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

Нижегородский институт управления – филиал РАНХиГС
(наименование института (факультета))
Кафедра государственного управления и менеджмента
(наименование кафедры)

УТВЕРЖДЕНО
Директор Нижегородского института управления – филиала РАНХиГС

Парамонов Александр Васильевич
Подписано цифровой подписью: Парамонов Александр Васильевич
Дата: 2024.04.23 17:05:01 +03'00'

ПРОГРАММА МАГИСТРАТУРЫ

«Региональное управление»
(наименование образовательной программы)

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ, реализуемой с применением электронного (онлайн) курса

Б1.О.09 ПРОЕКТНОЕ УПРАВЛЕНИЕ И АДМИНИСТРИРОВАНИЕ
(индекс и наименование дисциплины, в соответствии с учебным планом)

38.04.04 Государственное и муниципальное управление
(код и наименование направления подготовки)
очная, заочная
(форма обучения)

Год набора – 2024

Нижний Новгород, 2024 г.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы....4

2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО....4

3. Содержание и структура дисциплины....5

4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся....8

5. Оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине....20

6. Методические материалы по освоению дисциплины....26

7. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет....29

7.1. Основная литература....29

7.2. Дополнительная литература....30

7 .3. Нормативные правовые документы....30

7.4. Интернет-ресурсы....31

7.5. Иные источники....31

8. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы....31

Авторы-составители:

Доцент кафедры государственного управления и менеджмента, канд.филос.наук — Штефан А.Н.

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

Доцент кафедры государственного управления и менеджмента, кандидат социол. наук, доцент — Посохова М.А.

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

Заведующий кафедрой государственного управления и менеджмента,канд.экон.наук, доцент — Егоров Е.Е.

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

РПД Б1.О.09 Проектное управление и администрирование одобрена на заседании кафедры государственного управления и менеджмента.

Протокол № 6 от 29.02.2024

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

1.1. Дисциплина Б1.О.09 Проектное управление и администрирование обеспечивает овладение следующими компетенциями:

Таблица 1.

Код компетенции	Наименование компетенции	Код компонента компетенции	Наименование компонента компетенции
УК-2	Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла	УК-2.1	Способен выявлять, анализировать и планировать процессы, происходящие в сфере публичной власти с учетом знаний теории государственного управления; знать особенности и содержание проектного управления, уметь применять проектный подход при решении профессиональных задач, с учетом современных механизмов государственного управления
УК-3	Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	УК-3.1	Способен организовывать и управлять командным взаимодействием в решении поставленных целей, понимать сущность внутриорганизационных коммуникаций, групповой динамики, на основе анализа социальных процессов
ОПК-6	Способен организовывать проектную деятельность; моделировать административные процессы и процедуры в органах власти	ОПК-6.1	Способен организовать проектную деятельность в органах государственной и муниципальной власти
ПКо ОС-2	Способен планировать и организовывать работу органа публичной власти, разрабатывать организационную структуру, адекватную стратегии, целям и задачам, внутренним и внешним условиям деятельности органов публичной власти, государственных и муниципальных предприятий и учреждений, политических партий, общественно-политических, коммерческих и некоммерческих организаций	ПКо ОС-2.1	Способен осуществлять стратегическое планирование деятельности органа публичной власти в соответствии с приоритетами социально-экономического развития государства

2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

Дисциплина Б1.О.09 «Проектное управление и администрирование» входит в раздел дисциплин обязательной части ОП ВО. Общая трудоемкость дисциплины (модуля) в зачетных единицах – 6 (216 академических часов /162 астрономических часа).

Освоение дисциплины опирается на необходимый объем теоретических знаний в области в области экономики, менеджмента, управления персоналом, а также на приобретенные ранее умения и навыки на этапе предшествующего образования.

Дисциплина реализуется после изучения:

Б1.О.02 Теория и механизмы современного государственного управления,

Б1.О.03 Информационно-аналитические технологии государственного и муниципального управления.

Количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся; форма (ы) промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом:

Вид учебных занятий и самостоятельная работа		Всего
Очная форма обучения		
Контактная работа обучающихся с преподавателем, в том числе:		*50*
лекционного типа (Л)		*16*
практического (семинарского) типа (ПЗ)		*32*
консультация		2
Самостоятельная работа обучающихся (СР)		*130*
Промежуточная аттестация	форма	*Экзамен*
	час.	*36*
	Общая трудоемкость (час. / з.е.)	*216/6*
Вид учебных занятий и самостоятельная работа		Всего
Заочная форма обучения		
Контактная работа обучающихся с преподавателем, в том числе:		*26*
лекционного типа (Л)		*8*
практического (семинарского) типа (ПЗ)		*16*
консультация		2
Самостоятельная работа обучающихся (СР)		181
Промежуточная аттестация	форма	*Экзамен*
	час.	*9*
	Общая трудоемкость (час. / з.е.)	*216/6*

3. Содержание и структура дисциплины

3.1. Структура дисциплины

Таблица 2.

№ п/п	Наименование тем (разделов),	Объем дисциплины (модуля), час.						Форма текущего контроля успеваемости**, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СРО	
			Л/ЭО, ДОТ*	ЛР/ ЭО, ДОТ*	ПЗ/ ЭО, ДОТ*	КСР		
Очная форма обучения								
Тема 1	Системный подход в управлении проектами.	22	2		4		16	О, З
Тема 2	Процессы управления проектами. Определение и предметная область проекта.	22	2		4		16	О, П
Тема 3	Управление человеческимиресурсами проекта. Администрирование проекта.	22	2		4		16	О, П, З
Тема 4	Управление проектами по временным параметрам и	22	2		4		16	О, П

№ п/п	Наименование тем (разделов),	Объем дисциплины (модуля), час.						Форма текущего контроля успеваемости**, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СРО	
			Л/ЭО, ДОТ*	ЛР/ ЭО, ДОТ*	ПЗ/ ЭО, ДОТ*	КСР		
	качеству.							
Тема 5	Управление коммуникациями и стейкхолдерами проекта.	22	2		4		16	О, П, З
Тема 6	Управление рисками проекта. Оценка исполнения проекта.	24	2		4		18	О, П, З
Тема 7	Современные методологии управления проектами.	22	2		4		16	О
Тема 8	Стандарты управления проектами.	22	2		4		16	О
Консультация		2						
Промежуточная аттестация		36						экзамен
Всего (в з.е./акад.часах/астр.часах):		**6/216/162**	**16/12**		**32/24**		**130/97,5**	**2/1,5 36/27**
Заочная форма обучения								
Тема 1	Системный подход в управлении проектами.	25	1		2		22	О, З
Тема 2	Процессы управления проектами. Определение и предметная область проекта.	26	1		2		23	О, П
Тема 3	Управление человеческимиресурсами проекта. Администрирование проекта.	25	1		2		22	О, П, З
Тема 4	Управление проектами по временным параметрам и качеству.	26	1		2		23	О, П
Тема 5	Управление коммуникациями и стейкхолдерами проекта.	25	1		2		22	О, П, З
Тема 6	Управление рисками проекта. Оценка исполнения проекта.	26	1		2		23	О, П, З
Тема 7	Современные методологии управления проектами.	26	1		2		23	О
Тема 8	Стандарты управления проектами.	26	1		2		23	О
Консультация		2						
Промежуточная аттестация		9						экзамен
Всего (в з.е./акад.часах/астр.часах):		**6/216/162**	**8/6**		**16/12**		**181/135,75**	**2/1,5 9/6,75**

*Примечание: * – при применении электронного обучения, дистанционных образовательных технологий в соответствии с учебным планом). ** – формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), выполнение заданий по разработке проекта (П), решение конкретных ситуаций, практических ситуаций и заданий (З)*

3.2. Содержание дисциплины

Тема 1. Системный подход в управлении проектами

Понятие проекта и его особенности как объекта управления. «Проектный треугольник». Системное представление проекта. Исследование проекта как системы. Прямые и обратные связи в проекте. Описание проекта как системы. Статические и динамические структурные связи проекта. Иерархия в системе проекта. Функциональное и информационное описание проекта. Классификация проектов.

Тема 2. Процессы и функциональные области управления проектами. Определение и предметная область проекта

Жизненный цикл и фазы жизненного цикла проекта. Процессы управления проектом. Функциональные области управления проектом. Десять «областей знаний управления проектами». Связь областей знаний и групп процессов управления проектами. Организация управления по методу «стадия-ворота». Миссия и цели проекта. Целеполагание в проектном менеджменте. SMART технология. Группа процессов инициации проекта. Разработка устава проекта. Управление предметной областью (содержанием) проекта. Матрица приоритетов проекта. Построение иерархической структуры работ (структурной декомпозиции работ, work breakdown structure). Типы критериев структуризации, способы и типы декомпозиции. Контрольные точки (вехи) проекта. Управление изменением содержания (предметной области) проекта.

Тема 3. Управление человеческими ресурсами проекта. Администрирование проекта

Содержание командной организации и типы команды. Этапы развития самоуправляемых команд. Модель формирования и развития команды проекта. Пяти фазовая модель развития команды проекта. Ролевые функции в команде. Модель высокоэффективной проектной команды (по Эрику Верзуху). Организация функционирования эффективных команд. Коллективное видение. Матрица ответственности. Управление производительностью команды проекта. Факторы сплоченности и производительности команды проекта. Лидерство в проекте.

Значение и необходимость администрирования проектной деятельности. Организация управления проектами. Типы организационных структур проекта: их достоинства и недостатки. Принципы выбора организационной структуры проекта. Руководитель и команда проекта. Развитие команды проекта.

Тема 4. Управление проектами по временным параметрам и качеству

Состав временных параметров и взаимосвязи работ. Упорядочение работ. Графические построения и количественная оценка временных параметров. Диаграмма Гантта. Построение сетевого графика. Методика PERT и метод критического пути. Иерархическое расписание. Метод критической цепи. Оптимизация потребности в ресурсах. Понятие и концепции качества. Параметры качества продукта. Цикл Деминга (PDCA).

Концепция управления качеством. Процессы управления качеством. Политика качества. Причинно-следственная диаграмма Исикавы. Диаграмма Парето. Инструменты управления качеством. Международный стандарт качества ISO 10006.

Тема 5. Управление коммуникациями и стейкхолдерами проекта

Понятие коммуникаций проекта. DIKW – информационная иерархия. Планирование коммуникаций. Процесс планирования коммуникаций. Коммуникационные технологии, базовая коммуникационная модель. Коммуникационные методы. План управления коммуникациями. Процессы реализации управления коммуникациями. Системы сбора, выборки и распространения информации. Контроль коммуникаций. Управление

стейкхолдерами проекта. Управление и контроль вовлечения стейкхолдеров. Карта стейкхолдеров проекта. Матрица «интерес-влияние».

Тема 6. Управление рисками проекта. Оценка исполнения проекта

Понятие риска проекта. Соотношение доходности и риска. Толерантность к риску и риск- аппетит. Процессы управления рисками проекта. Методы идентификации рисков проекта. Мозговой штурм, метод Дельфи, карточки Кроуфорда, SWOT-анализ. Методы качественного анализа рисков проекта. Матрица «вероятность-влияние». Диаграмма «Торнадо». Методы количественного анализа рисков проекта. План реагирования на риски. Планирование на случай чрезвычайных ситуаций. Мониторинг и контроль рисков. Содержание мониторинга и оценки исполнения проекта. Мониторинг сроков проекта. Метод освоенного объема. Показатели стоимости проекта. Плановый, освоенный и фактический объемы работ по проекту.

Тема 7. Современные методологии управления проектами

Методологические и практические источники гибких методологий. Кайдзен технология. Бережливое производство (Lean). Принципы Agile – манифеста. Философия и принципы Scrum. Участники и организация Scrum – процесса. Планирование в Scrum. Бэклог продукта (Product Backlog). Покер-планирование (Planning Poker). Scrum – доска.

Тема 8. Стандарты управления проектами

Общая характеристика стандартов по управлению проектами. ГОСТ Р ИСО 21500-2014 «Руководство по проектному менеджменту». ГОСТ Р 52807-2007 «Руководство по оценке компетентности менеджеров проектов». ГОСТ Р 54869-2011. Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом. Методические рекомендации по подготовке региональных проектов от 30.11.2018 №9861п-П6. Стандарт PMBOK. СтандартPrince2. P2M; ICB; IPMA OCB.

4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся

4.1. В ходе реализации дисциплины Б1.О.09 «Проектное управление и администрирование» используются следующие **методы текущего контроля успеваемости** обучающихся:

Таблица 3.

Тема и/или раздел	Методы текущего контроля успеваемости*
Тема 1. Системный подход в управлении проектами.	О, З
Тема 2. Процессы управления проектами. Определение и предметная область проекта.	О, П
Тема 3. Управление человеческими ресурсами проекта. Администрирование проекта.	О, П, З
Тема 4. Управление проектами по временным параметрам и качеству.	О, П
Тема 5. Управление коммуникациями и стейкхолдерами проекта.	О, П, З
Тема 6. Управление рисками проекта. Оценка исполнения проекта.	О, П, З
Тема 7. Современные методологии управления проектами.	О
Тема 8. Стандарты управления проектами.	О

*Примечание: *– формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), выполнение заданий по разработке проекта (П), решение конкретных ситуаций, практических ситуаций и заданий (З)*

4.2. Типовые материалы текущего контроля успеваемости обучающихся

Материалы текущего контроля успеваемости по теме 1.

Вопросы для опроса:

1. Историческая эволюция управления проектами.

2. Современные тенденции развития управления проектами в мире.
3. Определение проекта.
4. «Проектный треугольник».
5. Системное представление проекта.
6. Эмерджентность в системе.
7. Прямые и обратные связи в проекте.
8. Описание проекта как системы.
9. Статические и динамические структурные связи проекта.
10. Иерархия в системе проекта.
11. Функциональное и информационное описание проекта.

Задание для анализа конкретных ситуаций

Заполните таблицу для выявления особенностей проектного и общего управления.

Сравнение общего и проектного управления

Параметр сравнения	Общий менеджмент	Проектный менеджмент
Цель и круг решаемых задач		
Полномочия		
Особенности управляемого коллектива		
Мотивация		
Вид карьеры менеджера		
Необходимые навыки менеджера		
Критерий успеха деятельности менеджера		

Материалы текущего контроля успеваемости по теме 2.

Вопросы для опроса:

1. Жизненный цикл и фазы жизненного цикла проекта.
2. Типы жизненных циклов.
3. Процессы управления проектом.
4. Группы процессов управления проектами.
5. Функциональные области управления проектом.
6. Десять «областей знаний управления проектами».
7. Связь областей знаний и групп процессов управления проектами.
8. Организация управления по методу «стадия-ворота».
9. Группа процессов инициации проекта.
10. Разработка устава проекта.
11. Управление предметной областью (содержанием) проекта.
12. Матрица приоритетов проекта.
13. Построение иерархической структуры работ (структурной декомпозиции работ, work breakdown structure).
14. Типы критериев структуризации, способы и типы декомпозиции.
15. Контрольные точки (вехи) проекта.
16. Управление изменением содержания (предметной области) проекта.

Задание по разработке проекта

В учебной группе формируются десять проектных команд по два - три обучающихся. Проектные команды выполняют все работы, связанные с разработкой

проекта (темы 2-7). Результат работы каждой проектной команды представляется на последнем практическом занятии.

Практические задания:

1. Используя последовательно методы декомпозиции («дерево целей»), определите основные цели проекта.
2. Выполните проверку списка полученных целей по методу SMART.
3. Определите основные показатели степени достижения целей.
4. Определите иерархию последовательности достижения целей.
5. Экспертным путем установите время достижения цели (дни), вероятность ее достижения (от 0 до 1), степень уверенности (от 0 до 1) и компетентности (от 0 до 1) каждого участника группы
6. Используя экспертные показатели, рассчитайте степень достижимости системы целей проекта и время их достижения.
7. Выполните корректировку целей в соответствии с полученными результатами.
8. Используя форму «Интегральный шаблон проекта», оформите устав проекта.

Выполнение проектов:

Список тем проектов (темы 2-7)

1. Экспорт образования.
2. Социальный лифт.
3. Молодые профессионалы (Повышение конкурентоспособности профессионального образования).
4. Новые возможности для каждого.
5. Доступное жилье.
6. Чистый воздух в городе.
7. Поиск работы по специальности.
8. Комфортная придомовая территория.
9. Рост продолжительности жизни.
10. Кадры для цифровой экономики.
11. Цифровая грамотность населения.
12. Современная цифровая образовательная среда

Материалы текущего контроля успеваемости по теме 3.

Вопросы для опроса:

1. Содержание командной организации и типы команды.
2. Этапы развития самоуправляемых команд.
3. Модель формирования и развития команды проекта.
4. Пяти фазовая модель развития команды проекта.
5. Ролевые функции в команде.
6. Модель высокоэффективной проектной команды (по Эрику Верзуху).
7. Организация функционирования эффективных команд.
8. Коллективное видение.
9. Матрица ответственности.
10. Управление производительностью команды проекта.
11. Факторы сплоченности и производительности команды проекта.
12. Лидерство в проекте.

Задание по разработке проекта

1. Составьте реестр навыков персонала проекта с учетом рейтингов критичности и способностей.
2. Определите ролевые функции членов команды.

3. Составьте план первого собрания команды проекта.

4. Определите основные принципы вознаграждения за успешное прохождение вех проекта.

5. Разработайте матрицу ответственности по видам работ и исполнителям.

6. Заполните карту бальной оценки приверженности лидера и команды и рассчитайте композитный балл.

Задание для анализа конкретных ситуаций

Работники отдела сбыта и отдела рекламы не могут прийти к единому мнению по вопросу, требующему совместных усилий. Они приходят к руководителю и описывают ему сложившуюся ситуацию.

Начинается длиннейшая дискуссия с убедительными аргументами с обеих сторон. Скоро все участники беседы понимают, что конечной ее целью является не выработка оптимального решения, а отстаивание собственной точки зрения. Как в данной ситуации поступить руководителю, чтобы принять правильное решение?

Кейс «Лидерство в проекте»

Компания «Лайнер» возникла 3 года назад, когда Дмитрий Константинович Петров, опытный 36-летнийпредприниматель, после акционирования крупного завода оборонного значения стал владельцем части административных помещений, на базе которых создал бизнес- центр и отель. Комплекс располагается почти в центре Санкт-Петербурга, в 10 минутах ходьбы от пересадочной станции метро.

Бизнес-центр занимает площадь 3700 м2. Почти все арендаторы являются его постоянными клиентами. Цены – среднерыночные. В бизнес-центре расположены офисы в основном небольших компаний, генеральные директора которых одновременно являются и их собственниками.

Отель представляет собой трехэтажную гостиницу с 35 гостиничными номерами. Из них 22 номера – класса «стандарт», 2 – «бизнес-класса», 4 –«комфорт-класса» и 7 номеров класса «люкс». На первом этаже располагаются два зала для конференций, салон красоты, тренажерный зал, сауна и ряд вспомогательных помещений. Также в гостинице имеется ресторан, сданный в аренду компании, специализирующейся на ресторанном бизнесе.

Особенностью гостиницы является дизайн внутренних помещений в стиле трансатлантического лайнера. Весь обслуживающий персонал носит фирменную одежду в этом стиле. Отель относится к разряду трех звезд. Цены – средние для такого типа гостиниц. Клиентами преимущественно являются командировочные, многие из которых останавливались здесь не раз или приехали по рекомендации уже побывавших здесь коллег и друзей. С каждым годом в отеле увеличивается число туристов, приехавших в Северную столицу как самостоятельно, так и в составе туристических групп. Основу коллектива составляют девушки-администраторы. От качества их работы в значительной степени зависит удовлетворенность клиентов компании. Работа администратора очень напряженная. Возросшая на рынке гостиничных услуг конкуренция обусловливает постоянный рост требований со стороны постояльцев гостиницы.

Бизнес-центр и отель объединены общими переходами. Большинство арендаторов и некоторые посетители бизнес-центра посещают ресторан в отеле. Все отмечают приятную психологическую атмосферу внутри комплекса, которая создается благодаря доброжелательности персонала, уютной обстановке и относительно небольшим размерам как отеля, так и бизнес-центра.

Организационная структура компании

Организационная структура компании не менялась с момента возникновения «Лайнера». Возглавляет компанию генеральный директор, в прямом подчинении которого находятся пять руководителей функциональных подразделений. Всего в компании работает 41 человек

Генеральный директор – Савелий Иванович Пастухов, 44 года, в компании работает 3 месяца. Бывший военный, уволен в запас 10 лет назад в звании майора. Службу в армии воспринимает как хорошую школу управления. Любит активный отдых, занимается спортом. Женат, имеет двоих детей. Предыдущее место работы – крупный коммерческий банк, куда он поступил сразу после армейской службы в качестве главного инженера банка. В компанию его пригласил Дмитрий Константинович – они вместе обучались на программе МВА в одной из бизнес-школ Санкт-Петербурга. Из всех пройденных учебных дисциплин считает наиболее полезной для себя «финансовый менеджмент».

Характер динамичный, за словом в карман не лезет, любит пошутить и иронизировать. В последнее время часто засиживается в своем кабинете, работает с документами. Имеет много знакомых в различных сферах бизнеса, нередко они становятся гостями гостиницы и бизнес-центра. В настоящее время большую часть своего времени посвящает строительству новой очереди бизнес-центра.

Предыдущий опыт работы помогает заключать контракты со строительными организациями, находить резервы экономии затрачиваемых средств. Лично установил контакт и ведет переговоры о размещении на первом этаже бизнес-центра филиала одного из ведущих банков России, что, несомненно, будет выгодно как компании, так и ее клиентам.

Директор гостиницы – Мария Ивановна Цветкова, 49 лет. В гостиничном бизнесе работает 15 лет. На предыдущем месте работы – в крупном отеле Санкт-Петербурга – отвечала за работу с кадрами. В компании чуть больше года. Считает, что члены ее коллектива работают не за деньги, а потому что любят свою работу. Поощряет взаимную поддержку – «если тебе трудно – тебе помогут, подскажут». С подчиненными придерживается неформального стиля общения, но человек достаточно властный и требует выполнения собственных решений. Всегда в курсе личной жизни сотрудников, их трудностей и проблем. Помогает советом, опекает молодых. Муж – топ-менеджер крупной компании по оптовой торговле алкоголем в Северо- Западном регионе России.

Директор бизнес-центра– Константин Павлович Митрохин,29 лет. Женат, дочери 5 лет. В компании работает 2 месяца. Приглашен на работу Савелием Ивановичем. Начинал свою карьеру в милиции. В последние годы работал на разных должностях в компаниях, продающих сотовые телефоны, в том числе занимал должность руководителя филиала компании в южном регионе России. Профессионально занимался спортом, кандидат в мастера по велоспорту. По характеру – жизнерадостный, образование имеет среднее специальное, год назад поступил в высшее учебное заведение, чтобы стать дипломированным менеджером. Савелий Иванович считает его исполнительным, однако критикует за безынициативность.

Главный бухгалтер – Инна Викторовна Непомнящая, 29 лет, не замужем, закончила вуз по специальности «Финансы», работает в компании практически с основания. Считает, что нынешняя работа не позволяет создать семью, так как приходится очень много работать, часто задерживаясь допоздна. Уверена, что с приходом Савелия Ивановича «нарушено биополе коллектива». Психологически очень близка с собственником и уверена, что, поскольку бизнес – дело тонкое, нечего «здесь шашкой махать». Считает, что «главный бухгалтер – по своему значению и предназначению – это „пара с директором”». Также полагает, что новый директор делает много формальных вещей, например собирается создавать камеру хранения. За- чем она в такой маленькой

компании? «И конечно, стало очень много бумаг, столько времени на их заполнение уходит. Компания у нас маленькая, и здесь требуется другой стиль управления».

Начальник технического отдела – Валерий Николаевич Кандидов, 42 года, в компании работает 6 месяцев. Женат, отец троих детей. До этого работал на крупном станкостроительном заводе мастером. Руководит пятью специалистами, основная задача которых – поддерживать в рабочем состоянии технические системы гостиницы и бизнес-центра. Держится от всех особняком. Четко выполняет свои функциональные обязанности. Савелий Иванович его работой доволен.

Начальник службы безопасности – Петр Станиславович Гаврилов, 46 лет, бывший офицер Внутренних войск, женат, есть взрослый сын. В компании работает около года, спокойный, рассудительный человек. Сотрудницы гостиницы убедились, что в трудную минуту на него и его подчиненных всегда можно положиться. В то же время директор гостиницы не раз на собраниях и в личных беседах призывала сотрудников службы безопасности быть более доброжелательными с гостями, ведь радушие и гостеприимство – это визитная карточка гостиницы.

Проблемная ситуация

Когда несколько месяцев назад Дмитрий Константинович приглашал на должность генерального директора компании своего однокурсника по бизнес-школе, он рассчитывал, что новый директор сможет переломить ситуацию хаоса в управлении, которая возникла в результате либерального правления старого директора.

Предыдущий руководитель – Ираклий Петрович Вирейский – был харизматической, творческой личностью. По образованию филолог, он не очень много внимания уделял повседневному управлению гостиницей, гораздо более его привлекала деятельность внешнего PR. Объяснял он это тем, что его работа заключается в продвижении компании, которое в гостиничном бизнесе лучше всего идет на выставках и различных «пропиаренных» мероприятиях. И действительно, у него был широкий круг знакомств в гостиничном и туристическом секторе. Фотографии в главном холле компании демонстрировали то громадное количество мероприятий, которые сумел провести или посетить бывший генеральный директор.

Уже с самого начала процесс вхождения в должность Савелия Ивановича был осложнен острым конфликтом. Бывший директор бизнес-центра – Иван Колесников, хороший знакомый Дмитрия Константиновича, на собрании трудового коллектива демонстративно отказался подписывать распоряжение нового руководителя «Об упорядочении рабочего времени», направленное на ужесточение трудовой дисциплины и содержащее обозначенное время прихода и ухода с работы. Отказавшись пересмотреть свои позиции, к вечеру того же дня он подал заявление об уходе. За ним последовала большая часть сотрудников бизнес-центра. Сам Савелий Иванович в разговоре с владельцем не скрывал, что шокирован таким началом своей работы на новом месте.

Также в последнее время стали учащаться конфликты между гендиректором и некоторыми другими руководителями, которые пришли в компанию раньше Савелия Ивановича. Как заметил сам Савелий Иванович, «у вас тут уже „старая гвардия” образовалась, хотя и без году неделя ваши старослужащие в компании».

У Дмитрия Константиновича стали появляться сомнения в том, приобрела ли компания лидера, который сможет наладить эффективную работу.

Исследование. После ряда бесед с глазу на глаз для объективации ситуации Дмитрий Константинович и Савелий Иванович решили пригласить независимого специалиста по управленческому консультированию. Консультант провел ряд встреч с членами коллектива.

Фрагмент исследования психологического климата коллектива

1. У многих сотрудников наблюдается тревога за свое рабочее место и будущую карьеру в компании. Они подозревают, что Савелий Иванович будет стараться постепенно замещать старых сотрудников своими кадрами, «и это обычное дело, все так делают». Некоторые считают, что новый руководитель не ценит сотрудников, рассчитывая через некоторое время поменять весь состав на новый. В условиях ощущения общей опасности происходит создание группировок из старых сотрудников компании, что усиливает сопротивление изменениям.

2. Ряд сотрудников со стажем придерживаются мнения, что авторитарные элементы в деятельности нового руководителя противоречат принципу организации, ориентированной на клиентов. Типичные высказывания на эту тему: «гостиничный бизнес особенный – наши сотрудники должны ублажать клиентов, а для этого они должны быть в хорошем настроении, руководство и должно создавать условия для их комфортной работы»; «наше отношение – это наше конкурентное преимущество, если мы его потеряем – ничего хорошего не жди»; «мы здесь не особенно работаем за деньги, хотя платят хорошо»; «мы сможем хорошо работать, если утром есть желание идти на работу… пока оно сохраняется…»

3. Многие сотрудники гостиницы считают несправедливым введение жесткого графика прихода на работу. «Нам приходится работать в праздники, задерживаться после работы, а это нигде не отмечается… раньше это время накапливалось, суммировалось и руководство позволяло использовать это как личное время». Также вызывает сопротивление снисходительное отношение руководителя к подчиненным – «как с детьми», «он не всегда воспринимает всерьез, что мы говорим, а мы этот бизнес создали из ничего!»

Таким образом, страдает профессиональная гордость сотрудников, которые считают себя специалистами высокого уровня. «Нам бы хотелось, чтобы наш руководитель демонстрировал готовность учиться – ведь он в этом бизнесе новый человек. Понятно, что он хочет утвердиться, но ведь не за счет других».

4. Сложилось мнение, что Савелий Иванович выполняет несвойственные ему обязанности: «Как руководитель всей компании он должен моделировать и развивать гостиничный бизнес, повседневное руководство осуществляет Мария Ивановна, хотя Савелий Иванович – хороший, крепкий хозяйственник: он все видит и замечает».

5. Предыдущего директора оценивают по-разному, однако многие отмечают, что при нем «правила игры были понятными».

6. Относительно генерального директора распространено мнение, что «он пытается все сделать слишком быстро. Поэтому и реакция со стороны людей такая». «Испытательный срок у генерального директора – 6 месяцев, посмотрим, что будет».

7. Общие собрания проводятся редко. Во-первых, учитывая сменный характер работы большинства сотрудников, всех одновременно собрать трудно; во-вторых, многие сотрудники считают, что собрания проходят малопродуктивно: генеральный выступает, преимущественно акцентируя внимание на недостатках работы сотрудников, а затем все расходятся, рядовые сотрудники, в последнее время и руководители выступать не стремятся.

8. Все сотрудники связывают свою, по крайней мере ближайшую, карьеру с работой в данной компании. Коллектив объединен общим стилем работы и личными симпатиями. Это «семья», где люди могут обращаться за помощью, «родители» (руководители) готовы идти навстречу своим сотрудникам. Коллектив молодой, имеет опыт построения бизнеса практически с нуля, гордится своими достижениями. Роль «родителя» продолжает играть Дмитрий Константинович. Хотя формально владелец не участвует в текущем управлении компанией, без его участия не решается большинство важных вопросов, в частности кадровых. Сотрудникам импонирует его заботливое

руководство. Многие старослужащие жалуются ему на новые порядки генерального директора.

9. Основные потребности сотрудников – безопасность, ясные требования со стороны руководства, возможность для проявления творческого подхода в личном общении с клиентами.

Размышление Дмитрия Константиновича

«Итак, прошло чуть больше трех месяцев, как он пригласил на должность генерального директора своего однокурсника, время подвести промежуточные итоги… но вопросов стало как будто больше, чем полученных ответов…»

Вчера вечером у него состоялось два сложных разговора с руководителями. Сначала, в 19.00, пришла Мария Ивановна и прямо заявила, что «новый» пытается ее выжить. Она устала выслушивать от него едкие высказывания, также ее возмутило, что Савелий на собрании стал объяснять ей, как надо правильно работать с клиентами. Уж в этом он совсем не разбирается, и его манера общения с сотрудниками, может быть, подходит для армии, но никак не для гостиницы, в которой самое главное – это психологическая атмосфера, которая полностью зависит от настроения персонала. Все опросы клиентов (правда, они проводились не систематически и выборочно) показали, что конкурентное преимущество гостиницы – домашняя теплая атмосфера. Люди просто боятся, энтузиазм работающих в сервисе тает на глазах, и к чему это приведет, догадаться нетрудно. Он разрушает то, что создавалось с таким трудом всем коллективом. В итоге она заявила, что если Дмитрий Константинович не примет меры, то, во-первых, коллектив развалится, а во-вторых, она подаст заявление об уходе. Следующей, в 20.00, пришла Инна Викторовна, главбух. Она молча положила заявление об уходе и покинула приемную. Перед тем как закрыть дверь, она сказала: «Я буду отчитываться только перед Вами».

Дмитрий Константинович оказался в сложной ситуации. С одной стороны, он все больше погружался в работу над новым проектом по реструктуризации крупного государственного предприятия и хотел меньше участвовать в текущем управлении, на чем также настаивал и Савелий. С другой стороны, он видел подавленность ключевых сотрудников, вместе с которыми он начинал этот бизнес. В приватных беседах некоторые из них даже не могли сдержать слезы, когда рассказывали о новом директоре и вводимых им порядках. Также он вспомнил недавний разговор с одним старым знакомым, который регулярно останавливается в гостинице. Тот поделился впечатлениями, что уровень сервиса в гостинице снизился, и самое главное – персонал стал каким-то напряженным, исчезла неуловимая атмосфера изысканного сервиса, что так отличало «Лайнер» раньше. Надо что-то делать… Разделить гостиницу и бизнес-центр– нецелесообразно, все равно он должен координировать всю работу, слишком все друг на друге завязаны.

После этого он подумал об Инне Викторовне. Это очень полезный человек для компании. Однако создается впечатление, что она остановилась в своем развитии. Сам Дмитрий, постоянный участник различных семинаров и конференций, удивляется, что Инна не просит профинансировать ее обучение. Савелий объясняет, что это типичная ситуация для молодых девушек, которые быстро получают высокую позицию в компании и несут ответственность, на которую они не способны.

Также требуется прояснить отношения с Савелием. Он, безусловно, доверяет своему сокурснику, и ему импонирует его повседневная деятельность «по наведению порядка». Сегодня утром был очередной пример слабой работы гостиницы, о чем постоянно говорит Савелий. Девушка-администратор совершила ошибку при оформлении регистрации двум молодым людям – будучи загруженной подготовкой отчета к собранию, которое должно было начаться в 10.00, она не внесла прибывших в официальный журнал учета, а прибывшие оказались сотрудниками налоговой инспекции выставили штраф на 30 тыс. руб. за это нарушение.

Однако порядок порядком, но не за счет же разрушения коллектива гостиницы! Да, для бизнес-центра Савелию удалось подобрать хороших работников, но там и деятельность простая – собирай аренду ежемесячно. И удастся ли найти сотрудников не хуже, если уйдут эти? Ситуация на рынке труда все ухудшается, все больше открывается новых компактных гостиниц, качественного персонала не хватает. Его также беспокоило, что Савелий все свое время и силы направил на бизнес-центр, а руководство гостиницы осуществлялось по

«остаточному принципу». Да, он согласен, что бизнес-центр сегодня – это постоянный, гарантированный доход, но при правильной постановке дела гостиница может давать прибыль, в разы превосходящую прибыль бизнес-центра на тех же площадях. Прибыль, даже будущую, терять не хотелось... И теперь он стал думать о Марии Ивановне – она явный неформальный лидер и оппозиция Савелию, их натянутые отношения – «как кошка с собакой» – ни к чему хорошему это не приведет… и ее упрек Савелию, что у него нет стратегии развития гостиницы, справедлив, но у кого она есть? Да, непростая задача для владельца бизнеса…

Вопросы для обсуждения

1. Существует ли проблема лидерства в организации?
2. Если да, то в чем она проявляется и каковы причины ее возникновения?
3. Как ситуация в компании выглядит, с точки зрения Инны Викторовны, Савелия Ивановича и Дмитрия Константиновича?
4. Как воспринимают ситуацию рядовые сотрудники? 5.Какие стили лидерства демонстрируют участники?

6.Кто ответственен за возникший кризис отношений между ключевыми сотрудниками?

7.Как бы вы описали ситуацию на основе концепций эмоционального интеллекта и ситуативного лидерства?

8. Можно ли определить, на каком этапе жизненного цикла находится компания и какие требования это предъявляет к стилю лидерства первых лиц?
9. Как вы прогнозируете дальнейшее развитие ситуации в компании? Какие варианты этого развития более вероятны?
10. Какие действия вы предприняли бы на месте Дмитрия Константиновича в стратегическом плане (3 года), в тактической перспективе (3 месяца), в ближайшие время? Как бы вы построили разговор с ключевыми руководителями на его месте?

Материалы текущего контроля успеваемости по теме 4.

Вопросы для опроса:

1. Состав временных параметров и взаимосвязи работ.
2. Упорядочение работ.
3. Графические построения и количественная оценка временных параметров. Диаграмма Гантта.
4. Построение сетевого графика.
5. Методика PERT.
6. Метод критического пути.
7. Иерархическое расписание.
8. Метод критической цепи.
9. Оптимизация потребности в ресурсах.
10. Понятие и концепции качества. Параметры качества продукта.
11. Цикл Деминга (PDCA).
12. Концепция управления качеством.
13. Процессы управления качеством.

14. Причинно-следственная диаграмма Исикавы.
15. Диаграмма Парето.
16. Инструменты управления качеством.
17. Международный стандарт качества ISO 10006.

Задание по разработке проекта

1. Составьте реестр основных потребителей результатов проекта.
2. Оцените требования, предъявляемые потребителями к результату проекта.
3. Выполните анализ требований и согласуйте его с системой целей проекта.
4. Выполните корректировку целей проекта в соответствии с требованиями потребителей.
5. Выполните корректировку задач проекта с оценкой их продолжительности и необходимых ресурсов.
6. Проведите упорядочивание работ и постройте диаграмму Гантта.
7. Разработайте контрольный листок качества и диаграмму Исикавы для определения возможных нарушений качества процесса управления проектом.

Материалы текущего контроля успеваемости по теме 5.

Вопросы для опроса:

1. Понятие коммуникаций проекта.
2. DIKW – информационная иерархия.
3. Планирование коммуникаций.
4. Процесс планирования коммуникаций.
5. Коммуникационные технологии, базовая коммуникационная модель.
6. Коммуникационные методы.
7. План управления коммуникациями.
8. Процессы реализации управления коммуникациями.
9. Системы сбора, выборки и распространения информации.
10. Контроль коммуникаций.
11. Управление стейкхолдерами проекта.
12. Управление и контроль вовлечения стейкхолдеров.
13. Карта стейкхолдеров проекта.
14. Матрица «интерес-влияние».

Задание по разработке проекта

1. Разработайте план коммуникаций проекта.
2. Определите основные способы распространения информации по проекту.
3. Проведите идентификацию и анализ стейкхолдеров проекта.
4. Разработайте карту стейкхолдеров проекта.
5. Заполните матрицу «интерес – влияние».
6. Разработайте план коммуникаций проекта.
7. Заполните матрицу вовлечения стейкхолдеров.

Задание для анализа конкретных ситуаций

Вы, будучи начальником отдела сбыта, самостоятельно, без ведома Вашего руководителя и без совещания с Вашими коллегами, дали распоряжение об отгрузке Вашей продукции совершенно новому потребителю в новом проекте, так как Вам была предложена выгодная цена за продукцию.

Но Ваш новый партнер оказался «фирмой-невидимкой», и Вы не получили оплаты за продукцию. Ваш руководитель в гневе, так как компания понесла огромный ущерб. В чем Ваша ошибка и как Вы построите свое объяснение с руководителем?

Кейс «Мотивация сотрудников проекта»

Руководством компании было принято решение увеличить длительность рабочего дня сотрудников проекта на 1 час без увеличения заработной платы за дополнительное время. Задача руководителя донести эту информацию на подчиненных на оперативном совещании таким образом, чтобы оно было принято положительно.

Задание: оцените, эффективность ответов различных руководителей.

Руководитель 1.

Уважаемые коллеги! У меня для вас не очень приятная новость. Для решения оперативных задач нам необходимо поработать более напряженно, чем обычно. В связи с этим, начиная с сегодняшнего дня на работе нужно оставаться на час дольше. Эта мера временная, вопрос дополнительной оплаты будем обсуждать с руководством по итогам нашей работы.

Я также остаюсь на работе вместе с Вами анализировать то что мы наделали за день придется вечером, так что я буду на работе практически до ночи, кто хочет остаться дольше – присоединяйтесь!

Руководитель 2

На общем собрании: «Довожу до Вашего сведения, что был сделан расчет специалистами на основании которого для дальнейшей прибыльной работы Общества необходимо увеличить длительность рабочего дня нашего отдела на 1 час без увеличения заработной платы за дополнительное время. При продолжении работы в настоящем режиме нас ждёт отрицательный доход и в дальнейшем – ликвидация Общества. Я надеюсь, что увеличение длительности рабочего времени будет временным на 3-6 месяцев и наше Общество выйдет в ближайшее время из затруднительного положения. В нашем отделе работают порядочные сотрудники, на взаимовыручку которых руководство Общества надеется. Готова ответить на Ваши вопросы, предложения

Руководитель 3

Добрый день, коллеги!

С завтрашнего дня мы будем с вами видеться чаще, общаться и обсуждать производственные вопросы активней и больше, и на это у нас есть 1 дополнительный рабочий час. И это все благодаря не переходу на «летнее» время. А исключительно во благо процветания нашей компании. Рабочее время увеличится, зарплата нет, но усилиями нашего сплоченного коллектива мы улучшим результаты нашей работы и заработаем богатую премию.

Решение:

Оценка руководителя 1.

Руководитель в своем заявлении не привел ни одного аргумента, объясняющего, почему сотрудникам выгодно переходить на новую систему работы. Таким образом, мотивация на положительное принятие данного решения у подчиненных не сформирована. Руководитель исказил вводные данные кейса и сообщил подчиненным информацию, которой не обладал: «эта мера временная», а значит, дезинформировал подчиненных.

Ответ оценивается как не эффективный.

Оценка руководителя 2.

Руководитель показал подчиненным, что данная мера необходима для того, чтобы они не остались без работы. Таким образом, аргумент в пользу новой системы работы приведен.

Однако предположение, что длительность рабочего дня увеличена «временно» создает неверные ожидания у сотрудников и впоследствии может сформировать ощущение, что их обманули.

Ответ частично эффективный.

Оценка руководителя 3.

Руководитель в своем заявлении привел аргументы, объясняющие, почему сотрудникам выгодно переходить на новую систему работы и показал, как можно выйти из сложной ситуации, при этом не обесценив ни компанию, ни сотрудников. Таким образом, руководитель попытался сформировать положительное отношение сотрудников к новой системе.

Ответ эффективный.

Материалы текущего контроля успеваемости по теме 6.

Вопросы для опроса:

1. Понятие риска проекта.
2. Соотношение доходности и риска.
3. Толерантность к риску и риск-аппетит.
4. Процессы управления рисками проекта.
5. Методы идентификации рисков проекта.
6. Мозговой штурм,
7. Метод Дельфи.
8. Карточки Кроуфорда.
9. SWOT-анализ.
10. Матрица «вероятность-влияние».
11. Диаграмма «Торнадо».
12. Методы количественного анализа рисков проекта.
13. План реагирования на риски.
14. Планирование на случай чрезвычайных ситуаций.
15. Мониторинг и контроль рисков.
16. Содержание мониторинга и оценки исполнения проекта.
17. Мониторинг сроков проекта.
18. Метод освоенного объема.
19. Показатели стоимости проекта.
20. Плановый, освоенный и фактический объемы работ по проекту.

Задание по разработке проекта

1. Определите события или условия, которые могут привести к досрочному прекращению или завершению проекта.
2. Определите события или действия, которые могут привести к досрочному прекращению процесса финансирования проекта.
3. Определите события или действия, которые могут сделать проект невыгодным для заказчика.
4. Определите события или действия, которые сделают невозможным достижение целей проекта.
5. Сформируйте реестр рисков, определив рисковые события, их причины и индикаторы.
6. Оцените вероятности рисковых событий и последствий рисков для проекта.
7. Оцените степень внимания участников проекта к рискам.
8. Составьте список решений по управлению рисками и выполните их группировку.

9. В соответствии с принятыми решениями по управлению рисками внесите коррективы в перечень задач проекта.

Задание для анализа конкретных ситуаций

Вам, как руководителю, предлагают решение важной проблемы в более короткий срок, да еще в результате и получение прибыли, но сама реализация данного решения весьма рискованна. Как Вы поступите?

Материалы текущего контроля успеваемости по теме 7.

Вопросы для опроса:

1. Методологические и практические источники гибких методологий.
2. Кайдзен технология.
3. Бережливое производство (Lean).
4. Принципы Agile – манифеста.
5. Философия и принципы Scrum.
6. Участники и организация Scrum – процесса.
7. Планирование в Scrum.
8. Бэклог продукта (Product Backlog).
9. Покер-планирование (Planning Poker).
10. Scrum – доска.

Материалы текущего контроля успеваемости по теме 8.

1. Общая характеристика стандартов по управлению проектами.
2. ГОСТ Р ИСО 21500-2014 «Руководство по проектному менеджменту».
3. ГОСТ Р 52807-2007 «Руководство по оценке компетентности менеджеров проектов».
4. ГОСТ Р 54869-2011. Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом.
5. Методические рекомендации по подготовке региональных проектов от 30.11.2018
6. №9861п-П6.
7. Стандарт PMBOK.
8. СтандартPrince2.
9. P2M

5. Оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине

5.1. Экзамен проводится с применением следующих методов (средств): проведение устного экзамена, включающего теоретическую часть и практико-ориентированное задание, требующее демонстрации уровня владения умениями/навыками.

5.2. Оценочные материалы промежуточной аттестации

Таблица 4.

Код компонента освоения компетенции	Компонент освоения компетенции	Код промежуточного индикатора освоения компетенции	Промежуточный индикатор освоения компетенции	Критерий оценивания
УК-2.1	Способен выявлять, анализировать и	ИУК-2.1	Формирует и развиваете систему	Проверяет и анализирует

Код компонента освоения компетенции	Компонент освоения компетенции	Код промежуточного индикатора освоения компетенции	Промежуточный индикатор освоения компетенции	Критерий оценивания
	планировать процессы, происходящие в сфере публичной власти с учетом знаний теории государственного управления; знать особенности и содержание проектного управления, уметь применять проектный подход при решении профессиональных задач, с учетом современных механизмов государственного управления		проектной деятельности в органах власти и организациях; обосновывает практическую и теоретическую значимость применения проектного подхода в государственном управлении, опираясь на анализ процессов, происходящих в сфере публичной власти;	проектную документацию; прогнозирует развитие процессов в проектной управления в профессиональной области; выдвигает инновационные идеи и нестандартные подходы к их реализации в целях реализации проекта
УК-3.1	Способен организовывать и управлять командным взаимодействием в решении поставленных целей, понимать сущность внутриорганизационных коммуникаций, групповой динамики, на основе анализа социальных процессов	ИУК-3.1	Организует и управляет командным взаимодействием, в решении поставленных профессиональных задач с учетом значимости факторов, влияющих на развитие социальной ситуации	Оперирует нормативно-правовыми актами, касающимися организации и осуществления профессиональной деятельности; составляет деловые письма с целью организации и сопровождения командной работы; выполняет оценку сформированности, сплоченности команды; в
ОПК-6.1	Способен организовать проектную деятельность в органах государственной и муниципальной власти	ИОПК-6.1	Владеет навыками организации проектной деятельности в органах публичной власти в соответствии с нормативно-правовыми актами, регулирующими проектную деятельность в системе государственного и муниципального управления	Методически точно применяет полученные теоретические знания при инициации, планировании и реализации проекта, моделирует, осуществляет мониторинг и контроль основных групп процессов, реализуемых в органах исполнительной власти
ПКо ОС-2.1	Способен осуществлять стратегическое планирование деятельности органа	ИПКо ОС-2.1	Определяет стратегию (приоритеты) деятельности	Обоснованно осуществляет планирование проектных задач и

Код компонента освоения компетенции	Компонент освоения компетенции	Код промежуточного индикатора освоения компетенции	Промежуточный индикатор освоения компетенции	Критерий оценивания
	публичной власти в соответствии с приоритетами социально-экономического развития государства		органа публичной власти в соответствии с целями и задачами, внутренними и внешними условиями деятельности органа публичной власти	организацию проектных команд различного типа в соответствии с условиями реализации проекта и поставленных задач

Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации

Примерный перечень теоретических вопросов к экзамену:

1. Историческая эволюция управления проектами.
2. Современные тенденции развития управления проектами в мире.
3. Определение проекта.
4. «Проектный треугольник».
5. Прямые и обратные связи в проекте.
6. Статические и динамические структурные связи проекта.
7. Иерархия в системе проекта.
8. Функциональное и информационное описание проекта.
9. Уровни в системе управления проектами.
10. Жизненный цикл и фазы жизненного цикла проекта.
11. Процессы управления проектом.
12. Группы процессов управления проектами.
13. Функциональные области управления проектом.
14. Связь областей знаний и групп процессов управления проектами.
15. Организация управления по методу «стадия-ворота».
16. Группа процессов инициации проекта.
17. Разработка устава проекта.
18. Управление предметной областью (содержанием) проекта.
19. Матрица приоритетов проекта.
20. Построение иерархической структуры работ. Типы критериев структуризации, способы и типы декомпозиции.
21. Контрольные точки (вехи) проекта.
22. Управление изменением содержания (предметной области) проекта.
23. Содержание командной организации и типы команды.
24. Этапы развития самоуправляемых команд.
25. Пяти фазовая модель развития команды проекта.
26. Модель высокоэффективной проектной команды (по Эрику Верзуху).
27. Коллективное видение.
28. Факторы сплоченности и производительности команды проекта.
29. Лидерство в проекте.
30. Состав временных параметров и взаимосвязи работ.
31. Упорядочение работ.
32. Графические построения и количественная оценка временных параметров. Диаграмма Гантта.

33. Построение сетевого графика.
34. Методика PERT.
35. Метод критического пути.
36. Метод критической цепи.
37. Оптимизация потребности в ресурсах.
38. Понятие и концепции качества. Параметры качества продукта.
39. Цикл Деминга (PDCA).
40. Концепция управления качеством. Процессы управления качеством.
41. Причинно-следственная диаграмма Исикавы.
42. Диаграмма Парето.
43. Инструменты управления качеством. Международный стандарт качества ISO 10006.
44. Понятие риска проекта.
45. Соотношение доходности и риска.
46. Толерантность к риску и риск-аппетит.
47. Процессы управления рисками проекта.
48. Методы идентификации рисков проекта.
49. Матрица «вероятность-влияние».
50. Диаграмма «Торнадо».
51. План реагирования на риски.
52. Мониторинг и контроль рисков.
53. Содержание мониторинга и оценки исполнения проекта.
54. Мониторинг сроков проекта.
55. Метод освоенного объема.
56. Показатели стоимости проекта.
57. Плановый, освоенный и фактический объемы работ по проекту.
58. Кайдзен технология.
59. Бережливое производство (Lean).
60. Принципы Agile – манифеста.
61. Философия и принципы Scrum.
62. Участники и организация Scrum – процесса.
63. Бэклог продукта (Product Backlog).
64. Покер-планирование (Planning Poker).
65. Scrum – доска.
66. Общая характеристика стандартов по управлению проектами

Практико-ориентированные (практические) задания к экзамену:

УК-2.1 Способен выявлять, анализировать и планировать процессы, происходящие в сфере публичной власти с учетом знаний теории государственного управления; знать особенности и содержание проектного управления, уметь применять проектный подход при решении профессиональных задач, с учетом современных механизмов государственного управления

Задание: Используя последовательно методы декомпозиции («дерево целей»), определите основные цели проекта «Комфортная придомовая территория». Выполните проверку списка полученных целей по методу SMART. При необходимости откорректируйте список целей проекта.

УК-3.1 Способен организовывать и управлять командным взаимодействием в решении поставленных целей, понимать сущность внутриорганизационных коммуникаций, групповой динамики, на основе анализа социальных процессов

Задание: Компания «Экселент» является представителем среднего бизнеса, имеет матричную организационную структуру. Основными услугами, предоставляемыми данной организацией являются: ИТ консалтинг, разработка и внедрение ИТ приложений, разработка и поддержка корпоративных Интернет-порталов. Ввиду возросшего спроса на услуги компании, в несколько раз возросло количество обращений, связанных с консалтинговой деятельностью, возросло и количество проектов, превысивших запланированные временные и ресурсные ограничения. Первичный анализ показал, что ИТ- специалисты компании, задействованные как в проектной, так и консалтинговой деятельности отдают предпочтение консалтингу ввиду меньшей ответственности, небольшого объема работ и небольших временных затрат.

Необходимо определить, каким образом можно сократить количество «запаздывающих» проектов? Как можно повлиять на смену приоритетов специалистов, организовывать и управлять командным взаимодействием в решении поставленных целей?

ОПК-6.1 Способен организовать проектную деятельность в органах государственной и муниципальной власти

Задание. На основе представленного материала, сформулируйте 3-4 предпосылки внедрения проектного управления в органах исполнительной власти, исходя из положений концепции «Нового государственного менеджмента» сформулированной зарубежными учеными

Исходная информация для выполнения задания. Все страны, занимающие активную позицию на мировом рынке, так или иначе сталкиваются с вызовами в том числе экономического характера.

В этой связи государству целесообразно аккумулировать свои возможности и максимально грамотно применять управленческий подход при решении наиболее важных стратегических задач в сложившихся в определенное время условиях. Одним из решений, получивших распространение и прошедших некоторую модификацию в ряде стран, является внедрение проектного управления.

В одной из своих работ Д.Г. Красильников и М.Н. Якимова, основывая свои рассуждения на высказываниях Hood C., а также Osborne D., GaeblerT.и приходят к выводу о том, что

«Стремление органов власти воплотить в жизнь главный принцип менеджериальных преобразований – внедрить в бюрократическую среду методы управления, выработанные в частной сфере, – обеспечило широкое распространение бизнес-ориентированных технологий в управлении государством. Программно-целевой подход, стратегическое планирование, стратегическое управление, и, наконец, управление проектами, ставшие ярчайшими достижениями научного менеджмента в период расцвета NPM, поэтому и стали применяться в нашей стране для реализации государственной политики».

NPM – newpublicmanagement (новый государственный менеджмент) – подход реформирования государственного аппарата, связанный со стремлением внедрить в систему государственного управления инструменты, методы управления, выработанные в бизнес-сфере.

Основные цели внедрения проектного управления в органах исполнительной власти:

- обеспечение достижения результатов, запланированных органами исполнительной власти;
- соблюдение и сокращение сроков достижения результатов; повышение эффективности использования ресурсов;

- прозрачность, обоснованность и своевременность принимаемых решений в органе исполнительной власти;
- повышение эффективности внутриведомственного, межведомственного и межуровневого взаимодействия, а также взаимодействия с подрядными организациями, привлекаемыми органом исполнительной власти, за счет использования единых подходов проектного управления.

ПКо ОС-2.1 Способен осуществлять стратегическое планирование деятельности органа публичной власти в соответствии с приоритетами социально-экономического развития государства

Охарактеризуйте участие субъектов Российской Федерации в реализации государственной программы (в том числе обоснование состава и значений целевых показателей и индикаторов, характеризующих достижение ожидаемых результатов), если сфера реализации государственной программы полностью либо частично отнесена к предметам совместного ведения Российской Федерации и субъектов Российской Федерации.

Шкала оценивания

Промежуточная аттестация проводится в форме экзамена без применения балльно-рейтинговой системы оценивания - посредством аттестационных испытаний в форме традиционного экзамена. Результаты промежуточной аттестации оцениваются: экзамена - по традиционной балльной системе оценивания («отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно»).

Наряду с оцениванием учебных достижений обучающихся по принятой образовательной организации системе оценок и использованием ее при оформлении официальных дипломов Академии о высшем образовании, вводят повышенный («Excellent» и «Good») и базовый («Very good» и «Satisfactory») уровень оценок «отлично» и «хорошо» для использования при оформлении ЕПД, согласно Положению об оформлении и выдаче ЕПД.

Таблица 5.

Соответствие академической оценке

Академическая оценка		Оценка по шкале ESTS	
зачтено	отлично	Passed	A (Excellent)
			B (Very Good)
	хорошо		C (Good)
			D (Satisfactory)
	удовлетворительно		E (Sufficient)
не зачтено	неудовлетворительно	-	-

Критерии оценивания в ходе промежуточной аттестации

Оценка «отлично» выставляется обучающемуся:

– если он глубоко и прочно усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно излагает его на экзамене, умеет тесно увязывать теорию с практикой, свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами знаний, причем не затрудняется с ответом при видоизменении заданий, правильно обосновывает принятое решение; учебные достижения и результаты текущего контроля успеваемости демонстрируют высокую степень сформированности соответствующих компетенций.

Оценка «хорошо» выставляется обучающемуся:

– если он твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, не допуская существенных неточностей в ответе на вопрос, правильно применяет теоретические положения при решении практических вопросов и задач, владеет необходимыми навыками и приемами их выполнения; учебные достижения и результаты текущего контроля успеваемости демонстрируют хорошую степень сформированности соответствующих компетенций.

Оценка «удовлетворительно» выставляется обучающемуся:

– если он имеет знания только основного материала, но не усвоил его деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, испытывает затруднения при выполнении практических работ; учебные достижения и результаты текущего контроля успеваемости демонстрируют удовлетворительную степень сформированности соответствующих компетенций.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется обучающемуся:

– если он не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические работы; учебные достижения и результатами текущего контроля успеваемости демонстрируют низкую степень сформированности соответствующих компетенций.

6. Методические материалы по освоению дисциплины

Обучение по дисциплине Б1.О.09 «Проектное управление и администрирование» предполагает изучение курса на аудиторных занятиях (лекции, практические) и самостоятельной работы студентов.

Практические занятия дисциплины предполагают их проведение в различных формах с целью выявления полученных знаний, умений, навыков и компетенций.

Подготовка к лекции студентами заключается в следующем:

– повторить материал предыдущей лекции, прочитав его повторно;

– ознакомиться с темой предстоящей лекции (в рабочей программе учебной дисциплины);

– ознакомиться с учебными материалами по данной теме в соответствии с предложенным списком литературы в рабочей программе учебной дисциплины или с электронными материалами, предложенными лектором;

– записать возможные вопросы, которые можно будет задать лектору.

Подготовка к практическим (семинарским) занятиям:

– внимательно прочитать материал лекций, относящихся к данному занятию, ознакомиться с учебными материалами, включая электронные в соответствии с предложенным списком литературы в рабочей программе учебной дисциплины;

– подготовить развернутые ответы на вопросы, предложенные в рабочей программе дисциплины, для обсуждения;

– выполнить задания, если они предусмотрены в письменной форме;

– понять, что для вас осталось неясными и постараться получить на них ответ заранее;

– готовиться к практическим (семинарским) занятиям можно как индивидуально, так и в составе малой группы;

– рабочую программу учебной дисциплины необходимо использовать в качестве основного ориентира в организации обучения;

– электронная версия рабочей программы по дисциплине размещена на сайте Нижегородского института управления, к которой предоставлен авторизованный доступ.

Подготовка к экзамену. К экзамену необходимо готовится целенаправленно, регулярно, систематически и с первых дней обучения по данной дисциплине. В самом начале учебного курса необходимо ознакомиться со следующей учебно-методической документацией:

- программой дисциплины;
- перечнем знаний и умений, которыми студент должен владеть;
- тематическими планами лекций, семинарских занятий;
- учебником, учебными пособиями по дисциплине, а также электронными ресурсами;
- перечнем и тематикой письменных работ, а также методическими рекомендациями по их выполнению;
- перечнем экзаменационных вопросов.

Систематическое выполнение всех видов заданий на лекциях, практических занятиях, а также самостоятельная работа позволит успешно освоить дисциплину и создать хорошую базу для прохождения промежуточной аттестации**.**

Эффективность лекционных, семинарских и практических занятий по дисциплине во многом зависит от качества самостоятельной работы студентов, от их самоподготовки.

Часть времени, отведенного на самостоятельную работу должна использоваться на подготовку к аудиторным занятиям, другая часть на выполнение домашней работы, осмысление и оформление результатов практических занятий.

При подготовке к занятиям студенту полезно:

- изучить теоретический материал по данной теме (конспект занятия);
- ознакомиться с литературой, рекомендованной преподавателем;
- выполнить задания, предложенные преподавателем, к занятию;
- составить перечень вопросов, вызывающих затруднения, неясности или сомнения, обсудить их с преподавателем или на занятии;
- заниматься самостоятельным поиском дополнительной литературы по изучаемой теме.

В рамках данной дисциплины самостоятельная работа обучающихся включает самостоятельную работу с литературой.

Самостоятельная работа с исследовательской и учебной литературой, изданной на бумажных носителях, сохраняется как важное звено самостоятельной работы в целом, но информационные технологии позволяют использовать как основу для самостоятельной работы не только печатную продукцию учебного или исследовательского характера, но и электронные издания, ресурсы сети Интернет – электронные базы данных, каталоги и фонды библиотек, архивов и т. д.

Самостоятельная работа по лекционному курсу дисциплины в основном выполняется в виде проработки учебного материала лекционных занятий из-за сложности материала, прочитанного ведущим преподавателем.

Самостоятельная работа по подготовке к семинару в основном выполняется в виде самостоятельного изучения учебного материала.

Для подготовки к семинарским занятиям, обучающимся предоставляется возможность самостоятельно заниматься на компьютерах оснащенных электронными учебниками и подключенных к интернету в библиотеке института.

Разработка индивидуального проекта

Индивидуальный проект является исследованием, представленным в виде законченного продукта. Перед каждым студентом стоит задача продемонстрировать уже не отдельные навыки, а умение выполнить работу самостоятельно от начала и до конца.

Индивидуальный проект выполняется обучающимся по выбранной теме, в рамках учебного времени, и должен быть представлен в виде разработанного проекта в среде MS Project.

Этапы работы над проектом:

1. Подготовительный этап: выбор темы, постановка целей и задач будущего проекта.

2. Планирование: подбор необходимых материалов, определение способов сбора и анализа информации.

3. Основной: обсуждение методических аспектов и организация работы, структурирование проекта, работа над проектом в среде MS Project.

4. Заключительный: подведение итогов, оформление результатов, презентация проекта.

Вопросы и задания для самостоятельной подготовки к лекционным и практическим занятиям

Тема 1. Системный подход в управлении проектами.

Изучите следующие вопросы: историческая эволюция управления проектами; современные тенденции развития управления проектами в мире.

Познакомьтесь с понятиями «проект», «проектный треугольник», системное представление проекта, эмерджентность в системе, прямые и обратные связи в проекте. Опишите проект как систему, изучите статические и динамические структурные связи проекта. Сформируйте представление об иерархии в системе проекта, о функциональном и информационном описании проекта.

Тема 2. Процессы управления проектами. Определение и предметная область проекта

Изучите материалы по следующим вопросам: жизненный цикл и фазы жизненного цикла проекта, типы жизненных циклов, процессы управления проектом, группы процессов управления проектами, функциональные области управления проектом, десять «областей знаний управления проектами», связь областей знаний и групп процессов управления проектами. Организация управления по методу «стадия-ворота». Группа процессов инициации проекта. Разработка устава проекта. Управление предметной областью (содержанием) проекта. Матрица приоритетов проекта. Построение иерархической структуры работ (структурной декомпозиции работ, work breakdown structure).

Типы критериев структуризации, способы и типы декомпозиции. Контрольные точки (вехи) проекта. Управление изменением содержания (предметной области) проекта.

Тема 3. Управление человеческими ресурсами проекта. Администрирование проекта

Изучите материалы по следующим темам:

Содержание командной организации и типы команды. Этапы развития самоуправляемых команд. Модель формирования и развития команды проекта. Пяти фазовая модель развития команды проекта. Ролевые функции в команде. Модель высокоэффективной проектной команды (по Эрику Верзуху). Организация функционирования эффективных команд. Коллективное видение. Матрица ответственности. Управление производительностью команды проекта. Факторы сплоченности и производительности команды проекта. Лидерство в проекте.

Тема 4. Управление проектами по временным параметрам и качеству

Изучите материалы по следующим темам:

Состав временных параметров и взаимосвязи работ. Упорядочение работ. Графические построения и количественная оценка временных параметров. Диаграмма Гантта. Построение сетевого графика. Методика PERT. Метод критического пути. Иерархическое расписание. Метод критической цепи. Оптимизация потребности в

ресурсах. Понятие и концепции качества. Параметры качества продукта. Цикл Деминга (PDCA). Концепция управления качеством. Процессы управления качеством. Причинно-следственная диаграмма Исикавы. Диаграмма Парето. Инструменты управления качеством. Международный стандарт качества ISO 10006.

Тема 5. Управление коммуникациями и стейкхолдерами проекта.

Изучите материалы по следующим темам:

Понятие коммуникаций проекта. DIKW – информационная иерархия. Планирование коммуникаций. Процесс планирования коммуникаций. Коммуникационные технологии, базовая коммуникационная модель. Коммуникационные методы. План управления коммуникациями. Процессы реализации управления коммуникациями. Системы сбора, выборки и распространения информации. Контроль коммуникаций. Управление стейкхолдерами проекта. Управление и контроль вовлечения стейкхолдеров. Карта стейкхолдеров проекта. Матрица «интерес-влияние».

Тема 6. Управление рисками проекта. Оценка исполнения проекта

Изучите материалы по следующим темам:

Понятие риска проекта. Соотношение доходности и риска. Толерантность к риску и риск- аппетит. Процессы управления рисками проекта. Методы идентификации рисков проекта. Мозговой штурм, Метод Дельфи. Карточки Кроуфорда. SWOT-анализ. Матрица «вероятность- влияние». Диаграмма «Торнадо». Методы количественного анализа рисков проекта. План реагирования на риски. Планирование на случай чрезвычайных ситуаций. Мониторинг и контроль рисков. Содержание мониторинга и оценки исполнения проекта. Мониторинг сроков проекта. Метод освоенного объема. Показатели стоимости проекта. Плановый, освоенный и фактический объемы работ по проекту.

Тема 7. Современные методологии управления проектами

Изучите материалы по следующим темам:

Методологические и практические источники гибких методологий. Кайдзен технология. Бережливое производство (Lean). Принципы Agile – манифеста. Философия и принципы Scrum. Участники и организация Scrum – процесса. Планирование в Scrum. Бэклог продукта (Product Backlog). Покер-планирование (Planning Poker). Scrum – доска.

Тема 8. Стандарты управления проектами

Изучите материалы по следующим темам:

ГОСТ Р ИСО 21500-2014 «Руководство по проектному менеджменту». ГОСТ Р 52807-2007 «Руководство по оценке компетентности менеджеров проектов». ГОСТ Р 54869-2011. Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом. Методические рекомендации по подготовке региональных проектов от 30.11.2018 №9861п-П6. Стандарт PMBOK. СтандартPrince2. P2M; ICB; IPMA OCB.

7. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет

7.1. Основная литература

1. Зуб, А. Т. Управление проектами : учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 422 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00725-1.

2. Управление проектами : учебник и практикум для среднего профессионального образования / А. И. Балашов, Е. М. Рогова, М. В. Тихонова, Е. А. Ткаченко ; под общей редакцией Е. М. Роговой. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 383 с. —

(Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-03473-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/536625.

7.2. Дополнительная литература

1. Борщевский, Г. А. Управление государственными программами и проектами : учебник для вузов / Г. А. Борщевский. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 299 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17196-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/544548.

2. Проектное управление в органах власти : учебник и практикум для вузов / Н. С. Гегедюш [и др.] ; ответственный редактор Н. С. Гегедюш. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 186 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-12623-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/518885.

3. Проектное управление в органах власти : учебник для вузов / Г. М. Кадырова, С. Г. Еремин, А. И. Галкин ; под редакцией С. Е. Прокофьева. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 263 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15222-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/543958.

4. Шестопалов П.Л. Выгоды и возможности проектного управления в органах государственной власти. – Учебное пособие. Аналитический центр при Правительстве Российской Федерации Москва 2016 М.: 2016. - 22 с.

5. Шкурко, В. Е. Управление рисками проекта : учебник для вузов / В. Е. Шкурко ; под научной редакцией А. В. Гребенкина. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 163 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16836-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/531867.

7.3. Нормативные правовые документы

1. Указ Президента Российской Федерации от 30.06.2016 №306 (ред. от 19.07.2018 г.) «О Совете при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и приоритетным проектам».

2. Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2018 г. № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации до 2024 года».

3. Постановление Правительства РФ от 31.10.2018 №1288 (ред. от 03.01.2019) «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации» (вместе с «Положением об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации»).

4. ГОСТ Р ИСО 21500-2014 «Руководство по проектному менеджменту».

5. ГОСТ Р 52807-2007 «Руководство по оценке компетентности менеджеров проектов».

6. ГОСТ Р 54869-2011. Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом

7. Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 №273-ФЗ.

8. Приказ Министерства образования и науки РФ от 05.04.2017 №301 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования - программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры»

9. Методические рекомендации по подготовке региональных проектов от 30.11.2018 №9861п-П6.

10. Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 №273-ФЗ.

11. Приказ Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 06.04.2021 №245 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования - программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры»

12. Образовательный стандарт ФГБОУ ВО «Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», утвержденный приказом ректора Академии от 29.03.2021 г. № 01-3046 и разработанного на основе федерального государственного образовательного стандарта высшего образования – магистратура по направлению подготовки 38.04.04 Государственное и муниципальное управление, утвержденного приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 13.08.2020 г. № 1000 (зарегистрировано в Министерстве юстиции Российской Федерации 28.08.2020 г., регистрационный №59530).

7.4. Интернет-ресурсы

1. http://docs.cntd.ru/document/1200089604 ГОСТ Р 54869-2011. Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом
2. https://blog.iteam.ru/upravlenie-riskami-proekta/ Управление рисками проекта
3. http://wtrofimov.ru/wp-content/uploads/2019/04/УП_Трофимов_2019.pdf В.В. Трофимов, Управление проектами, Учебное пособие
4. http://www.spiderproject.com/ru/index.php/spabout/demo ИС управления проектами SpiderProject, доступ 20.02.2020
5. https://lib-bkm.ru/13459 Зубрицкий А.А. Эффективное управление проектами с использованием Microsoft Project 2016, изд: Openplanning.ru

7.5. Иные источники

1. Электронные информационно-образовательные ресурсы Нижегородского института управления – филиала РАНХиГС - http://sdo.niu.ranepa.ru/.
2. Портал электронной библиотеки [Электронный ресурс] – URL: http://www.ihtik.lib.ru/
3. Электронная библиотека студента «КнигаФонд» [Электронный ресурс] – режим доступа: http://www.knigafund.ru/

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

8.1. Материально-техническая база

Перечень материально-технического обеспечения:

1. Учебные аудитории, оборудованные для проведения учебных занятий лекционного и семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, коллоквиумов, мероприятий текущего контроля и промежуточной аттестации, в том числе мультимедийным оборудованием для демонстрации электронных презентаций и аудио- и видеоматериалов.
2. Компьютерные классы для выполнения групповых тестовых и иных заданий, а также для самостоятельной работы обучающихся оснащенные компьютерной техникой и обеспечением доступа к сети «Интернет» и доступа в электронную информационно-образовательную среду организации.
3. Специализированные аудитории и лаборатории.

4. Библиотека с обеспечением печатными изданиями или электронно-библиотечная система обеспечивающая доступ к электронным изданиям (электронная библиотека).

5. Читальный зал.

6. Технические средства обучения: персональные компьютеры; компьютерные проекторы; звуковые динамики; программные средства, обеспечивающие просмотр видеофайлов в форматах AVI, MPEG-4, DivX, RMVB, WMV и др.

8.2. Информационные технологии, программное обеспечение:

При осуществлении образовательного процесса по дисциплине используется информационные технологии и программное обеспечение:

1. Современная операционная система.
2. Kaspersky Endpoint Security (или аналог).
3. Средство просмотра файлов формата pdf.
4. Современные офисные средства (текстовые и табличные редакторы, средства работы с презентационными материалами и т.д.).
5. Архиватор 7-Zip.
6. Система дистанционного обучения.
7. Автоматизированная библиотечная система.

8.3. Информационные справочные системы:

1. https://www.urait.ru –Электронно-библиотечная система [ЭБС] Юрайт;
2. http://www.iprbookshop.ru – Электронно-библиотечная система [ЭБС] «IPR SMART» (ранее – IPRBooks)
3. https://e.lanbook.com - Электронно-библиотечная система [ЭБС] «Лань».
4. https://znanium.com - Электронно-библиотечная система [ЭБС] «Znanium.com».
5. https://www.book.ru - Электронно-библиотечная система [ЭБС] «Book.ru».
6. https://ibooks.ru - Электронно-библиотечная система [ЭБС] «ibooks.ru».
7. https://www.ezproxy.ranepa.ru:2443/login?url=https://dlib.eastview.com/ – East View. Полные тексты российских научных и практических журналов, а так же газет центральной прессы России.
8. https://www.ezproxy.ranepa.ru:2443/login?url=https://grebennikon.ru/ - Полные тексты 38 научно-практических журналов по маркетингу, менеджменту, финансам и управлению персоналом ИД «Гребенников»
9. http://www.consultant.ru/ - Справочно-правовая система «Консультант».
10. http://www.garant.ru/ Справочно-правовая система «Гарант».