

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Владимир Александрович Шамахов  
Должность: директор  
Дата подписания: 10.06.2022 18:36:16  
Уникальный программный ключ:  
2ca9543fd4843214a9c9111304a24cc3a6f9d0cd9

**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 «01» июня 2020 г. № 3

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**  
**Б1.О.07 Проектный подход в менеджменте**  
*(индекс, наименование дисциплины, в соответствии с учебным планом)*

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

**«Менеджмент в индустрии гостеприимства»**  
*(профиль)*

**магистр**  
*(квалификация)*

**Очная, заочная**  
*(формы обучения)*

Год набора – 2021

Санкт-Петербург, 2021 г.

**Автор(ы)-составитель(и):**

к.э.н, доцент кафедры менеджмента

Суслов Е.Ю.

**Заведующий кафедрой менеджмента**

к.э.н., профессор

Нещерет А.К.

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения адаптированной образовательной программы
2. Объем и место дисциплины (модуля) в структуре адаптированной 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
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.О.07 «Проектный подход в менеджменте» обеспечивает овладение следующими компетенциями с учетом этапа:

Код компетенции	Содержание компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
УК-2	Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла	УК-2.1	Знание принципов и умения и навыки применения проектного подхода при решении профессиональных задач
ОПК ОС-3	Способен разрабатывать стратегии развития инновационных направлений деятельности организаций и трансформации их бизнес-моделей	ОПК ОС-3.1	Владеет современными практиками управления, лидерскими и коммуникативными навыками, необходимыми для руководства проектной и процессной деятельностью.
ОПК ОС-4	Способен выполнять научно-исследовательские проекты в менеджменте и смежных областях	ОПК ОС-4.1	Владеет навыками обобщения и оценки научных исследований в менеджменте и смежных областях.

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

Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
УК-2.1	<b>на уровне знаний:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• теоретические основы и основные положения проектного подхода;</li> <li>• место проектно-ориентированного подхода в менеджменте;</li> <li>• кибернетическую трактовку управления;</li> <li>• современное состояние проектно-ориентированного подхода и возможности его развития.</li> </ul>
	<b>на уровне умений:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• использовать основные положения проектного подхода для решения профессиональных задач.</li> </ul>
	<b>на уровне навыков:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• навыками и способностями применения методов и инструментов проектного подхода при решении профессиональных задач.</li> </ul>
ОПК ОС-3.1	<b>на уровне знаний:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• знать структуру международного проекта, его жизненный цикл;</li> <li>• теорию организации управления проектом: методологию и особенности формирования и реализации различного рода международными проектами (инновационными, инвестиционными, проектами исследования и развития) в различных сферах национальной экономики.</li> </ul>
	<b>на уровне умений:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• давать комплексную оценку положению организации в рыночной среде;</li> <li>• применять методический инструментарий управления проектом или приобретенные знания и навыки на практике;</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• проводить анализ внешней и внутренней среды организаций в условиях международного бизнеса и использовать полученные данные для принятия эффективных организационно-управленческих решений;</li> <li>• осуществлять поэтапный процесс подготовки международного проекта (инновационного, инвестиционного, проекта исследования и развития) и управления им;</li> <li>• использовать основные методы разработки, анализа и оценки проектных решений в профессиональной деятельности.</li> </ul>
	<p><b>на уровне навыков:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• специальной терминологией, основными технологиями и процедурами регулирования организационных отношений;</li> <li>• методикой разработки и обоснования проекта и навыками управления проектом в процессе его реализации;</li> <li>• основными методами и приемами управления различного рода международными проектами (инновационными, инвестиционными, проектами исследования и развития) в различных сферах национальной экономики.</li> </ul>
<b>ОПК ОС-4.1</b>	<p><b>на уровне знаний:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• знать современную методологию и технологию управления проектами;</li> <li>• ключевые нормативные акты, регламентирующие проектную деятельность.</li> </ul>
	<p><b>на уровне умений:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• уметь разделять деятельность на отдельные взаимосвязанные задачи.</li> </ul>
	<p><b>на уровне навыков:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• владеть специальной терминологией проектной деятельности.</li> </ul>

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

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

Вид работы	Трудоемкость (в академ. часах) очно/ заочно
<b>Общая трудоемкость</b>	<b>72/72</b>
<b>Контактная работа</b>	<b>38/6</b>
Лекции	8/2
Практические занятия	28/2
Лабораторные занятия	-
Консультации	2/2
<b>Самостоятельная работа</b>	<b>34/62</b>
Контроль	-/4
Формы текущего контроля	Устный опрос, контрольная работа, практическое задание, тест
<b>Форма промежуточной аттестации</b>	<b>Дифференцированный зачет</b>

## Место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы

Дисциплина Б1.О.07 «Проектный подход в менеджменте» относится к базовой части учебного плана направления 38.04.02 Менеджмент профиль «Менеджмент в индустрии гостеприимства».

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; Организация питания в индустрии гостеприимства; Организация питания в индустрии гостеприимства; Операционный менеджмент предприятия индустрии гостеприимства / Operational Management of Hospitality Enterprise; Межкультурные коммуникации и обслуживание гостей разных культур / Cross-Cultural Communication and Service of Foreign Guests; Экономика и управление доходностью предприятия гостеприимства / Economics and Yield Management of Hospitality Enterprise; Управление человеческими ресурсами в индустрии гостеприимства / Human Resource Management in Hospitality; Нормативно-правовое регулирование индустрии гостеприимства; Брендинг и продвижение предприятия индустрии гостеприимства / Branding and Promotion of Hospitality Enterprise; Поведенческая экономика и нейромаркетинг в индустрии гостеприимства / Behavioral Economics and Neuromarketing in Hospitality; Управление спросом и продажи в индустрии гостеприимства; Событийный маркетинг в индустрии гостеприимства / Event Marketing in Hospitality; Управление потребительским ожиданием и удовлетворенностью аудитории в индустрии гостеприимства; Маркетинговые исследования и коммуникации в индустрии гостеприимства; Сетевой бизнес индустрии гостеприимства / Hospitality Chain Business; Управление проектами в индустрии гостеприимства; а также для прохождения производственных практик.

Доступ к системе дистанционных образовательных технологий осуществляется каждым обучающимся самостоятельно с любого устройства на портале: <https://sziu-de.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 (модуля)

#### 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	ЛР	ПЗ	КСР		
Тема 1	История развития управления проектами	8	1		2		5	УО
Тема 2	Международные и национальные стандарты управления проектами	14	1		4		9	УО
Тема 3	Основные методологии управления проектами	8	1		2		5	УО
Тема 4	Оценка компетентности и сертификация по управлению проектами	8	1		4		3	УО
Тема 5	Понятия «проект» и «управление проектом», классификация проектов	8	1		4		3	УО, КР
Тема 6	Окружение проекта	8	1		4		3	УО, КР, ПЗ
Тема 7	Участники проекта	8	1		4		3	УО, КР
Тема 8	Жизненный цикл проекта	8	1		4		3	УО, КР, Т
Промежуточная аттестация			Консультации – 2/1,5					Зачет с оценкой
<b>Всего (акад/астр):</b>		<b>72/54</b>	<b>8/6</b>		<b>28/21</b>		<b>34/25,5</b>	

\*КР – контрольная работа, УО – устный опрос, ПЗ – практическое задание, Т – тестирование

#### 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	ЛР	ПЗ	КСР		
Тема 1	История развития управления проектами	8	2		-		6	
Тема 2	Международные и национальные стандарты управления проектами	8	-		-		8	
Тема 3	Основные методологии управления проектами	8	-		-		8	
Тема 4	Оценка компетентности и сертификация по управлению проектами	8	-		-		8	
Тема 5	Понятия «проект» и «управление проектом», классификация	8	-		-		8	

	проектов						
Тема 6	Окружение проекта	8	-		-		8
Тема 7	Участники проекта	8	-		-		8
Тема 8	Жизненный цикл проекта	10			2		8
Промежуточная аттестация		<b>43</b>	<b>Консультации – 2/1,5</b>				<b>Зачет с оценкой</b>
<b>Всего (акад/астр):</b>		<b>72/54</b>	<b>2/1,5</b>		<b>2/1,5</b>		<b>62/46,5</b>

*\*КР – контрольная работа, УО – устный опрос, ПЗ – практическое задание, Т – тестирование*

### **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. Международные и национальные стандарты управления проектами**

Стандарты по управлению проектами. Стандарты Project Management Institute (PMI). Базовые стандарты PMI. Практические и рамочные стандарты PMI. Стандарты International Project Management Association (IPMA). IPMA Competence Baseline. Национальные Требования Компетентности. Стандарты International Standardization Organization (ISO). Стандарт PRINCE2 (PRojects IN Controlled Environments — Проекты в управляемой окружающей среде). Стандарты Global Alliance for Project Performance Standards - Рамочные Стандарты практической компетентности проектных менеджеров категорий GL1 и GL2. Стандарты других международных и национальных организаций. Российские национальные стандарты ГОСТ Р по управлению проектами.

#### **Тема 3. Основные методологии управления проектами**

Методология PMI PMBOK. Методология PRINCE2. Методология IPMA. Гибкие методологии (Agile). Обзор гибких методов управления проектами. СММІ

##### **Основные понятия:**

Жесткие и гибкие методологии. Скрам-технология.

#### **Тема 4. 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 5. 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 6. Окружение 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.

#### **Основные понятия:**

Внешняя среда проекта. Ближнее окружение проекта. Внешнее окружение проекта.

### ***Тема 7. Участники проекта***

Понятия «участники проекта» и «заинтересованные стороны проекта». Взаимосвязь между участниками проекта и проектом. Роли членов команды проекта. Состав команды проекта. Сферы ответственности и компетенции руководителя проекта. Навыки межличностного общения руководителя проекта.

#### **Основные понятия:**

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

### ***Тема 8. 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. Преинвестиционная 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.

#### 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 Б1.О.07 «Проектный подход в менеджменте» используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

Тема	Методы текущего контроля успеваемости
Тема 1. История развития управления проектами	Контрольная работа, устный опрос, практическое задание, тестирование
Тема 2. Международные и национальные стандарты управления проектами	
Тема 3. Основные методологии управления проектами	
Тема 4. Оценка компетентности и сертификация по управлению проектами	
Тема 5. Понятия «проект» и «управление проектом», классификация проектов	
Тема 6. Окружение проекта	
Тема 7. Участники проекта	
Тема 8. Жизненный цикл проекта	

В случае реализации дисциплины в ДОТ формат заданий адаптирован для платформы Moodle.

##### 4.1.2. Зачёт с оценкой проводится с применением следующих методов (средств):

Для выявления уровня освоения компетенции применяется сочетание письменных ответов на основной вопрос, устные ответы.

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

#### 4.2. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся

##### Типовые оценочные материалы по темам 1-8

*Изложите теоретические основы по данной теме (дайте определения, перечислите и назовите) и обоснуйте (аргументируйте и продемонстрируйте) свое отношение к данной теме (на конкретном примере).*

№ 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> Международные и национальные 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> Основные методологии управления проектами	Основные методологии управления проектами. Основное отличие гибких методологий управления проектами. Методы гибкого управления проектами.
4	<b>Тема 4.</b> Оценка	Наиболее распространенные международные системы

	компетентности и сертификация по управлению проектами	сертификации в области управления проектами. Уровни сертификации IPMA. Порядок сертификации в системе PMI. Основные характеристики российской системы сертификации ПМ Стандарт.
5	<b>Тема 5.</b> Понятия «проект» и «управление проектом», классификация проектов	Определения понятия «проект». Отличительные признаки проекта. Признаки классификации проекта.
6	<b>Тема 6.</b> Окружение проекта	Определения понятия «окружение проекта». Факторы внешней среды проекта. Влияние на проект исполняющей организации. Факторы внутренней среды проекта.
7	<b>Тема 7.</b> Участники проекта	Определение понятий: «участники проекта», «заинтересованные стороны проекта». Основные участники проекта и их функции. Организация взаимодействия между участниками проекта.
8	<b>Тема 8.</b> Жизненный цикл проекта	Определение жизненного цикла проекта. Количество и содержание фаз проекта. Отличие предиктивных жизненных циклов от адаптивных.

### **Примерная тематика контрольных работ темы № 5-8**

*Соберите информацию по предложенной теме, сделайте обзор.*

1. Инициирование и отбор идей проекта, анализ проекта по классификационным признакам.
2. Анализ факторов окружения проекта.
3. Анализ заинтересованных сторон и участников проекта.
4. Моделирование жизненного цикла проекта.
5. Другие темы по согласованию с преподавателем.

### **Примерная тематика практических заданий по теме №6**

*Ознакомьтесь с содержанием теории по теме задания. Выполните задания (решите предложенные задачи). Обратите внимание на пояснения и указания к выполнению работы (если они имеются). Запишите ответ в соответствии с установленной формой.*

Задание 1: Опишите какие факторы ближнего и внешнего окружения могут оказать влияние на Ваш проект.

Задание 2: Определите состав участников (заинтересованных лиц) Вашего проекта и их функции.

### **Примерное тестовое задание**

*Выберите один правильный ответ. Составьте список ответов на вопросы теста, выполняя задания, сформулированные в каждом вопросе теста.*

**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.

### 4.3. Оценочные средства для промежуточной аттестации

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

Код компетенции	Содержание компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
УК-2	Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла	УК-2.1	Знание принципов и умения и навыки применения проектного подхода при решении профессиональных задач
ОПК ОС-3	Способен разрабатывать стратегии развития инновационных направлений деятельности организаций и трансформации их бизнес-моделей	ОПК ОС-3.1	Владеет современными практиками управления, лидерскими и коммуникативными навыками, необходимыми для руководства проектной и процессной деятельностью.
ОПК ОС-4	Способен выполнять научно-исследовательские проекты в менеджменте и смежных областях	ОПК ОС-4.1	Владеет навыками обобщения и оценки научных исследований в менеджменте и смежных областях.

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

Этап освоения компетенции	Показатель оценивания	Критерий оценивания
<b>УК-2.1:</b> Знание принципов и умения и навыки применения проектного подхода при решении профессиональных задач	<p>Определяет сущность проектного подхода в менеджменте.</p> <p>Определяет основные положения и место проектного подхода в современном менеджменте.</p> <p>Определяет и формулирует закономерности и принципы проектного подхода.</p> <p>Идентифицирует и классифицирует, раскрывает содержание концепций стратегического и проектного управления.</p> <p>Формулирует и раскрывает сущность принципов проектного подхода в гостиничном управлении.</p> <p>Идентифицирует и классифицирует методы проектного управления.</p> <p>Исследует конкретные практики проектного управления и идентифицирует признаки проявившихся концепций, закономерностей.</p> <p>Определяет взаимосвязь методов проектного управления для решения практических</p>	<p>Адекватно основные положения и место проектного подхода в современном менеджменте.</p> <p>Корректно определена сущность проектного подхода в менеджменте.</p> <p>Четко определены и сформулированы закономерности и принципы проектного подхода.</p> <p>Сформулированы принципы проектного подхода в гостиничном управлении и раскрыто их содержание</p> <p>Идентифицированы и классифицированы методы проектного управления.</p> <p>Корректно идентифицированы признаки, концепции, закономерности в конкретных практиках проектного управления.</p> <p>Четко определена взаимосвязь методов проектного управления для решения</p>

Этап освоения компетенции	Показатель оценивания	Критерий оценивания
	задач. Применяет методы проектного управления для решение профессиональных задач.	практических задач. Корректно и в полной мере использованы методы проектного управления для решение профессиональных задач.
<b>ОПК ОС-3.1.</b> Владеет современными практиками управления, лидерскими и коммуникативными навыками, необходимыми для руководства проектной и процессной деятельностью.	Понимание теоретических основ, принципов, функций, методов и процедур анализа внешней среды организации, конкурентного анализа, задач и целей стратегического планирования. Знание методов и процедур анализа внешней среды организации Знание общей сути, и основных методов организационного проектирования.	Полнота и глубина знания теоретических основ, принципов, функций, методов и процедур анализа внешней среды организации, конкурентного анализа, целей стратегического планирования. Самостоятельное, грамотное формулирование методов организационного проектирования.
<b>ОПК ОС-4.1.</b> Владеет навыками обобщения и оценки научных исследований в менеджменте и смежных областях.	Знание теоретических основ научно-исследовательской деятельности. Знание принципов, процессов и методов проведения научных исследований. Знание национальных и международных стандартов в индустрии гостеприимства.	Полнота и глубина знания теоретических основ научно-исследовательской деятельности. Четкость определения принципов, процессов и методов проведения научных исследований. Точность воспроизведения основных положений национальных и международных стандартов в индустрии гостеприимства.

#### 4.3.2. Типовые оценочные средства

Для выявления уровня освоения компетенции применяется сочетание письменных ответов на основной вопрос, устные ответы.

##### **Перечень вопросов к зачёту по дисциплине (модулю)**

*Изложите теоретические основы по данной теме (дайте определения, перечислите и назовите) и обоснуйте (аргументируйте и продемонстрируйте) свое отношение к данной теме (на конкретном примере):*

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 (PROjects 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. Методология PMI PMBOK.
13. Методология PRINCE2.
14. Методология IPMA.
15. Гибкие методологии (Agile). Обзор гибких методов управления проектами. CMMI
16. Скрам-технология.
17. Международная сертификация IPMA: уровни сертификации, требования к кандидатам, порядок сертификации.
18. Международная сертификация PMI: уровни сертификации, требования к кандидатам, порядок сертификации.
19. Сравнительный анализ сертификаций по стандартам IPMA и PMI.
20. Сертификация по методу PRINCE2: уровни сертификации, требования к кандидатам, порядок сертификации.
21. Сертификация ПМ СТАНДАРТ: уровни сертификации, требования к кандидатам, порядок сертификации.
22. Определение понятия «проект». Признаки проекта (наличие цели, наличие изменений, ограниченность во времени, ограниченность ресурсов, уникальность).
23. Системное представление проекта.
24. Взаимосвязь понятий «проект», «программа», «портфель».
25. Современная концепция управления проектом. Определение понятия «управление проектом».
26. Сходства и различия между управлением портфелем, управлением программой.
27. Признаки классификации проектов (сфера деятельности, масштаб, длительность, сложность, уровень участников, требования к качеству, инновационность).
28. Влияние предприятия на проект: факторы ближнего окружения проекта.
29. Факторы среды предприятия. Оценка влияния организации на проект по PMBOK.
30. Характеристика факторов внешнего окружения проекта.
31. Понятия «участники проекта» и «заинтересованные стороны проекта».
32. Состав команды проекта. Роли членов команды проекта.
33. Сферы ответственности и компетенции руководителя проекта. Навыки межличностного общения руководителя проекта.
34. Понятие «жизненный цикл проекта». Начало проекта. Окончание проекта. Структура жизненного цикла проекта.
35. Характеристики жизненного цикла проекта. Связи между фазами. Виды жизненных циклов проекта.
36. Предиктивные жизненные циклы. Итеративные и инкрементные жизненные циклы. Адаптивные жизненные циклы.
37. Подходы к выделению фаз жизненного цикла проекта. Фазы проекта: понятие, характеристика.
38. Прединвестиционная фаза проекта: состав и содержание.
39. Инвестиционная фаза строительного проекта: состав и содержание.
40. Фаза завершения проекта.

### **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.

#### **4.4. Методические материалы**

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

Зачет по дисциплине «Проектный подход в менеджменте» проводится 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 30 минут (по желанию магистранта ответ может быть досрочным) и не более 1 часа 30 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.

Промежуточная аттестация в системе ДОТ. Пройдет в виде онлайн-встречи в приложении Office 365 «Teams». Приложение рекомендуется установить локально. Студент должен войти в систему с помощью учетной записи Office 365 РАНХиГС, чтобы обеспечить базовую проверку личности.

В случае применения дистанционного режима промежуточной аттестации она проводится следующим образом: устно в ДОТ/письменно с прокторингом/ тестирование с прокторингом. Для успешного освоения курса учащемуся рекомендуется ознакомиться с литературой, размещенной в разделе 6, и материалами, выложенными в ДОТ.

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.

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

### ***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 <http://nwara.spb.ru/> к различным подписным электронным ресурсам (см. раздел 6).

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

### **6.1. Основная литература**

1. Зуб, Анатолий Тимофеевич. Управление проектами : учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. - Москва : Юрайт, 2021. - 422 с. - (Высшее образование) . - Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/> - ISBN 978-5-534-00725-1.- Текст: электронный. - URL: <https://urait.ru/book/upravlenie-proektami-469084>.
2. Коул, Роб. Блистательный Agile : Гибкое управление проектами с помощью Agile, Scrum и Kanban : [пер. с англ.] / Роб Коул, Эдвард Скотчер. - Санкт-Петербург [и др.] : Питер, 2019. - 304 с. - (Серия "IT для бизнеса") . - Текст: электронный. - URL: <http://new.ibooks.ru/bookshelf/359226/reading> - ISBN 978-5-4461-1051-3.
3. Управление программными проектами : учебное пособие для вузов / [В. Е. Гвоздев, А. Р. Исхаков, Р. Р. Курунова и др.] ; под редакцией Р. Ф. Маликова. - Москва : Юрайт, 2021. - 167 с. - (Высшее образование) . - Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL:

<https://urait.ru/bcode/477333> - ISBN 978-5-534-14329-4.- Текст: электронный. - URL: <https://urait.ru/book/upravlenie-programmnymi-proektami-477333>.

## 6.2. Дополнительная литература

1. 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>
2. 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>
3. Павлов, Александр Николаевич. Эффективное управление проектами на основе стандарта PMI PMBOK® 6th Edition / А.Н. Павлов. - Электрон. изд. - Москва : Лаборатория знаний, 2019. - 273 с. - (Серия "Проекты, программы, портфели") . - Текст : электронный. - URL: <https://e.lanbook.com/book/110205> - Режим доступа: для авториз. пользователей. - ISBN 978-5-00101-619-9.- Текст: электронный. - URL: <https://e.lanbook.com/book/110205?category=1036>.
4. Полковников А.В. Управление проектами: Учебник / А.В. Полковников, М.Ф. Дубовик. – М.: ЭКСМО, 2011. – 528 с.
5. Профессиональное управление проектом / К. Хелдман. – 7 изд. – М.: Лаборатория знаний, 2016. – 760 с.
6. Стиллмен, Эндрю. Head First Agile : Гибкое управление проектами / Э. Стиллмен, Дж. Грин ; пер. с англ. Е. Матвеева. - Санкт-Петербург [и др.] : Питер, 2019. - 464 с. - (Серия "IT для бизнеса") . - Текст: электронный. - URL: <http://new.ibooks.ru/bookshelf/358169/reading> - ISBN 978-5-4461-0992-0.- Текст: электронный. - URL: <http://new.ibooks.ru/products/358169>.
7. Управление проектами. Основы профессиональных знаний. Национальные требования к компетентности специалистов. – М: ЗАО «Проектная практика», 2010 – 256 с.
8. Управление проектами: учебное пособие. / Суслов Е.Ю., Овчинникова Н.М.– СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2015.– 130 с.
9. Фунтов В.Н. Управление проектами развития фирмы: Теория и практика.- СПб.: Питер, 2009.- 496 с.
10. Ципес Г.Л. Проекты и управление проектами в современной компании: Учебное пособие/ Г.Л. Ципес, А.С. Товб.- М.: Олимп-Бизнес, 2009.- 480 с

## 6.3 Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы

Наименование темы или раздела дисциплины (модуля)	Вопросы для самопроверки
<b>Тема 1.</b> История развития управления проектами	Какие события связывают с возникновением управления проектами? Какие выделяют этапы становления управления проектами как области профессиональных знаний? С какими этапами связывают становление управления проектами в России?
<b>Тема 2.</b> Международные и национальные стандарты управления проектами	Какие международные профессиональные организации вырабатывают стандарты по управлению проектами? Какие международные стандарты управления проектами вы знаете? Какие российские национальные стандарты регламентируют деятельность в сфере управления проектами?
<b>Тема 3.</b> Основные	Какие основные методологии управления проектами вы знаете?

методологии управления проектами	В чем основное отличие гибких методологий управления проектами? Какие методы гибкого управления проектами вам известны?
<b>Тема 4.</b> Оценка компетентности и сертификация по управлению проектами	Какие наиболее распространенные международные системы сертификации в области управления проектами вы знаете? Какие уровни сертификации существуют в IPMA? Каков порядок сертификации в системе PMI? Основные характеристики российской системы сертификации ПМ Стандарт.
<b>Тема 5.</b> Понятия «проект» и «управление проектом», классификация проектов	Приведите известные вам определения понятия «проект». В чем заключаются отличительные признаки проекта? По каким признакам можно классифицировать проект?
<b>Тема 6.</b> Окружение проекта	Дайте определение понятию «окружение проекта». Перечислите факторы внешней среды проекта. Какое влияние на проект оказывает исполняющая организация? Какие факторы внутренней среды проекта вы знаете?
<b>Тема 7.</b> Участники проекта	Дайте определение понятиям: «участники проекта», «заинтересованные стороны проекта». Перечислите основных участников проекта и их функции. Как организуется взаимодействие между участниками проекта?
<b>Тема 8.</b> Жизненный цикл проекта	Дайте определение жизненного цикла проекта. Что может являться точкой окончания проекта? От чего зависит количество и содержание фаз проекта? Чем предиктивные жизненные циклы отличаются от адаптивных?
<b>Итого по дисциплине</b>	

#### 6.4. Нормативно-правовые документы

1. ГОСТ Р 54869—2011 Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом.
2. ГОСТ Р 54870—2011 Проектный менеджмент. Требования к управлению портфелем проектов.
3. ГОСТ Р 54871—2011 Проектный менеджмент. Требования к управлению программой.
4. ГОСТ Р ИСО 21500—2014 Руководство по проектному менеджменту.

#### 6.5. 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.

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

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

№ п/п	Наименование
1.	Специализированные классы для проведения лекций и практических занятий
2.	Специализированная мебель и оргсредства: аудитории и компьютерные классы, оборудованные посадочными местами
3.	Технические средства обучения: Персональные компьютеры; компьютерные тора; звуковые динамики; программные средства, обеспечивающие просмотр файлов в форматах AVI, MPEG-4, DivX, RMVB, WMV.

#### ***Программные, технические и электронные средства обучения и контроля знаний студентов:***

Персональные компьютеры, пакеты прикладных программ, программные комплексы Word, ТЕСТУНИВЕРСАЛ, СУБД MS Access, правовые базы данных «Консультант+», «Гарант», «Кодекс», «Эталон».

В учебном процессе допускается применение онлайн-платформ Teams, Zoom, Skype for Business, а также системы дистанционного обучения LMS Moodle.