материала, успешно выполняющий предусмотренные в программе задания, усвоивший основную литературу, рекомендованную в программе. Как правило, оценка «хорошо» выставляется магистрантам, показавшим систематический характер знаний и умений по дисциплине, способным к их самостоятельному пополнению и обновлению в ходе дальнейшей учебной работы и профессиональной деятельности;
- «удовлетворительно» заслуживает магистрант, обнаруживший владение основного программного материала в объеме, необходимом для дальнейшей учёбы и предстоящей работы по профессии, справляющийся с выполнением заданий, предусмотренных программой, знакомый с основной литературой, рекомендованной программой. Как правило, оценка «удовлетворительно» выставляется магистрантам, допустившим погрешности не принципиального характера в ответе на экзамене;
- «неудовлетворительно» выставляется магистранту, обнаружившему недостатки в знаниях основного программного материала, допустившему принципиальные ошибки в выполнении предусмотренных программой заданий. Как правило, оценка «неудовлетворительно» ставится магистрантам, которые не могут продолжить обучение или приступить к профессиональной деятельности по окончании Института без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине.

## **5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины**

<b>Наименование темы</b>	<b>Вопросы для самопроверки</b>
<b>Лидерство и формирование проектной команды</b>	<p>Лидер и лидерство – определения</p> <p>Всегда ли руководитель проекта – лидер команды проекта</p> <p>Как должны быть распределены роли в проектной команде</p> <p>Что отличает рабочую группу от команды</p> <p>Каковы этапы жизненного цикла команды</p>
<b>Организация командной работы</b>	<p>Каковы критерии и технологии отбора в команду проекта</p> <p>В чем сущность процесса управления групповой динамикой</p> <p>Как управлять конфликтами в проекте</p> <p>Основные причины конфликтов</p> <p>Как работать с мотивацией членов проектных команд</p>
<b>Технологии и форматы обучения и развития компетенций руководителя проекта и членов проектных команд</b>	<p>Обучение и развитие, в чем разница</p> <p>Какие есть форматы обучения и технологии развития</p> <p>Как руководитель может способствовать развитию членов проектных команд</p> <p>Какие компетенции проектных менеджеров сегодня в тренде</p>
<b>Стандарты в области компетенций участников проектной деятельности.</b>	<p>Международные стандарты в области компетенций участников проектной деятельности.</p> <p>Отечественные стандарты в области компетенций участников проектной деятельности.</p> <p>Основные подходы к разработке стандартов в области компетенций участников проектной деятельности</p> <p>Матрица компетенций участников проектной деятельности</p>
<b>Модели компетентности профессионалов проектного управления</b>	<p>Модели компетенций участников проектной деятельности</p> <p>Модели, ориентированные на перспективу</p> <p>Реальные проблемы существующих моделей</p>
<b>Управление коммуникациями и персональный бренд руководителя проекта</b>	<p>Коммуникации команды проекта</p> <p>Средства и способы работы с коммуникационными барьерами</p> <p>Ошибки коммуникаций в командах проектов</p> <p>Персональный бренд руководителя проекта</p>

## **6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)**

### **1.1. Основная литература**

1. Простов, А. Ф. Social Cybernetics. Матрица профессиональной компетенции в сфере высших социальных достижений: принципы коллективного успеха и формула индивидуального : методическое пособие / А.Ф. Простов, Ф.Р. Сибгатулина, Н.Н. Каргин. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 166 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-109711-3. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1816757>
2. Чуланова, О. Л. Управление компетенциями персонала: учебник / О.Л. Чуланова. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 232 с. — (Высшее образование: Магистратура). — DOI 10.12737/textbook\_5a254bb67671e0.26628575. - ISBN 978-5-16-013567-0. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1284664>
3. Юрген, Аппело. Agile-менеджмент: Лидерство и управление командами [Электронный ресурс] / Аппело Юрген ; пер. А. Олейник. — Электрон. текстовые данные. — М. : Альпина Паблишер, 2018. — 536 с. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/82577.html>

### **6.2 Дополнительная литература**

4. Инглунд, Рэндалл Руководитель проектов. Все навыки, необходимые для работы / Рэндалл Инглунд, Альфонсо Бусеро ; пер. с англ. Елизаветы Пономаревой. — М. : Манн, Иванови Фербер, 2018. — 384 с.
5. Нг-тренды: новое в мотивации персонала. Кучина О.В., Рященко А.Б. Государство и бизнес. Экосистема цифровой экономики, материалы XI Международной научно-практической конференции. Северо-Западный институт управления РАНХиГС при Президенте РФ. 2019. С. 71-73.
6. В.А. Шамахов, А.Ю. Суслов, Ю.Е. Суслов. О Приоритетах подготовки профессионалов в сфере управления персоналом в контексте проблем обществознания и инновационного развития России // Управленческое консультирование. 2013. N 7. С. 7-16.
7. В.А. Шамахов, Ю.Е. Суслов. О Приоритетах подготовки профессионалов в сфере управления персоналом в контексте проблем обществознания и инновационного развития России // Научные труды СЗИУ РАНХиГС. 2012. Т. 3. Выпуск 3 (7). С. 5 – 26.
8. Рыженкова И.К. Профессиональные навыки менеджера: Повышение личной и командной эффективности/Рыженкова И.К. – 2-е изд. – М.:Эксмо, 2016.-272с.
9. Проектный подход в VUCA мире: компетенции нового лидера. Кучина О.В., Рященко А.Б. Государство и бизнес. Экосистема цифровой экономики, материалы XI Международной научно-практической конференции. Северо-Западный институт управления РАНХиГС при Президенте РФ. 2019. С.

73-77.

10. Управление проектами: Основы профессиональных знаний, Национальные требования к компетенции специалистов. М.: Изд-во ЗАО «Проектная практика», 2010-256 с.
11. Требования IPMA к компетентности профессионалов в управлении проектами, программами и портфелями. 4-я версия. Ассоциация специалистов и организаций в области управления проектами «СОВНЕТ». 2019. - 180 с.
12. Фунтов В.Н. Основы управления проектами в компании. — СПб.: Питер, 2018. — 4-е изд., доп. — 464 с.

### **6.3 Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы**

В качестве форм самостоятельной работы при изучении дисциплины предлагаются:

- работа с научной, учебной литературой и интернет-источниками;
- подготовка докладов и тематических презентаций к практическому занятию;
- подготовка выступлений на круглом столе;
- подготовка к экзамену.

Самостоятельная работа может осуществляться как самостоятельно, так и, по согласованию с преподавателем, в малой группе студентов (3-5 человек). Для повышения качества и результативности самостоятельной работы в СДО на платформе Moodle размещены дополнительные материалы и полезные ссылки.

### **6.4. Нормативные правовые документы**

- Трудовой кодекс Российской Федерации
- Гражданский кодекс Российской Федерации
- ГОСТ 53892 – 2010 «Руководство по оценке компетентности менеджеров проектов»
- Методические рекомендации по организации и проведению оценки квалификации государственных гражданских служащих в сфере проектной деятельности [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://mintrud.gov.ru/docs/mintrud/1267>
- Реестр профессиональных стандартов [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://profstandart.rosmintrud.ru/>
- AIPM CPPP, CPPM, CPPD
- GAPPS PBCS Program Manager / GL1 and GL2 PM, PMI PMCDF;

### **6.5. Интернет-ресурсы.**

1. e-Library.ru. Научная электронная библиотека. – URL: <http://elibrary.ru/>

2. Научная электронная библиотека «КиберЛенинка». – URL: <http://cyberleninka.ru/>
3. Правовая система «КонсультантПлюс». – URL: <http://www.consultantr.ru/>
4. Электронные учебники электронно-библиотечной системы (ЭБС) «Айбукс» –URL: [http://www.nwapa.spb.ru/index.php?page\\_id=76](http://www.nwapa.spb.ru/index.php?page_id=76)
5. Агентство развития проектного управления. <https://pmagency.org/>
6. Центр подготовки руководителей и команд цифровой трансформации. <https://cdto.ranepa.ru/>
7. FAST – Форсайт «Развитие проектных компетенций и обучение 2025+» <http://www.pmuniversity.ru/hrpmclub/>

#### 6.6. Иные источники

- Видеокурс «Навыки личной эффективности». А.Б. Бочаров, Т.В. Тулупьева, А.М. Сосновская, О.В. Кучина. <https://open.spbstu.ru/k-course/sskills/>
- Видеолекция «Персональный имидж» О.В. Кучиной <https://youtu.be/h6NGQ9Fm0Ww>

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

Для проведения занятий необходимы стандартно оборудованные учебные кабинеты и компьютерные классы, соответствующие санитарным и строительным нормам и правилам.

№ п/п	Наименование
1.	Специализированные аудитории для проведения лекций и практических занятий, оборудованные специализированной мебелью и оргсредствами
2.	Технические средства обучения: персональные компьютеры; мультимедийное оборудование; проекторы; звуковые динамики; программные средства, обеспечивающие просмотр видеофайлов и презентаций

На занятиях используется следующее программное обеспечение:

- программы, обеспечивающие доступ в сеть Интернет («Google chrome»);
- платформа Teams для проведения онлайн лекций и работы в командах;
- программы для демонстрации и создания презентаций («Microsoft Power Point»);
- правовые базы данных «Консультант+», «Гарант»;
- электронный курс «Развитие компетенций руководителя проекта и проектных команд» (лекции, задания к семинарам, тесты, учебно-методические материалы), расположенный в СДО\_Академия на платформе Moodle