

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Андрей Драгомирович Хлутков
Должность: директор
Дата подписания: 15.10.2025 00:58:08
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

Факультет экономики и финансов

УТВЕРЖДЕНО

Директор СЗИУ РАНХиГС

Хлутков А.Д.

ПРОГРАММА МАГИСТРАТУРЫ
Управление проектами и программами
(наименование образовательной программы)

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

Б1.В.03 Процессы управления проектами
(код и наименование дисциплины)

38.04.02 Менеджмент
(код, наименование направления подготовки/специальности)

очная, заочная
(формы обучения)

Год набора – 2025 г.

Санкт-Петербург, 2025 г.

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.)

к.полит.н., доцент кафедры менеджмента Иванов Д.Ю.
(ученая степень и(или) ученое звание, должность) (наименование кафедры) (Ф.И.О.)

Заведующий кафедрой

Менеджмента, д.э.н., профессор Лабудин А.В.
(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.)

к.полит.н., доцент кафедры менеджмента Иванов Д.Ю.
(ученая степень и(или) ученое звание, должность) (наименование кафедры) (Ф.И.О.)

Техническое сопровождение электронного (онлайн) курса:

к.полит.н., доцент кафедры менеджмента Иванов Д.Ю.
(ученая степень и(или) ученое звание, должность) (наименование кафедры) (Ф.И.О.)

РПД (Б1.В.03 Процессы управления проектами) одобрена на заседании кафедры менеджмента. Протокол от 25.04.2025 г. № 5.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы	4
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы	5
3. Содержание и структура дисциплины	6
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся	10
5. Оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине	12
6. Методические материалы для освоения дисциплины	16
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	19
7.5. Иные источники	19
8. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы	19

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

1.1. Дисциплина Б1.В.03 «Процессы управления проектами» обеспечивает овладение следующими компетенциями:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код компонента компетенции	Наименование компонента компетенции
ПКс-2	Способен формировать и развивать систему менеджмента проектной деятельности в организации, эффективно управлять проектами, программами и портфелями проектов	ПКс-2.1	Способен применять проектный подход к решению управленческих задач
		ПКс-2.2	Способен управлять ресурсами на протяжении жизненного цикла проекта для достижения запланированных результатов

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

Трудовые функции	Код компонента компетенции	Результаты обучения
Управление программой или проектом	ПКс-2.1	на уровне знаний: • подходов к оценке зрелости проектного управления, методов развития системы проектной деятельности в организации;
		на уровне умений: • формировать и развивать систему менеджмента проектной деятельности в организации;
		на уровне навыков: • владения инструментами и методами оценки зрелости проектного управления и развития системы проектной деятельности в организации.
Управление программой или проектом	ПКс-2.2	на уровне знаний: • теоретических основ, принципов, функций, методов и процедур управления проектами.
		на уровне умений: • разработки и реализации проектов.
		на уровне навыков: • владения информационными технологиями для управления проектами; • владения инструментами и методами управления проектами.

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 4 зачетные единицы 144 часа / 108 ас.час.

Вид работы	Трудоемкость (в акад. часах)
Общая трудоемкость	144/144
Контактная работа	30/14
Лекции	4/4
Практические занятия	24/8
Лабораторные занятия	-
Консультации	2/2
Самостоятельная работа	78/121
Контроль	36/9
Формы текущего контроля	Практическое контрольное задание, устный опрос
Форма промежуточной аттестации	Экзамен

Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина Б1.В.03 «Процессы управления проектами» относится к вариативной части учебного плана магистерской программы «Управление проектами и программами» по направлению 38.04.02 Менеджмент. Дисциплина реализуется во втором семестре (при очной форме обучения) и в третьем семестре (при заочной форме обучения).

Дисциплина «Процессы управления проектами» 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; Иностранный язык профессиональных коммуникаций; Стандарты управления проектами.

Результаты освоения дисциплины «Процессы управления проектами» необходимы для изучения дисциплин: Этапы реализации проекта; Программные средства управления проектами; Управление программами и портфелями проектов; Развитие компетенций руководителя проекта и проектных команд; Управление бизнес-процессами; Проектное управление устойчивым развитием организаций; Государственное проектное управление 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; Инновации и разработка стартапов; Инновационные проекты 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.

Формой промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом является экзамен.

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, промежуточно й аттестации	
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий			СР		
			Л/ ДОТ	Л Р/ ДОТ	ПЗ /ДОТ			КСР *
Тема 1	Процессная модель управления проектом	7	1		-		6	УО
Тема 2	Управление интеграцией проекта	11	1		2		8	УО, ПКЗ
Тема 3	Управление содержанием проекта	10	-		2		8	УО, ПКЗ
Тема 4	Управление расписанием проекта	15	1		4		10	УО, ПКЗ
Тема 5	Управление стоимостью проекта	15	1		4		10	УО, ПКЗ
Тема 6	Управление качеством проекта	8	-		2		6	УО, ПКЗ
Тема 7	Управление ресурсами проекта	8	-		2		6	УО, ПКЗ
Тема 8	Управление коммуникациями проекта	8	-		2		6	УО, ПКЗ
Тема 9	Управление рисками проекта	8	-		2		6	УО, ПКЗ
Тема 10	Управление закупками	8	-		2		6	УО, ПКЗ

	проекта							
Тема 11	Управление заинтересованными сторонами проекта	8	-		2		6	УО, ПКЗ
Консультация		2						
Промежуточная аттестация		36/27						Экзамен
Всего:		144/108	4/3		24/18	2	78/25,5	

Заочная форма обучения

№ п/п	Наименование тем (разделов),	Объем дисциплины, час.					Форма текущего контроля успеваемости, промежуточн ой аттестации	
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий					СР
			Л/ ДОТ	Л Р/ ДОТ	ПЗ /ДОТ	КСР *		
Тема 1	Процессная модель управления проектом	7	1		-		6	УО
Тема 2	Управление интеграцией проекта	11	1		-		10	УО
Тема 3	Управление содержанием проекта	13	-		1		12	УО, ПКЗ
Тема 4	Управление расписанием проекта	18	1		1		16	УО, ПКЗ
Тема 5	Управление стоимостью проекта	18	1		1		16	УО, ПКЗ
Тема 6	Управление качеством проекта	11	-		1		10	УО, ПКЗ
Тема 7	Управление ресурсами проекта	12	-		1		11	УО, ПКЗ
Тема 8	Управление коммуникациями проекта	11	-		1		10	УО, ПКЗ
Тема 9	Управление рисками проекта	11	-		1		10	УО, ПКЗ
Тема 10	Управление закупками проекта	11	-		1		10	УО, ПКЗ
Тема 11	Управление заинтересованными сторонами проекта	10	-		-		10	УО
Консультация		2						
Промежуточная аттестация		9/6				-		Экзамен
Всего:		144/108	4/3		8/6	2	121/90.7	9/6

Примечание: КСР в объем не входит.

УО – устный опрос, ПКЗ – практическое контрольное задание.

3.2. Содержание дисциплины

Тема 1. Процессная модель управления проектом

Процессная модель управления проектом. Понятие процесса. Стандарты, построенные на процессной модели управления проектами. Руководство по управлению проектами РМВоК. Процессы, ориентированные на продукт; процессы управления

проектом. Группы процессов управления проектом: процессы инициации, процессы планирования, процессы исполнения, процессы мониторинга и контроля, процессы закрытия. Взаимодействие групп процессов в проекте. Функциональные области (области знаний) управления проектами. Матрица процессов управления проектами.

Основные понятия: Процесс. Вход процесса. Выход процесса. Инструменты и технологии процесса. Группа процессов. Функциональная область (область знаний) управления проектами.

Тема 2. Управление интеграцией проекта

Общая схема управления интеграцией проекта. Разработка устава проекта. Описание процесса разработки плана управления проектом. Механизм руководства и управления работами проекта. Мониторинг и контроль работ проекта. Интегрированный контроль изменений. Закрытие проекта или фазы проекта.

Основные понятия: Факторы среды предприятия. Активы процессов организации. Бизнес-кейс. Метод экспертной оценки. Методы организации групповой работы. Устав проекта. Ограничения проекта. Допущения проекта. План управления проектом. Базовые и вспомогательные планы проекта. Запросы на изменения. Корректирующее воздействие. Предупреждающее воздействие. Исправление дефекта. Информационная система управления проектом. Мониторинг. Прогнозы в отношении сроков и стоимости. Отчеты об исполнении работ. Журнал изменений.

Тема 3. Управление содержанием проекта

Общая схема управления содержанием проекта. Планирование управления содержанием проекта. Сбор требований. Определение содержания проекта. Создание иерархической структуры работ (ИСР). Подтверждение содержания проекта. Контроль содержания проекта.

Основные понятия:

Содержание продукта. Содержание проекта. План управления содержанием. План управления требованиями. Требования. Методы группового творчества. Методы группового принятия решений. Бенчмаркинг. Матрица отслеживания требований. Анализ продукта. Иерархическая структура работ (ИСР). Словарь ИСР. Декомпозиция. Метод «набегающей волны». Анализ отклонений.

Тема 4. Управление расписанием проекта

Общая схема процессов управления сроками проекта. Планирование управления расписанием. Определение операций. Определение последовательности операций. Типы зависимостей. Оценка ресурсов операций. Требования к ресурсам операций. Оценка длительности операций. Оценка по аналогам. Параметрическая оценка. Оценка по трем точкам. Анализ резервов. Разработка расписания. Метод критического пути. Метод критической цепи. Метод оптимизации ресурсов. Методы сжатия расписания. Календарь проекта. Проектные средства календарного планирования. Контроль расписания.

Основные понятия:

Расписание проекта. Модель расписания. План управления расписанием. Базовое расписание. Список операций. Параметры операций. Список контрольных событий. Диаграмма предшествования. Зависимости. Опережения. Задержки. Сетевая диаграмма. Ресурсный календарь. Иерархическая структура ресурсов. Оценки длительности операций. Базовое расписание проекта. Линейные диаграммы (Ганта). Календарь проекта. Анализ исполнения проекта. Прогноз в отношении расписания.

Тема 5. Управление стоимостью проекта

Общая схема процессов управления стоимостью проекта. Планирование управления стоимостью проекта. Оценка стоимости операций проекта. Оценка по аналогам. Параметрическая оценка. Оценка по трем точкам. Анализ резервов. Анализ стоимости качества. Определение бюджета проекта. Суммирование стоимости. Сверка лимитов финансирования. Требования к финансированию проекта. Контроль стоимости проекта. Метод управления освоенным объемом. Анализ исполнения. Прогнозирование стоимости проекта.

Основные понятия:

План управления стоимостью. Оценки стоимости операций. Основа для оценок. Бюджет проекта. Базовый план по стоимости. Управленческие резервы. Плановый объем. Освоенный объем. Фактическая стоимость. Отклонение по срокам. Отклонение по стоимости. Индекс выполнения сроков. Индекс выполнения стоимости. Прогноз до завершения. Индекс производительности до завершения. Анализ отклонений. Анализ тенденций.

Тема 6. Управление качеством проекта

Общая схема процессов управления качеством проекта. Планирование управления качеством проекта. Основные инструменты качества. Причинно-следственные диаграммы. Блок-схемы процессов. Диаграммы Парето. Контрольные карты. Диаграммы разброса. Планирование экспериментов. Обеспечение качества проекта. Аудит качества. Выборочный контроль. Контроль качества проекта.

Основные понятия:

План управления качеством проекта. План совершенствования процессов. Метрики качества. Контрольные списки качества.

Тема 7. Управление ресурсами проекта

Общая схема процессов управления человеческими ресурсами проекта. Планирование управления человеческими ресурсами. Организационные диаграммы. Должностные инструкции. Матрица ответственности. Матрица RACI. План обеспечения персоналом. План высвобождения персонала. Набор команды проекта. Развитие команды проекта. Система мотивации. Урегулирование конфликтов. Навыки межличностного общения. Инструменты оценки персонала. Оценка эффективности и результативности работы команды. Управление командой проекта.

Основные понятия:

Команда проекта. Команда управления проектом. План управления человеческими ресурсами. Виртуальные команды.

Тема 8. Управление коммуникациями проекта

Общая схема процессов управления коммуникациями проекта. Коммуникационные действия. Навыки в области коммуникаций. Требования к коммуникациям. Планирование управления коммуникациями проекта. Коммуникационные технологии. Коммуникационные модели. Методы коммуникаций. Управление коммуникациями проекта. Контроль коммуникаций проекта.

Основные понятия:

План управления коммуникациями проекта. Эффективные коммуникации. Источник информации. Получатель информации.

Тема 9. Управление рисками проекта

Общая схема процессов управления рисками проекта. Понятия неопределенности и риска. Планирование управления рисками проекта. Идентификация рисков проекта. Качественный анализ рисков проекта. Определения вероятности и воздействия рисков. Количественный анализ рисков проекта. Анализ чувствительности. Анализ ожидаемого денежного значения. Анализ дерева решений. Моделирование и имитация. Планирование реагирования на риски проекта. Стратегии реагирования на риски. Контроль рисков проекта. Аудит рисков. Переоценка рисков. Анализ отклонений и тенденций.

Основные понятия:

План управления рисками. Отрицательные риски. Реестр рисков. Иерархическая структура рисков. Матрица вероятности и воздействия.

Тема 10. Управление закупками проекта

Общая схема процессов управления закупками проекта. Планирование управления закупками проекта. Анализ «производить или покупать». Исследование рынка. Задание на закупку (техническое задание). Разработка закупочной документации. Типы договоров. Критерии выбора поставщика. Проведение закупок проекта. Методы оценки предложений поставщиков. Контроль закупок проекта. Анализ исполнения закупок. Инспекции и аудиты. Системы оплаты. Администрирование претензий. Закрытие закупок проекта.

Основные понятия:

Контракт (договор, соглашение). План управления закупками. Договоры с фиксированной ценой. Договоры с возмещением затрат. Договоры «время и материалы».

Тема 11. Управление заинтересованными сторонами проекта

Общая схема процессов управления заинтересованными сторонами проекта. Определение заинтересованных сторон. Матрица власти/интересов заинтересованных сторон. Планирование управления заинтересованными сторонами. Матрица оценки уровня вовлечения заинтересованных сторон. Управление вовлечением заинтересованных сторон. Контроль вовлечения заинтересованных сторон.

Основные понятия:

Заинтересованные стороны проекта. Реестр заинтересованных сторон. План управления заинтересованными сторонами.

4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся

4.1. В ходе реализации дисциплины «Процессы управления проектами» используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

- при проведении занятий лекционного типа: устный опрос
- при проведении занятий семинарского типа: устный опрос, контрольная работа.

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	Тема 1. Процессная	Что такое «процесс»? Какие процессы описаны в РМВОК?

	модель управления проектом	В чем разница между процессами управления проектом и процессами, ориентированными на продукт? На какие группы процессов PMBOK разделяет процессы управления проектом? На какие области знаний PMBOK разделяет 47 процессов управления проектом?
2	Тема 2. Управление интеграцией проекта	Какие процессы управления проектом составляют функциональную область управление интеграцией проекта? Какой документ формально авторизует существование проекта и предоставляет руководителю проекта полномочия использовать ресурсы организации в операциях проекта? Как называется центральный документ проекта, интегрирующий все вспомогательные планы?
3	Тема 3. Управление содержанием проекта	Какие процессы управления, необходимы для управления содержанием проекта? Какова сущность процесса сбора требований проекта? Что такое иерархическая структура работ (ИСР)? Какие инструменты и методы применяются для создания ИСР? Что такое базовый план содержанию?
4	Тема 4. Управление расписанием проекта	Какие процессы управления необходимы для управления сроками проекта? Какие инструменты и методы используются для определения последовательности операций? Какие методы применяются для разработки расписания? В каких графических формах может быть представлено расписание проекта?
5	Тема 5. Управление стоимостью проекта	Какие процессы необходимы для управления стоимостью проекта? Какие методы применяются для приближенной оценки денежных ресурсов, необходимых для выполнения операций проекта? Из каких компонент состоит бюджет проекта? Что такое требования к финансированию проекта?
6	Тема 6. Управление качеством проекта	Какие процессы необходимы для управления качеством проекта? Как процессы управления качеством распределены на жизненном цикле проекта? Какие существуют семь основных инструментов качества (7QC)?
7	Тема 7. Управление ресурсами проекта	Какие процессы необходимы для управления человеческими ресурсами проекта? Что описывает план управления человеческими ресурсами проекта? Какие критерии используются для оценки потенциальных членов команды проекта при осуществлении набора команды проекта? Каковы цели развития команды проекта?
8	Тема 8. Управление коммуникациями проекта	Какие процессы включены в область знаний «управление коммуникациями проекта»? Какие источники информации обычно используются для выявления и определения требований к коммуникациям проекта? Какую информацию должен содержать план управления коммуникациями проекта?
9	Тема 9. Управление	Какие процессы необходимы для управления рисками

	рисками проекта	проекта? Что такое риск проекта? Какую информацию должен содержать план управления рисками проекта? Как осуществляется качественный анализ рисков с применением матрицы вероятности и воздействия? Какие методы количественного анализа и моделирования рисков проекта Вы знаете? Какие существуют стратегии реагирования на риски?
10	Тема 10. Управление закупками проекта	Какие процессы необходимы для управления закупками проекта? Чем различаются договоры с фиксированной ценой и договоры с возмещением затрат? Что должен содержать план управления закупками проекта? Какие критерии используются для оценки и ранжирования предложений продавцов?
11	Тема 11. Управление заинтересованными сторонами проекта	Какие процессы необходимы для управления заинтересованными сторонами проекта? Какие детали должны быть определены в реестре заинтересованных сторон? Что содержит план управления заинтересованными сторонами проекта? Какие действия включает в себя управление вовлечением заинтересованных сторон проекта?

Примерная тематика практических контрольных заданий

1. Разработка устава проекта.
2. Разработка описания содержания проекта и иерархической структуры работ.
3. Разработка календарного графика (расписания) выполнения работ проекта.
4. Определение бюджета проекта и построения базового плана по стоимости.
5. Разработка плана управления качеством проекта.
6. Разработка плана управления человеческими ресурсами проекта.
7. Разработка плана управления коммуникациями проекта
8. Анализ рисков и планирование мероприятий по их снижению.
9. Разработка плана управления коммуникациями проекта.
10. Разработка плана ресурсного обеспечения проекта.
11. Разработка плана управления заинтересованными сторонами проекта.
12. Другие темы по согласованию с преподавателем.

5. Оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине

5.1. Экзамен проводится с применением следующих методов (средств):

устные ответы на теоретические вопросы, позволяющие оценить уровень усвоения обучающимися знаний, и практические задания, выявляющие степень сформированности умений и владений.

5.2. Оценочные материалы промежуточной аттестации

Компонент компетенции	Ключевой/промежуточный индикатор оценивания	Критерий оценивания
ПКс-2.1 Способен применять знания	Формирует предложения и рекомендации по развитию	Четкое воспроизведение процедур планирования проекта.

Компонент компетенции	Ключевой/промежуточный индикатор оценивания	Критерий оценивания
и навыки методов и процедур развития системы менеджмента проектной деятельности в организации.	системы менеджмента проектной деятельности в организации.	Правильность применения методов планирования проекта. Полнота и глубина проработки разделов плана проекта.
ПКс-2.2 Способен применять знания и навыки разработки и реализации проектов организации	Разрабатывает предложения и рекомендации по эффективному управлению проектами организации.	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.

ВОПРОСЫ К ЭКЗАМЕНУ

1. Процессная модель управления проектом. Понятие процесса.
2. Стандарты, построенные на процессной модели управления проектами.
3. Руководство по управлению проектами РМВоК. Процессы, ориентированные на продукт; процессы управления проектом.
4. Группы процессов управления проектом: процессы инициации, процессы планирования, процессы исполнения, процессы мониторинга и контроля, процессы закрытия.
5. Взаимодействие групп процессов в проекте.
6. Функциональные области (области знаний) управления проектами.
7. Матрица процессов управления проектами.
8. Общая схема управления интеграцией проекта.
9. Разработка устава проекта.
10. Описание процесса разработки плана управления проектом.
11. Механизм руководства и управления работами проекта.
12. Мониторинг и контроль работ проекта.
13. Интегрированный контроль изменений.
14. Закрытие проекта или фазы проекта.
15. Общая схема управления содержанием проекта
16. Планирование управления содержанием проекта.
17. Сбор требований.
18. Определение содержания проекта.
19. Создание иерархической структуры работ (ИСР).
20. Подтверждение содержания проекта.
21. Контроль содержания проекта.
22. Общая схема процессов управления сроками проекта.
23. Планирование управления расписанием.
24. Определение операций.
25. Определение последовательности операций. Типы зависимостей.
26. Оценка ресурсов операций. Требования к ресурсам операций.
27. Оценка длительности операций.
28. Разработка расписания.
29. Метод критического пути. Метод критической цепи.
30. Метод оптимизации ресурсов. Методы сжатия расписания.
31. Программные средства календарного планирования.
32. Контроль расписания.
33. Общая схема процессов управления стоимостью проекта.
34. Планирование управления стоимостью проекта.
35. Оценка стоимости операций проекта.
36. Определение бюджета проекта.
37. Требования к финансированию проекта.
38. Контроль стоимости проекта.
39. Метод управления освоенным объемом.

40. Прогнозирование стоимости проекта.
41. Общая схема процессов управления качеством проекта.
42. Планирование управления качеством проекта. Основные инструменты качества.
43. Обеспечение качества проекта. Аудит качества. Выборочный контроль.
44. Контроль качества проекта.
45. Метрики качества. Контрольные списки качества.
46. Общая схема процессов управления человеческими ресурсами проекта.
47. Планирование управления человеческими ресурсами. Организационные диаграммы. Матрица ответственности. Матрица RACI.
48. План обеспечения персоналом. План высвобождения персонала. Набор команды проекта.
49. Развитие команды проекта. Система мотивации. Урегулирование конфликтов.
50. Оценка эффективности и результативности работы команды.
51. Управление командой проекта.
52. Общая схема процессов управления коммуникациями проекта.
53. Требования к коммуникациям.
54. Планирование управления коммуникациями проекта.
55. Коммуникационные технологии. Коммуникационные модели. Методы коммуникаций.
56. Управление коммуникациями проекта.
57. Контроль коммуникаций проекта.
58. Общая схема процессов управления рисками проекта. Понятия неопределенности и риска.
59. Планирование управления рисками проекта.
60. Идентификация рисков проекта.
61. Качественный анализ рисков проекта. Определения вероятности и воздействия рисков.
62. Количественный анализ рисков проекта. Анализ чувствительности. Анализ ожидаемого денежного значения. Анализ дерева решений. Моделирование и имитация.
63. Планирование реагирования на риски проекта. Стратегии реагирования на риски.
64. Контроль рисков проекта. Аудит рисков. Переоценка рисков.
65. Общая схема процессов управления закупками проекта.
66. Планирование управления закупками проекта. Анализ «производить или покупать».
67. Задание на закупку (техническое задание). Разработка закупочной документации.
68. Типы договоров. Критерии выбора поставщика.
69. Проведение закупок проекта. Методы оценки предложений поставщиков.
70. Контроль закупок проекта. Анализ исполнения закупок. Инспекции и аудиты. Системы оплаты. Администрирование претензий.
71. Закрытие закупок проекта.
72. Контракт (договор, соглашение).
73. Договоры с фиксированной ценой.
74. Договоры с возмещением затрат.
75. Договоры «время и материалы».
76. Общая схема процессов управления заинтересованными сторонами проекта.
77. Определение заинтересованных сторон. Матрица власти/интересов заинтересованных сторон.
78. Планирование управления заинтересованными сторонами. Матрица оценки уровня вовлечения заинтересованных сторон.
79. Управление вовлечением заинтересованных сторон.
80. Контроль вовлечения заинтересованных сторон.

ПРИМЕРЫ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАДАНИЙ К ЭКЗАМЕНУ

Практическое задание 1

Условие: Первая из задач проекта длится 2 недели. Вторая задача начинается после завершения первой. Её продолжительность 3 недели. Третья задача начинается после выполнения второй и должна длиться 4 недели. Четвёртая задача выполняется после выполнения первой и будет длиться 6 недель. Исполнение работ по проекту будет закончено, когда третья и четвёртая задачи будут завершены. С начала проекта прошло 6 недель. Стало известно, что на выполнение четвёртой задачи потребуется на 2 недели больше, чем было запланировано. Соответствующие изменения были внесены в календарный план.

Задание: рассчитайте длительность критического пути оставшейся части проекта с учетом изменений.

Практическое задание 2

Условие: Крупный строительный холдинг инициировал проект по созданию линии производства кирпича из строительных отходов. Вы руководитель этого проекта и сейчас идет фаза опытной эксплуатации. Представитель заказчика осуществляет контроль продукции по качественному признаку. Согласно требованиям, длина кирпича 250 ± 2 мм. Вся партия была забракована.

Задание: определите, какова средняя длина кирпичей в забракованной партии.

Практическое задание 3

Условие: изучите матрицу ответственности, представленную в формате RACI.

Диаграмма RACI					
Операция	Джон	Дина	Сэм	Инга	Гарри
Согласование условий	A	R	I	I	I
Подготовка испытания	I	A	R	R	C
Проведение испытания	I	A	R	R	C
Подготовка протокола испытания	A	A	I	R	R

Задание: определите, какая ошибка допущена в представленном варианте.

Практическое задание 4

Условие: Руководитель проекта принимает решения о привлечении в проект дополнительно нескольких сотрудников. Используя анализ решений на основе множества критериев, он получает следующие данные: Алексей отлично ладит с окружающими, при этом готов быть наставником для новичков; Петр очень усердный и к тому же очень коммуникабельный; Сергей немного замкнут, но соответствует всем другим требованиям проекта; Инга очень хочет участвовать в этом проекте и готова работать сверхурочно.

Задание: определите, кто лучше всего подходит для этого проекта.

Практическое задание 5

Условие: согласно договору, заказчик обязан платить подрядчику 100 000 руб. ежеквартально. У подрядчика освободилась часть ресурсов, и он может выполнять работы по договору значительно быстрее. Подрядчик выставил счет на оплату 150 000 руб. за истекший период.

Задание: опишите правильные действия заказчика в данной ситуации.

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.

«Отлично» (А) – теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов необходимые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы, все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены, качество их выполнения оценено числом баллов, близким к максимальному.

«Хорошо» (В, С) – теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов, некоторые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы недостаточно, все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены, качество выполнения ни одного из них не оценено минимальным числом баллов, некоторые виды заданий выполнены с ошибками.

«Удовлетворительно» (D, E) – теоретическое содержание курса освоено частично, но пробелы не носят существенного характера, необходимые практические навыки работы с освоенным материалом в основном сформированы, большинство предусмотренных программой обучения учебных заданий выполнено, некоторые из выполненных заданий, возможно, содержат ошибки.

«Неудовлетворительно» (FX) - теоретическое содержание курса не освоено, необходимые практические навыки работы не сформированы, выполненные учебные задания содержат грубые ошибки, дополнительная самостоятельная работа над материалом курса не приведет к существенному повышению качества выполнения учебных заданий.

6. Методические материалы по освоению дисциплины на основе ЭК

Изучение дисциплины «Процессы управления проектами» направлено на формирование у обучающихся профессиональных компетенций в области проектного управления.

Основными видами занятий магистрантов являются: лекционный курс и практические занятия. Для готовности к интерактивному режиму освоения нового материала студентам рекомендуется ознакомиться с предоставленными конспектами лекций в электронной форме по теме занятия.

Практические занятия проводятся путем выполнения под руководством преподавателя индивидуальных и командных заданий, результаты выполнения которых оформляются в форме контрольных работ.

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

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

Устный опрос проводится для оценки уровня знаний терминов и понятий, а также для выявления навыков аналитического и системного мышления. Для успешной подготовки к устному опросу студенту следует обратить внимание на основные термины и понятия, а также контрольные вопросы.

Обучающийся должен готовиться к семинарским занятиям: прорабатывать лекционный материал. Вместе с тем при изучении дисциплины нельзя ограничиваться только лекционным материалом и учебным материалом, необходимо изучение основной и дополнительной литературы, нормативно-правовых документов, например, стандартов проектного менеджмента.

Для успешной сдачи экзамена необходимо учитывать следующее:

- при подготовке рекомендуется помимо лекционного материала, изучить основную и дополнительную литературу, указанную в разделе 6 данной программы;
- семинарские занятия способствуют получению более высокого уровня знаний, и как следствие более высокой оценке на экзамене.

Студенты заочной формы обучения нуждаются во всесторонней педагогической поддержке для овладения ими способами и методами эффективной самостоятельной учебной деятельности. В процессе обучения студенты постепенно получают навыки все более сложных действий самостоятельной работы, благодаря чему у будущих специалистов более четко выстраивается смысловой ориентир, позволяющий ему практиковать и разрабатывать собственные подходы к решению проблемы саморазвития и самообразования. В тоже время студенты заочной формы обучения учатся определять цели предстоящей работы, определять ее задачи, планировать свои действия, выбирать способы и средства выполнения спланированных действий, самостоятельно анализировать и контролировать результаты и корректировать свою дальнейшую деятельность. В процессе выполнения самостоятельной работы при изучении дисциплины у студентов заочной формы обучения формируются навыки работы с учебной и научной литературой, развиваются умения и навыки самостоятельной познавательной деятельности, вырабатываются привычки к систематическому самообразованию. Самостоятельная работа студентов направлена не только на усвоение материала, но и на развитие у студентов навыков самостоятельной деятельности, самоорганизации и самосовершенствования, что позволит им стать квалифицированными компетентными и наиболее востребованными специалистами.

Обучающимся рекомендуется в ходе лекционных занятий выполнять следующее: вести конспектирование учебного материала, обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации по их применению, задавать преподавателю вопросы.

Целесообразно в конспектах лекций рабочих конспектах формировать поля, на которых возможно делать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных положений.

При подготовке к контрольным мероприятиям обучающийся должен освоить теоретический материал, повторить материал лекционных и практических занятий, материал для самостоятельной работы по указанным преподавателям темам.

Самостоятельная работа осуществляется в виде изучения литературы, эмпирических данных по публикациям и конкретных ситуаций, подготовке индивидуальных работ, работа с лекционным материалом, самостоятельное изучение отдельных тем дисциплины;

поиск и обзор учебной литературы, в т.ч. электронных источников; научной литературы, справочников и справочных изданий, нормативной литературы и информационных изданий.

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

7. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет

7.1. Основная литература

1. Павлов, А. Н. Управление проектами на основе стандарта PMI PMBOK®. Изложение методологии и опыт применения / А. Н. Павлов; художник В. А. Прокудин. — 7-е изд. — Москва: Лаборатория знаний, 2021. — 274 с. — ISBN 978-5-93208-563-9. — Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/176454>
2. Цителадзе, Д. Д. Управление проектами: учебник / Д.Д. Цителадзе. — Москва: ИНФРА-М, 2022. — 361 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/1817091. - ISBN 978-5-16-017166-1. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1817091>

7.2. Дополнительная литература

3. Управление проектами с использованием Microsoft Project : учебное пособие / Т. С. Васючкова, М. А. Держо, Н. А. Иванчева, Т. П. Пухначева. — 3-е изд. — Москва, Саратов : Интернет-Университет Информационных Технологий (ИНТУИТ), Ай Пи Ар Медиа, 2020. — 147 с. — ISBN 978-5-4497-0361-3. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/89480.html>
4. 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>
5. 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>
6. 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 Паблицер, 2016. — 352 с. — 978-5-9614-5004-0. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/48413.html>
7. Полковников А.В. Управление проектами: Учебник / А.В. Полковников, М.Ф. Дубовик. — М.: ЭКСМО, 2011. — 528 с.
8. Профессиональное управление проектом / К. Хелдман. — 7 изд. — М.: Лаборатория знаний, 2016. — 760 с.
9. Руководство к Своду знаний по управлению проектами (Руководство PMBOK®). Шестое издание, Project Management Institute (PMI), 2017.
10. 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>
11. Ципес Г.Л. Проекты и управление проектами в современной компании: Учебное пособие/ Г.Л. Ципес, А.С. Товб.- М.: Олимп-Бизнес, 2009.- 480 с.

7.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация

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.

7.4. Интернет-ресурсы.

СЗИУ располагает доступом через сайт научной библиотеки <https://sziu-lib.ranepa.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