

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Гриб Владислав Валерьевич
Должность: Ректор
Дата подписания: 04.11.2023 11:20:38
Уникальный программный ключ:
637517d24e103c3db032acf37e839d98ec1c5bb2f5eb89c29abfcd7f43985447



Образовательное частное учреждение высшего образования
«МОСКОВСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ А.С. ГРИБОЕДОВА»
(ИМПЭ им. А.С. Грибоедова)

ИНСТИТУТ МЕЖДУНАРОДНОЙ ЭКОНОМИКИ, ЛИДЕРСТВА И МЕНЕДЖМЕНТА

УТВЕРЖДАЮ
Директор института
международной экономики,
лидерства и менеджмента
_____/А.А. Панарин/
«28» сентября 2023 г.

Рабочая программа дисциплины

**ПРОЕКТНЫЕ МЕТОДЫ В ГОСУДАРСТВЕННОМ И МУНИЦИПАЛЬНОМ
УПРАВЛЕНИИ**

Направление подготовки

38.04.04 Государственное и муниципальное управление
(уровень магистратуры)

Направленность/профиль:

Государственное и муниципальное регулирование
хозяйственных субъектов и предпринимательства

Форма обучения: очная, заочная

Москва

Рабочая программа дисциплины «Проектные методы в государственном и муниципальном управлении». Направление подготовки 38.04.04 Государственное и муниципальное управление (уровень магистратуры), направленность (профиль): «Государственное и муниципальное регулирование хозяйственных субъектов и предпринимательства» / А.А. Шестемиров – М.: ИМПЭ им. А.С. Грибоедова – 35 с.

Рабочая программа «Проектные методы в государственном и муниципальном управлении» составлена на основе федерального государственного образовательного стандарта высшего образования 38.04.04 по направлению подготовки Государственное и муниципальное управление (уровень магистратуры), утвержденного приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 13.08.2020 г. №1000, профессионального стандарта «Специалист в сфере управления проектами государственно-частного партнерства», утвержденного приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 20 июля 2020 № 431н (зарегистрировано в Минюсте РФ 17 августа 2020 г. Регистрационный № 59295), согласована и рекомендована к утверждению:

Разработчики:

К.э.н. А.А. Шестемиров

Ответственный рецензент:

Рогоуленко Т.М. Профессор кафедры бухгалтерского учета, аудита и налогообложения, ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», доктор экономических наук, профессор

(Ф.И.О., уч. степень, уч. звание, должность)

Рабочая программа дисциплины рассмотрена и одобрена на заседании кафедры инновационного менеджмента и предпринимательства 15.09.2023г., протокол №2

Заведующий кафедрой _____ / _____ /к.э.н. А.А. Шестемиров/
(подпись)

Согласовано от Библиотеки _____ /О.Е. Степкина/
(подпись)

РАЗДЕЛ 1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Цель курса: формирование научного представления об управлении проектами как виде профессиональной деятельности; освоение обучающимися общетеоретических положений управления проектами; овладение умениями и навыками практического решения управленческих проблем; изучение мирового опыта, а также особенностей отечественного управления проектами.

Задачи курса:

Целевая установка предполагает решение относительно самостоятельных задач, включая исследование:

- основные положения современной концепции управления проектами, требования, предъявляемые к системам управления проектами, интеграция стратегии организации и проектов;
- организационный инструментарий управления проектом, функциональные проблемы управления проектами и их решения; определение состава работ по проекту, сетевое моделирование в управлении проектами;
- составление календарных графиков выполнения работ и оптимизация комплекса работ сети по времени, распределение ресурсов в сети: одномерные и многомерные задачи управления работами проекта);
- управление стоимостью и рисками проекта;
- измерение и оценка состояния хода выполнения работ по проекту;
- оценка эффективности проекта;
- обзор современных программных продуктов для управления проектами;
- перспективных направлений развития организации и методологических основ управления изменениями и инновациями;
- особенностей организационной культуры современных мультинациональных компаний, а также основных правил и процедур международного бизнеса.

РАЗДЕЛ 2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ

ПО ДИСЦИПЛИНЕ, СООТНЕСЕННЫЕ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Процесс изучения дисциплины «Проектные методы в государственном и муниципальном управлении» направлен на формирование следующих компетенций, которые позволят усваивать теоретический материал дисциплины и реализовывать практические задачи (таблица 1) и достигать планируемые результаты обучения по дисциплине.

Таблица 1.1

Компетентностная карта дисциплины

Категория (группа) компетенций	Код компетенции	Формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции (для планирования результатов обучения по элементам образовательной программы и соответствующих оценочных средств)
Разработка и реализация проектов	УК-2	Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла	ИУК-2.1. Знает способы управления проектом на всех этапах его жизненного цикла. ИУК-2.2. Умеет управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла. ИУК-2.3. Владеет навыками управления проектом на всех этапах его жизненного цикла.

Профессиональные компетенции

Код, наименование профессиональных компетенций	Тип задач/задачи профессиональной деятельности	Индикаторы достижения компетенции (для планирования результатов обучения по элементам образовательной программы и соответствующих оценочных средств)
ОТФ (код, наименование) / Профессиональный стандарт (код, наименование)		
Тип(ы) задач(и) профессиональной деятельности		
С Управление и контроль подготовки и реализации проекта государственно-частного партнерства / 08.041 Профессиональный стандарт «Специалист с сфере управления проектами государственно-частного партнерства»		
Организационно-управленческая. Научно-исследовательская		
ПК-2 Способен участвовать в разработке государственных программ, проектов и документов стратегического планирования	Организация инициирования и планирования проекта государственно-частного партнерства С/01.7	ИПК-2.1. Знает теорию и порядок разработки программ, проектов и документов, на государственном и муниципальном уровнях управления ИПК-2.2. Умеет определять и ранжировать наиболее актуальные проблемы, решение которых возможно путем разработки государственных программ, проектов и документов стратегического планирования ИПК-2.3 Владеет навыками разработки государственных программ, проектов и документов стратегического планирования

РАЗДЕЛ 3. МЕСТО ДИСЦИПЛИН В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ МАГИСТРАТУРЫ

Дисциплина «Проектные методы в государственном и муниципальном управлении» входит в состав части, формируемой участниками образовательных отношений блока 1 «Дисциплины (модули)» образовательной программы магистратуры по направлению подготовки 38.04.04 Государственное и муниципальное управление (Б1.В.ДВ.03.01).

Дисциплина «Проектные методы в государственном и муниципальном управлении» опирается на знания, полученные на предыдущих ступенях обучения.

РАЗДЕЛ 4. ОБЪЕМ (ТРУДОЕМКОСТЬ) ДИСЦИПЛИНЫ (ОБЩАЯ, ПО ВИДАМ УЧЕБНОЙ РАБОТЫ, ВИДАМ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ)

Таблица 2

Трудоёмкость дисциплины и виды учебной работы очная форма обучения

З.е.	Всего	Контактная работа	Часы СР	Иная СР	Контроль
------	-------	-------------------	---------	---------	----------

	часов	Занятия лекционного типа	Занятия семинарского типа		Контактная работа по курсовой работе	на подготовку кур.раб.		
			Лабораторные	Практические / семинарские				
8	288	12		24			216	36 экзамен
Всего по дисциплине								
8	288	12		24			216	36 экзамен

Таблица 3

**Трудоёмкость дисциплины и виды учебной работы
заочная форма обучения**

З.е.	Всего часов	Контактная работа			Часы СР на подготовку кур.раб.	Иная СР	Контроль
		Занятия лекционного типа	Занятия семинарского типа				
			Лабораторные	Практические/семинарские			
4 семестр							
8	288	4		8		240	36 экзамен
Всего по дисциплине							
8	288	4		8		240	36 экзамен

СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Таблица 4

**Распределение учебной нагрузки по разделам дисциплины
очная форма обучения**

	Контактная работа	Часы СР			
--	-------------------	---------	--	--	--

Темы/разделы(модули)	Занятия лекционного типа	Занятия семинарского типа		Контактная работа по кур.р.	на подготовку кур.р.	Иная СР	Контроль	Всего часов
		Лаб.р	Прак./сем.					
1.Внедрение проектного управления	2		4			30		36
2.Контроль эффективности проекта и коммуникации	2		4			30		36
3.Презентация проектов	2		4			30		36
4.Зарубежный опыт проектного управления	2		4			40		46
5.Особенности управления проектами в различных странах	2		4			40		46
6.Разработка ключевых показателей эффективности для мотивации	2		4			46		46
экзамен							36	36
Всего часов	12		24			216		288

Таблица 5

**Распределение учебной нагрузки по разделам дисциплины
заочная форма обучения**

Темы/разделы(модули)	Контактная работа				Часы СР на подготовку кур.р.	Иная СР	Контроль	Всего часов
	Занятия лекционного типа	Занятия семинарского типа		Контактная работа по кур.р.				
		Лаб.р	Прак./сем.					
Внедрение проектного управления	1		1			40		42
Контроль эффективности проекта и коммуникации			1			40		41
Презентация проектов	1		1			40		42
Зарубежный опыт проектного управления	1		1			40		42
Особенности управления проектами в различных странах	1		2			40		43
Разработка ключевых показателей эффективности для мотивации			2			40		42
экзамен							36	36
Всего часов	4		8			240		288

Таблица 6

Содержание дисциплины

№ п/п	Наименование раздела/темы дисциплины	Содержание раздела дисциплины
-------	--------------------------------------	-------------------------------

1	Внедрение проектного управления	Общие подходы к внедрению проектного управления. Обучение управлению проектами. Требования IPMA при оценке факторов успеха проекта. Сертификация проектов. Программное обеспечение управления проектами. Управление портфелем проектов: управление портфелем, оценка выгод, ранжирование и выбор проектов, управление коммуникациями между проектами, управление продуктивностью портфеля проектов, управление ресурсами портфеля проектов. Управление изменениями.
2	Контроль эффективности проекта и коммуникации	Эффективность проекта и коммуникации. Информация и коммуникация в менеджменте. Управление персоналом и коммуникациями в проекте. Планирование коммуникаций. Корпоративный стандарт коммуникации для успешной компании и эффективного проекта. Контроль качества и эффективности управления проектом. Обеспечение взаимодействия и коммуникаций участников проекта. Разделение ролей и ответственности. Определение ответственности за принятие решений. Навыки менеджера проекта. Организаторские способности. Принятие решений. Лидерство. Умение делегировать полномочия. Знание принципов документооборота. Навыки финансового управления. Обеспечение гибкости использования ресурсов. Система взаимодействия в ходе проекта.
3	Презентация проектов	Понятие презентации. Основные цели презентации проекта или бизнес-плана. Методика подготовки презентаций проекта. Презентация как средство демонстрации жизнедеятельности и конкурентоспособности проекта. Проблемы и особенности разработки презентации инвестиционных проектов. Разработка содержательной структуры презентации. Подготовка и проведение презентации. Ключевые компоненты успешной презентации проекта. Особенности мультимедийной презентации. Понятие «эффективная презентация».
4	Зарубежный опыт проектного управления	Эволюция управления проектами за рубежом. Зарождение управления проектами как самостоятельной дисциплины. Профессиональные организации управления проектами. Инструментальный, стратегический, операционный менеджмент проектов. Институт управления проектами (Project Management Institute, PMI). Международная ассоциация управления проектами. Актуальность технологии проектного управления в современном мире. Пути к успеху в управлении проектом.

5	Особенности управления проектами в различных странах	Факторы, обусловившие развитие проектного менеджмента в странах БРИКС. Программа развития проектного управления в Китае. Особенности освоения основ управления проектами менеджерами предприятий в Казахстане. Развитие управления проектами в России, Беларуси, Украине. Опыт проектного управления в государствах Балтии. Союз Проектных менеджеров Республики Казахстан, Украинская ассоциация управления проектами «УКРНЕТ», Сообщество проектных менеджеров Беларуси, Национальная ассоциация молодых менеджеров Молдовы (ANTIM), Национальная ассоциация менеджеров и маркетологов Таджикистана. Международные и национальные стандарты управления проектами.
6	Разработка ключевых показателей эффективности для мотивации	Мотивация персонала, вовлеченного в осуществление проекта. Ключевые показатели эффективности и система сбалансированных показателей. Оценка эффективности реализации проекта. Модель финансовых KPI и жизненный цикл продукции. KPI и управление по целям в современном бизнесе. Разработка финансовых моделей KPI «верхнего» и «нижнего» уровня. Процессные и проектные цели, правила их постановки и уравнивания. Разработка и внедрение системы KPI. Структура формирования мотивации на базе KPI.

ЗАНЯТИЯ СЕМИНАРСКОГО ТИПА

ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАНЯТИЯ ДЛЯ ОЧНОЙ ФОРМЫ ОБУЧЕНИЯ

Тема 1. Внедрение проектного управления

Общие подходы к внедрению проектного управления. Обучение управлению проектами. Требования IPMA при оценке факторов успеха проекта. Сертификация проектов. Программное обеспечение управления проектами. Управление портфелем проектов: управление портфелем, оценка выгод, ранжирование и выбор проектов, управление коммуникациями между проектами, управление продуктивностью портфеля проектов, управление ресурсами портфеля проектов. Управление изменениями.

Основная литература

1. Ахмаева, Л. Г. Управление разработкой интернет-проектов : учебное пособие / Л. Г. Ахмаева, Д. В. Долгополов. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2022. — 204 с. — ISBN 978-5-4497-1577-7. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.IPRsmarthop.ru/119066.html>
2. Грекул, В. И. Управление внедрением информационных систем : учебное пособие / В. И. Грекул, Г. Н. Денищенко, Н. Л. Коровкина. — 3-е изд. — Москва : Интернет-Университет Информационных Технологий (ИНТУИТ), Ай Пи Ар Медиа, 2021. — 277 с. — ISBN 978-5-4497-0910-3. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.IPRsmarthop.ru/102073.html>

Дополнительная литература

3. Организация муниципального управления в сфере работы с молодежью : учебное пособие для бакалавров / А. Ф. Быкова, А. А. Гребенникова, О. Г. Кирилюк, И. В. Лагун. — Саратов : Вузовское образование, 2021. — 71 с. — ISBN 978-5-4487-0767-4. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.IPRsmarthop.ru/103259.html>
4. Кокорина, Е. В. Теоретические основы моделирования процесса создания архитектурной идеи проекта : учебное пособие / Е. В. Кокорина. — Москва : Ай Пи Ар Ме-

диа, 2021. — 120 с. — ISBN 978-5-4497-1085-7. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.IPRsmarthop.ru/108344.html>

Тема 2. Контроль эффективности проекта и коммуникации

Эффективность проекта и коммуникации. Информация и коммуникация в менеджменте. Управление персоналом и коммуникациями в проекте. Планирование коммуникаций. Корпоративный стандарт коммуникации для успешной компании и эффективного проекта. Контроль качества и эффективности управления проектом. Обеспечение взаимодействия и коммуникаций участников проекта. Разделение ролей и ответственности. Определение ответственности за принятие решений. Навыки менеджера проекта. Организаторские способности. Принятие решений. Лидерство. Умение делегировать полномочия. Знание принципов документооборота. Навыки финансового управления. Обеспечение гибкости использования ресурсов. Система взаимодействия в ходе проекта.

Основная литература

1. Ахмаева, Л. Г. Управление разработкой интернет-проектов : учебное пособие / Л. Г. Ахмаева, Д. В. Долгополов. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2022. — 204 с. — ISBN 978-5-4497-1577-7. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.IPRsmarthop.ru/119066.html>
2. Грекул, В. И. Управление внедрением информационных систем : учебное пособие / В. И. Грекул, Г. Н. Денищенко, Н. Л. Коровкина. — 3-е изд. — Москва : Интернет-Университет Информационных Технологий (ИНТУИТ), Ай Пи Ар Медиа, 2021. — 277 с. — ISBN 978-5-4497-0910-3. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.IPRsmarthop.ru/102073.html>

Дополнительная литература

3. Организация муниципального управления в сфере работы с молодежью : учебное пособие для бакалавров / А. Ф. Быкова, А. А. Гребенникова, О. Г. Кириллук, И. В. Лагун. — Саратов : Вузовское образование, 2021. — 71 с. — ISBN 978-5-4487-0767-4. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.IPRsmarthop.ru/103259.html>
4. Кокорина, Е. В. Теоретические основы моделирования процесса создания архитектурной идеи проекта : учебное пособие / Е. В. Кокорина. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2021. — 120 с. — ISBN 978-5-4497-1085-7. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.IPRsmarthop.ru/108344.html>

Тема 3. Презентация проектов

Понятие презентации. Основные цели презентации проекта или бизнес-плана. Методика подготовки презентаций проекта. Презентация как средство демонстрации жизнедеятельности и конкурентоспособности проекта. Проблемы и особенности разработки презентации инвестиционных проектов. Разработка содержательной структуры презентации. Подготовка и проведение презентации. Ключевые компоненты успешной презентации проекта. Особенности мультимедийной презентации. Понятие «эффективная презентация».

Основная литература

1. Ахмаева, Л. Г. Управление разработкой интернет-проектов : учебное пособие / Л. Г. Ахмаева, Д. В. Долгополов. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2022. — 204 с. — ISBN 978-5-4497-1577-7. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.IPRsmarthop.ru/119066.html>
2. Грекул, В. И. Управление внедрением информационных систем : учебное пособие /

В. И. Грекул, Г. Н. Денищенко, Н. Л. Коровкина. — 3-е изд. — Москва : Интернет-Университет Информационных Технологий (ИНТУИТ), Ай Пи Ар Медиа, 2021. — 277 с. — ISBN 978-5-4497-0910-3. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.IPRsmarthop.ru/102073.html>

Дополнительная литература

3. Организация муниципального управления в сфере работы с молодежью : учебное пособие для бакалавров / А. Ф. Быкова, А. А. Гребенникова, О. Г. Кирилук, И. В. Лагун. — Саратов : Вузовское образование, 2021. — 71 с. — ISBN 978-5-4487-0767-4. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.IPRsmarthop.ru/103259.html>
4. Кокорина, Е. В. Теоретические основы моделирования процесса создания архитектурной идеи проекта : учебное пособие / Е. В. Кокорина. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2021. — 120 с. — ISBN 978-5-4497-1085-7. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.IPRsmarthop.ru/108344.html>

Тема 4. Зарубежный опыт проектного управления

Эволюция управления проектами за рубежом. Зарождение управления проектами как самостоятельной дисциплины. Профессиональные организации управления проектами. Инструментальный, стратегический, операционный менеджмент проектов. Институт управления проектами (Project Management Institute, PMI). Международная ассоциация управления проектами. Актуальность технологии проектного управления в современном мире. Пути к успеху в управлении проектом.

Основная литература

1. Ахмаева, Л. Г. Управление разработкой интернет-проектов : учебное пособие / Л. Г. Ахмаева, Д. В. Долгополов. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2022. — 204 с. — ISBN 978-5-4497-1577-7. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.IPRsmarthop.ru/119066.html>
2. Грекул, В. И. Управление внедрением информационных систем : учебное пособие / В. И. Грекул, Г. Н. Денищенко, Н. Л. Коровкина. — 3-е изд. — Москва : Интернет-Университет Информационных Технологий (ИНТУИТ), Ай Пи Ар Медиа, 2021. — 277 с. — ISBN 978-5-4497-0910-3. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.IPRsmarthop.ru/102073.html>

Дополнительная литература

3. Организация муниципального управления в сфере работы с молодежью : учебное пособие для бакалавров / А. Ф. Быкова, А. А. Гребенникова, О. Г. Кирилук, И. В. Лагун. — Саратов : Вузовское образование, 2021. — 71 с. — ISBN 978-5-4487-0767-4. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.IPRsmarthop.ru/103259.html>
4. Кокорина, Е. В. Теоретические основы моделирования процесса создания архитектурной идеи проекта : учебное пособие / Е. В. Кокорина. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2021. — 120 с. — ISBN 978-5-4497-1085-7. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.IPRsmarthop.ru/108344.html>

Тема 5. Особенности управления проектами в различных странах

Факторы, обусловившие развитие проектного менеджмента в странах БРИКС. Программа развития проектного управления в Китае. Особенности освоения основ управления

проектами менеджерами предприятий в Казахстане. Развитие управления проектами в России, Беларуси, Украине. Опыт проектного управления в государствах Балтии. Союз Проектных менеджеров Республики Казахстан, Украинская ассоциация управления проектами «УКРНЕТ», Сообщество проектных менеджеров Беларуси, Национальная ассоциация молодых менеджеров Молдовы (АНТИМ), Национальная ассоциация менеджеров и маркетологов Таджикистана. Международные и национальные стандарты управления проектами.

Основная литература

1. Ахмаева, Л. Г. Управление разработкой интернет-проектов : учебное пособие / Л. Г. Ахмаева, Д. В. Долгополов. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2022. — 204 с. — ISBN 978-5-4497-1577-7. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.IPRsmarthop.ru/119066.html>
2. Грекул, В. И. Управление внедрением информационных систем : учебное пособие / В. И. Грекул, Г. Н. Денищенко, Н. Л. Коровкина. — 3-е изд. — Москва : Интернет-Университет Информационных Технологий (ИНТУИТ), Ай Пи Ар Медиа, 2021. — 277 с. — ISBN 978-5-4497-0910-3. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.IPRsmarthop.ru/102073.html>

Дополнительная литература

3. Организация муниципального управления в сфере работы с молодежью : учебное пособие для бакалавров / А. Ф. Быкова, А. А. Гребенникова, О. Г. Кириллук, И. В. Лагун. — Саратов : Вузовское образование, 2021. — 71 с. — ISBN 978-5-4487-0767-4. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.IPRsmarthop.ru/103259.html>
4. Кокорина, Е. В. Теоретические основы моделирования процесса создания архитектурной идеи проекта : учебное пособие / Е. В. Кокорина. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2021. — 120 с. — ISBN 978-5-4497-1085-7. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.IPRsmarthop.ru/108344.html>

Тема 6. Разработка ключевых показателей эффективности для мотивации

Мотивация персонала, вовлеченного в осуществление проекта. Ключевые показатели эффективности и система сбалансированных показателей. Оценка эффективности реализации проекта. Модель финансовых KPI и жизненный цикл продукции. KPI и управление по целям в современном бизнесе. Разработка финансовых моделей KPI «верхнего» и «нижнего» уровня. Процессные и проектные цели, правила их постановки и уравнивания. Разработка и внедрение системы KPI. Структура формирования мотивации на базе KPI.

Основная литература

1. Ахмаева, Л. Г. Управление разработкой интернет-проектов : учебное пособие / Л. Г. Ахмаева, Д. В. Долгополов. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2022. — 204 с. — ISBN 978-5-4497-1577-7. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.IPRsmarthop.ru/119066.html>
2. Грекул, В. И. Управление внедрением информационных систем : учебное пособие / В. И. Грекул, Г. Н. Денищенко, Н. Л. Коровкина. — 3-е изд. — Москва : Интернет-Университет Информационных Технологий (ИНТУИТ), Ай Пи Ар Медиа, 2021. — 277 с. — ISBN 978-5-4497-0910-3. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.IPRsmarthop.ru/102073.html>

Дополнительная литература

3. Организация муниципального управления в сфере работы с молодежью : учебное пособие для бакалавров / А. Ф. Быкова, А. А. Гребенникова, О. Г. Кириллук, И. В. Лагун. — Саратов : Вузовское образование, 2021. — 71 с. — ISBN 978-5-4487-0767-4. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.IPRsmarthop.ru/103259.html>

URL: <https://www.IPRsmarthop.ru/103259.html>

4. Кокорина, Е. В. Теоретические основы моделирования процесса создания архитектурной идеи проекта : учебное пособие / Е. В. Кокорина. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2021. — 120 с. — ISBN 978-5-4497-1085-7. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.IPRsmarthop.ru/108344.html>

ДЛЯ ЗАОЧНОЙ ФОРМЫ ОБУЧЕНИЯ

Тема 1. Внедрение проектного управления

Общие подходы к внедрению проектного управления. Обучение управлению проектами. Требования IPMA при оценке факторов успеха проекта. Сертификация проектов. Программное обеспечение управления проектами. Управление портфелем проектов: управление портфелем, оценка выгод, ранжирование и выбор проектов, управление коммуникациями между проектами, управление продуктивностью портфеля проектов, управление ресурсами портфеля проектов. Управление изменениями.

Основная литература

1. Ахмаева, Л. Г. Управление разработкой интернет-проектов : учебное пособие / Л. Г. Ахмаева, Д. В. Долгополов. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2022. — 204 с. — ISBN 978-5-4497-1577-7. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.IPRsmarthop.ru/119066.html>
2. Грекул, В. И. Управление внедрением информационных систем : учебное пособие / В. И. Грекул, Г. Н. Денищенко, Н. Л. Коровкина. — 3-е изд. — Москва : Интернет-Университет Информационных Технологий (ИНТУИТ), Ай Пи Ар Медиа, 2021. — 277 с. — ISBN 978-5-4497-0910-3. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.IPRsmarthop.ru/102073.html>

Дополнительная литература

3. Организация муниципального управления в сфере работы с молодежью : учебное пособие для бакалавров / А. Ф. Быкова, А. А. Гребенникова, О. Г. Кирилюк, И. В. Лагун. — Саратов : Вузовское образование, 2021. — 71 с. — ISBN 978-5-4487-0767-4. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.IPRsmarthop.ru/103259.html>
4. Кокорина, Е. В. Теоретические основы моделирования процесса создания архитектурной идеи проекта : учебное пособие / Е. В. Кокорина. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2021. — 120 с. — ISBN 978-5-4497-1085-7. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.IPRsmarthop.ru/108344.html>

Тема 2. Контроль эффективности проекта и коммуникации

Эффективность проекта и коммуникации. Информация и коммуникация в менеджменте. Управление персоналом и коммуникациями в проекте. Планирование коммуникаций. Корпоративный стандарт коммуникации для успешной компании и эффективного проекта. Контроль качества и эффективности управления проектом. Обеспечение взаимодействия и коммуникаций участников проекта. Разделение ролей и ответственности. Определение ответственности за принятие решений. Навыки менеджера проекта. Организаторские способности. Принятие решений. Лидерство. Умение делегировать полномочия. Знание принципов документооборота. Навыки финансового управления. Обеспечение гибкости использования ресурсов. Система взаимодействия в ходе проекта.

Основная литература

1. Ахмаева, Л. Г. Управление разработкой интернет-проектов : учебное пособие / Л. Г. Ахмаева, Д. В. Долгополов. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2022. — 204 с. — ISBN 978-5-4497-1577-7. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.IPRsmarthop.ru/119066.html>
 2. Грекул, В. И. Управление внедрением информационных систем : учебное пособие / В. И. Грекул, Г. Н. Денищенко, Н. Л. Коровкина. — 3-е изд. — Москва : Интернет-Университет Информационных Технологий (ИНТУИТ), Ай Пи Ар Медиа, 2021. — 277 с. — ISBN 978-5-4497-0910-3. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.IPRsmarthop.ru/102073.html>
- Дополнительная литература**
3. Организация муниципального управления в сфере работы с молодежью : учебное пособие для бакалавров / А. Ф. Быкова, А. А. Гребенникова, О. Г. Кириллук, И. В. Лагун. — Саратов : Вузовское образование, 2021. — 71 с. — ISBN 978-5-4487-0767-4. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.IPRsmarthop.ru/103259.html>
 4. Кокорина, Е. В. Теоретические основы моделирования процесса создания архитектурной идеи проекта : учебное пособие / Е. В. Кокорина. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2021. — 120 с. — ISBN 978-5-4497-1085-7. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.IPRsmarthop.ru/108344.html>

Тема 3. Презентация проектов

Понятие презентации. Основные цели презентации проекта или бизнес-плана. Методика подготовки презентаций проекта. Презентация как средство демонстрации жизнедеятельности и конкурентоспособности проекта. Проблемы и особенности разработки презентации инвестиционных проектов. Разработка содержательной структуры презентации. Подготовка и проведение презентации. Ключевые компоненты успешной презентации проекта. Особенности мультимедийной презентации. Понятие «эффективная презентация».

Основная литература

1. Ахмаева, Л. Г. Управление разработкой интернет-проектов : учебное пособие / Л. Г. Ахмаева, Д. В. Долгополов. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2022. — 204 с. — ISBN 978-5-4497-1577-7. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.IPRsmarthop.ru/119066.html>
 2. Грекул, В. И. Управление внедрением информационных систем : учебное пособие / В. И. Грекул, Г. Н. Денищенко, Н. Л. Коровкина. — 3-е изд. — Москва : Интернет-Университет Информационных Технологий (ИНТУИТ), Ай Пи Ар Медиа, 2021. — 277 с. — ISBN 978-5-4497-0910-3. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.IPRsmarthop.ru/102073.html>
- Дополнительная литература**
3. Организация муниципального управления в сфере работы с молодежью : учебное пособие для бакалавров / А. Ф. Быкова, А. А. Гребенникова, О. Г. Кириллук, И. В. Лагун. — Саратов : Вузовское образование, 2021. — 71 с. — ISBN 978-5-4487-0767-4. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.IPRsmarthop.ru/103259.html>
 4. Кокорина, Е. В. Теоретические основы моделирования процесса создания архитектурной идеи проекта : учебное пособие / Е. В. Кокорина. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2021. — 120 с. — ISBN 978-5-4497-1085-7. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.IPRsmarthop.ru/108344.html>

Тема 4. Зарубежный опыт проектного управления

Эволюция управления проектами за рубежом. Зарождение управления проектами как самостоятельной дисциплины. Профессиональные организации управления проектами. Инструментальный, стратегический, операционный менеджмент проектов. Институт управления проектами (Project Management Institute, PMI). Международная ассоциация управления проектами. Актуальность технологии проектного управления в современном мире. Пути к успеху в управлении проектом.

Основная литература

1. Ахмаева, Л. Г. Управление разработкой интернет-проектов : учебное пособие / Л. Г. Ахмаева, Д. В. Долгополов. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2022. — 204 с. — ISBN 978-5-4497-1577-7. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.IPRsmarthop.ru/119066.html>
2. Грекул, В. И. Управление внедрением информационных систем : учебное пособие / В. И. Грекул, Г. Н. Денищенко, Н. Л. Коровкина. — 3-е изд. — Москва : Интернет-Университет Информационных Технологий (ИНТУИТ), Ай Пи Ар Медиа, 2021. — 277 с. — ISBN 978-5-4497-0910-3. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.IPRsmarthop.ru/102073.html>

Дополнительная литература

3. Организация муниципального управления в сфере работы с молодежью : учебное пособие для бакалавров / А. Ф. Быкова, А. А. Гребенникова, О. Г. Кириллук, И. В. Лагун. — Саратов : Вузовское образование, 2021. — 71 с. — ISBN 978-5-4487-0767-4. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.IPRsmarthop.ru/103259.html>
4. Кокорина, Е. В. Теоретические основы моделирования процесса создания архитектурной идеи проекта : учебное пособие / Е. В. Кокорина. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2021. — 120 с. — ISBN 978-5-4497-1085-7. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.IPRsmarthop.ru/108344.html>

Тема 5. Особенности управления проектами в различных странах

Факторы, обусловившие развитие проектного менеджмента в странах БРИКС. Программа развития проектного управления в Китае. Особенности освоения основ управления проектами менеджерами предприятий в Казахстане. Развитие управления проектами в России, Беларуси, Украине. Опыт проектного управления в государствах Балтии. Союз Проектных менеджеров Республики Казахстан, Украинская ассоциация управления проектами «УКРНЕТ», Сообщество проектных менеджеров Беларуси, Национальная ассоциация молодых менеджеров Молдовы (ANTIM), Национальная ассоциация менеджеров и маркетологов Таджикистана. Международные и национальные стандарты управления проектами.

Основная литература

1. Ахмаева, Л. Г. Управление разработкой интернет-проектов : учебное пособие / Л. Г. Ахмаева, Д. В. Долгополов. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2022. — 204 с. — ISBN 978-5-4497-1577-7. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.IPRsmarthop.ru/119066.html>
2. Грекул, В. И. Управление внедрением информационных систем : учебное пособие / В. И. Грекул, Г. Н. Денищенко, Н. Л. Коровкина. — 3-е изд. — Москва : Интернет-Университет Информационных Технологий (ИНТУИТ), Ай Пи Ар Медиа, 2021. — 277 с. — ISBN 978-5-4497-0910-3. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.IPRsmarthop.ru/102073.html>

ный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.IPRsmarthop.ru/102073.html>

Дополнительная литература

3. Организация муниципального управления в сфере работы с молодежью : учебное пособие для бакалавров / А. Ф. Быкова, А. А. Гребенникова, О. Г. Кириллук, И. В. Лагун. — Саратов : Вузовское образование, 2021. — 71 с. — ISBN 978-5-4487-0767-4. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.IPRsmarthop.ru/103259.html>
4. Кокорина, Е. В. Теоретические основы моделирования процесса создания архитектурной идеи проекта : учебное пособие / Е. В. Кокорина. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2021. — 120 с. — ISBN 978-5-4497-1085-7. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.IPRsmarthop.ru/108344.html>

Тема 6. Разработка ключевых показателей эффективности для мотивации

Мотивация персонала, вовлеченного в осуществление проекта. Ключевые показатели эффективности и система сбалансированных показателей. Оценка эффективности реализации проекта. Модель финансовых KPI и жизненный цикл продукции. KPI и управление по целям в современном бизнесе. Разработка финансовых моделей KPI «верхнего» и «нижнего» уровня. Процессные и проектные цели, правила их постановки и уравнивания. Разработка и внедрение системы KPI. Структура формирования мотивации на базе KPI.

Основная литература

1. Ахмаева, Л. Г. Управление разработкой интернет-проектов : учебное пособие / Л. Г. Ахмаева, Д. В. Долгополов. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2022. — 204 с. — ISBN 978-5-4497-1577-7. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.IPRsmarthop.ru/119066.html>
2. Грекул, В. И. Управление внедрением информационных систем : учебное пособие / В. И. Грекул, Г. Н. Денищенко, Н. Л. Коровкина. — 3-е изд. — Москва : Интернет-Университет Информационных Технологий (ИНТУИТ), Ай Пи Ар Медиа, 2021. — 277 с. — ISBN 978-5-4497-0910-3. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.IPRsmarthop.ru/102073.html>

Дополнительная литература

3. Организация муниципального управления в сфере работы с молодежью : учебное пособие для бакалавров / А. Ф. Быкова, А. А. Гребенникова, О. Г. Кириллук, И. В. Лагун. — Саратов : Вузовское образование, 2021. — 71 с. — ISBN 978-5-4487-0767-4. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.IPRsmarthop.ru/103259.html>
4. Кокорина, Е. В. Теоретические основы моделирования процесса создания архитектурной идеи проекта : учебное пособие / Е. В. Кокорина. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2021. — 120 с. — ISBN 978-5-4497-1085-7. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.IPRsmarthop.ru/108344.html>

РАЗДЕЛ 5. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

В учебном процессе дисциплины «Проектные методы в государственном и муниципальном управлении предусматривается широкое использование активных и интерактивных форм проведения занятий в сочетании с внеаудиторной работой. Обсуждение проблем происходит не столько в традиционной форме контроля текущих знаний, сколько в форме дискуссий, сориентированных на творческое осмысление студентами наиболее сложных вопросов.

**Интерактивные образовательные технологии, используемые
на аудиторных практических занятиях**

Таблица 7

Очная форма

Наименование разделов, тем	Используемые образовательные технологии	Часы
Внедрение проектного управления	Диспут с использованием методов группового решения проблемных вопросов	2
Контроль эффективности проекта и коммуникации	Диспут с использованием методов группового решения проблемных вопросов	2
Презентация проектов	Диспут с использованием методов группового решения проблемных вопросов	2
Зарубежный опыт проектного управления	Диспут с использованием методов группового решения проблемных вопросов	2
Особенности управления проектами в различных странах	Диспут с использованием методов группового решения проблемных вопросов	2
Разработка ключевых показателей эффективности для мотивации	Диспут с использованием методов группового решения проблемных вопросов	2

Таблица 8

Заочная форма

Наименование разделов, тем	Используемые образовательные технологии	Часы
Внедрение проектного управления	Диспут с использованием методов группового решения проблемных вопросов	2
Контроль эффективности проекта и коммуникации	Диспут с использованием методов группового решения проблемных вопросов	2
Презентация проектов	Диспут с использованием методов группового решения проблемных вопросов	2
Зарубежный опыт проектного управления	Диспут с использованием методов группового решения проблемных вопросов	2
Особенности управления проектами в различных странах	Диспут с использованием методов группового решения проблемных вопросов	2
Разработка ключевых показателей эффективности для мотивации	Диспут с использованием методов группового решения проблемных вопросов	2

**РАЗДЕЛ 6. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ
САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ**

Вопросы и задания для контроля самостоятельной работы

Тема 1. Внедрение проектного управления

1. Современные проектные организации используют в проектном менеджменте либо корпоративную систему управления проектами (КСУП), либо информационную систему управления проектами (ИСУП).

Как Вы считаете, в каких случаях и по каким причинам их совместное применение возможно, а в каких - противопоказано? В каких ситуациях, на Ваш взгляд, возможно обойтись без какого-либо информационного обеспечения или ИСУП?

2. В настоящее время как в международной, так и в отечественной практике проектного менеджмента активно применяются такие современные технологические приемы, как аутсорсинг и бенчмаркинг.

Как Вы считаете, возможно ли их одновременное применение? Если да, то в каких случаях? Если нет, то по каким причинам? Приведите их определения и примеры.

3. Управление изменениями в организации следует рассматривать в двух аспектах. Если с тактической точки зрения управление изменениями означает возможность провести их в адекватные сроки, достичь поставленных целей, снизить сопротивление изменениям, повысить адаптацию к ним работников, то в стратегическом контексте управление изменениями означает включение постоянных изменений в практику управления настолько, чтобы они стали привычными и ожидаемыми для всего персонала организации, а их временное отсутствие вызывало бы тревогу и беспокойство. Именно обеспечение стратегического управления изменениями может привести к существенному повышению конкурентоспособности организации.

Какие факторы и как именно, на Ваш взгляд, оказывают наибольшее влияние на управление изменениями и нововведениями в организации?

Тема 2. Контроль эффективности проекта и коммуникации

1. Контроль эффективности проекта и коммуникации предусматривает, что для обеспечения эффективного взаимодействия необходимо решение следующих задач:

- обеспечение взаимодействия между менеджером проекта и функциональным руководством;
- установление правил формального взаимодействия между участниками проекта.

Как Вы полагаете, соблюдение каких иных условий и требований реализации проекта позволяет контролировать эффективность проекта и коммуникации? Что в теории проектного менеджмента Вы понимаете под разделением ролей и ответственности? Как и кем именно определяется ответственность за принятие решений? Чем, на Ваш взгляд, различаются «уровень власти» и «уровень ответственности»? Что Вы понимаете под «обеспечением гибкости использования ресурсов» при реализации проекта?

2. Проверьте себя, проставив «истина» или «ложь» напротив каждого утверждения.

Утверждение	Истинность
Основным признаком завершения проекта является подписание акта приемки-передачи или другого аналогичного документа	
Руководитель проекта, осуществив передачу результата заказчику, может считать себя свободным от проекта	
Итоговый отчет по проекту начинает формироваться еще на стадии планирования	
Наиболее эффективным вариантом трудоустройства членов команды после окончания проекта является перевод их на функциональные обязанности	
Руководитель проекта, осуществив передачу результата заказчику, выполняет заключительные действия в рамках как предметной области, так и проектно-ориентированных работ	
Если проект начинает затягиваться и превышать смету, целесообразно его остановить, зафиксировать результаты и принять решение о необходимости открытия нового проекта как продолжения предыдущего	
Формирование архива проекта и передача его для хранения и использования в компанию является обязанностью руководителя проекта и его команды	
Технологические достижения проекта не должны быть достоянием всей компании	
Проект считается успешным, когда произведен его продукт	
Окончательный аудит и закрытие отчетной документации проекта являются общераспространенной практикой завершения проекта	
Управление коммуникациями является важнейшей областью управления проектом	
Ведение переговоров по закупкам материалов и услуг не является обязанностями руководителя или команды проекта	

При наличии нескольких поставщиков с целью снижения затрат проведение тендера обязательно	
Участник проекта, ведущий совещания, должен следить за временем	
Совещания не требуется обязательно готовить заранее	
Для виртуального проекта информационный офис необязателен	
Проектная команда может использовать любые формы документов, «шаблонизация» в проекте не нужна	
Проектный офис и информационный офис – всегда одно и то же	
Контракт с фиксированной ценой единицы продукции используется в тех случаях, когда легко определить точный объем работ	
Тендерная документация помещается в открытый конверт	

Тема 3. Презентация проектов

1. Если одни эксперты главной целью презентации проектов или бизнес-планов считают короткое структурированное изложение основных разделов проекта, обоснование его жизнеспособности, конкурентоспособности, расчет эффективности и прибыльности, то другие отмечают, что презентация – это, прежде всего, установление стратегических долгосрочных отношений разработчика проекта с инвестором, создание условий для взаимного доверия, открытости и доброжелательного взаимодействия заинтересованных сторон на всех этапах реализации проекта.

С мнением какой группы экспертов Вы согласны, и почему? Что Вы считаете основной целью презентации проекта, и что понимается под «эффективной» презентацией? Каковы, на Ваш взгляд, основные проблемы и особенности разработки и проведения презентации инвестиционных проектов?

2. Презентация проекта – один из ключевых моментов на начальном этапе переговоров, когда потенциальный инвестор решает, стоит ему участвовать в проекте или нет. Поэтому подготовке и проведению презентации должно уделяться значительное внимание. Однако российские системы подготовки кадров в этом отношении разделяются на две, как правило, крайние группы. В одних случаях презентация является центральной частью подготовки проекта, на которой сосредоточено все внимание, порой в ущерб содержанию. Главное – эффектно представить любую, пусть даже самую ненадежную и непродуктивную бизнес-идею, чтобы инвестор согласился участвовать в проекте. Ни о каких серьезных проработках и методах расчета проектов при этом нет и речи, а проекты крайне примитивны и нежизнеспособны. В других учебных программах, наоборот, презентация считается чем-то несущественным, важнее знать сложные методы расчетов, а представление проекта – это дело третьестепенное. Обе крайности ошибочны.

Как Вы полагаете, каковы типичные ошибки при презентации проекта? Как Вы предложите их избежать? Что Вы понимаете под «правилами проведения презентации»? Всегда ли, на Ваш взгляд, презентация должна сопровождаться иллюстративными материалами, демонстрацией их на экране, использованием мультимедиа?

3. Проверьте себя, проставив «истина» или «ложь» напротив каждого утверждения.

Утверждение	Истинность
Портфель проектов компании включает только бизнес-проекты	
Внедрение проектного управления следует осуществлять только при осознании ощутимых выгод от этого внедрения	
Разработка документооборота проектной деятельности – длинный и кропотливый процесс, требующий прямого или косвенного участия многих сотрудников компании	
Стандарт управления проектами разрабатывается один раз, и навсегда	
Обучение основам управления проектами - необязательная процедура перед началом внедрения	

Внедрение проектного управления – это тоже проект	
Основными участниками внедрения проектных методов управления являются сотрудники методологического подразделения по управлению проектом, внешние консультанты и руководство компании	
Программное обеспечение MS Project используется для поддержки управления большими и сложными проектами	
Внедрение программного продукта не требует предварительного обучения	
Внедрение программного продукта заменяет руководителя проекта	

Тема 4. Зарубежный опыт проектного управления

1. В международной практике наиболее распространены три направления в области управления проектами:

- обучение собственных сотрудников;
- консалтинг;
- аутсорсинг.

Рассмотрите достоинства и недостатки каждого из вышеуказанных направлений. Какое из направлений и по каким причинам, по Вашему мнению, наиболее приемлемо для отечественного проектного менеджмента? Приведите примеры.

2. По мнению экспертов, одной из причин срыва сроков выполнения проекта оказывается неспособность бизнес-руководителей, инициирующих проект, четко сформулировать свои пожелания. По мере осуществления плана они корректируют свои требования, и желаемый результат все-таки достигается (при условии, что руководитель проекта является профессионалом), но назвать такой проект абсолютно успешным нельзя, потому что завершен он, например, на год позже запланированного срока, а бюджет превысил исходный в три раза. Другой причиной срыва выполнения проекта может быть то, что бюджет проекта рассчитан неверно, без учета производственных издержек. Однако есть и иной вариант – проект выполнен в срок и в рамках бюджета, но результат не нужен никому.

Какие иные причины срыва выполнения проекта Вы могли бы выделить? Как Вы предложили бы минимизировать их последствия? Предположим, новый проект, порученный Вам, связан со строительством деревообрабатывающего комбината в Московской области. Сформулируйте рекомендации бизнес-руководителям предполагаемого проекта для четкой и обоснованной разработки своих пожеланий. Что необходимо учесть в первую очередь?

3. Общепринятые в международной практике стандарты управления проектами:

- PMBOK® (Project Management Body Of Knowledge);
- ICB IPMA (International Competence Baseline International Project Management Association);
- PRINCE2 (PRojects IN Controlled Environments);
- ISO 10006:2003 (International Standards Organization);
- GAPPS (Global Alliance for Project Performance Standards) standard.

Какие международные стандарты управления проектами помимо перечисленных Вы знаете? В каких странах приняты стандарты P2M (Project and Program Management for Enterprise Innovation), Hermes method, Practice Standard for Project Configuration management, Project Manager Competency Development Framework? Какими факторами, на Ваш взгляд, обусловлено применение того или иного стандарта управления проектами в конкретной стране? Как Вы считаете, какой стандарт изначально был разработан как стандарт для ведения государственных ИТ-проектов Великобритании, но вскоре получил более широкое распространение, и с 1996 г. используется как универсальный метод управления проектами в более чем 50 странах? Какими факторами это обусловлено?

4. В теории проектного менеджмента существуют два кардинально противоположных мнения о том, должен ли руководитель проекта быть специалистом в предметной области, в которой реализуется проект. С одной стороны, в случае, когда руководитель проекта является лучшим специалистом в своей области, есть риск, что он начнет вникать в технические

тонкости и упустит по этой причине вопросы общей координации и менеджмента. С другой стороны, когда менеджер проекта не специалист в предметной области и не разбирается в технической стороне проекта, он ищет экспертов внутри проектной команды, и его основная задача – организовать деятельность экспертов и определить ответственность каждого из них.

Как Вы считаете, какой подход может быть признан эффективным в России и почему? Какие доводы «за» и «против» того, чтобы руководитель проекта быть специалистом в предметной области, в которой реализуется проект, Вы можете предложить? Проанализируйте опыт реализации известных Вам крупных международных проектов (по выбору) и определите, кем являлся руководитель проекта?

5. Одна из аксиом проектного менеджмента: за любой проект независимо от его объема всегда отвечает один человек – менеджер проекта. Он, и только он отвечает перед заказчиком за успех реализации проекта. А значит, и наделяется внутри проекта всей полнотой власти. Однако нельзя исключать различные форс-мажорные обстоятельства – руководитель проекта может заболеть, уйти из компании и т.п.

Предложите свои рекомендации, чтобы, с одной стороны, не допустить подобную ситуацию (избежать ее), а с другой – гарантировать своевременную реализацию проекта? Что дает бизнесу проектный подход к управлению? На Ваш взгляд, при каких условиях возможно перепланирование проекта?

6. В международной практике управления проектами принято, что в случае наступления рисков менеджеры организаций используют четыре основных метода реагирования на них:

- избегание риска;
- передача риска;
- сокращение значимости риска;
- удержание риска.

Согласно оценке экспертов, если в зарубежной практике проектного менеджмента (это наиболее характерно для японских автогигантов), как правило, используют метод «избежание рисков», то в России предпочитают метод «удержание рисков».

Как Вы считаете, почему именно удержание стало самым распространенным методом реагирования на риски в России? Раскройте содержание всех приведенных выше методов.

Тема 5. Особенности управления проектами в различных странах

1. С одной стороны, глобализация социально-экономических отношений привела к тому, что мультинациональные компании выходят на рынки стран БРИКС – рынок в три миллиарда человек очень привлекателен. Многие компании промышленной индустрии, хай-тек и ИТ-сектора после периода бурного роста ищут пути снижения затрат. Выходом стал перенос многих заводов и фабрик в Индию и Китай, где возможно существенно сэкономить на зарплате рабочим.

С другой стороны, индийский опыт управления бизнесом, в том числе проектного, имеет ряд предпосылок, позволивших Индии совершить значительный рывок в экономической сфере (особенно в сфере информационных технологий). Одни эксперты выделяют в числе факторов относительно стабильную внутривнутриполитическую ситуацию в Индии с 1947 г. (обретение независимости) и по нынешний день, полиэтничность и полирелигиозность, оптимальное сочетание государственного регулирования и рыночных начал, позволивших избежать цикличности и диспропорций в развитии. Другие исследователи отмечают в числе важных факторов и предпосылок развития индийскую философию и культуру, которые, оставаясь самобытными, впитывали в себя все новое и полезное и имели возможность со своей стороны оказывать влияние на внешний мир. Еще один фактор – систематизация и государственная поддержка системы образования, накопления и передачи релевантного опыта управления, развитие перспективных отраслей экономики и бизнеса.

Какие еще факторы, обусловившие развитие проектного управления в Индии и других развивающихся странах, Вы знаете? На Ваш взгляд, какие факторы и как оказы-

вают наибольшее влияние на развитие теории и практики проектного управления? Рассмотрите «систему управления качеством», «проектный менеджмент на основе стандартов СММ» в Индии, Бразилии, ЮАР и КНР. Выделите общие черты и различия.

2. Если инструментальный менеджмент проектов в Индии осуществляется сегодня на основе стандартов, разработанных ICB IPMA (International Competence Baseline International Project Management Association) и АРМВОК (Association of Project Management Body of Knowledge), то в ЮАР менеджеры проектов руководствуются Government extension to PMBoK (управление проектами со стороны правительств – дополнение к PMBoK), Practice Standard for Earned Value Management, Project Manager Competency Development Framework, Practice Standard for Earned Value Management, South African NQF4 (South African National Qualifications Framework) как стандартами компетенции для управления проектами.

Современные методики и инструменты проектного менеджмента в Китае, такие как Метод критического пути (Critical Path Method), Programme Evaluation and Review Techniques (PERT), Graphical Evaluation and Review Techniques (GERT), стали известны в КНР в 1960-х гг., когда Китай запустил свои программы по ядерному оружию и разработке спутников. Оборона, аэрокосмическая сфера, наука и строительство были первыми областями в Китае, где были применены методики проектного управления. В результате, основываясь на СРМ/PERT, программистами Китая в 1980-е гг. было разработано различное программное обеспечение для управления проектами в области обороны, космоса, строительства. В то же время стал использоваться ряд иностранных программных продуктов. Так, в Китае PMBOK® Guide был принят как базовый, на основе которого разработан национальный стандарт управления проектами С-РМВОК (Chinese-PMBOK).

Проанализируйте инструментальный менеджмент проектов в Китае, ЮАР, Бразилии, Индии. Каковы стандарты управления проектами в мире? В чем, на Ваш взгляд, заключается основные отличия GAPPS (Global Alliance for Project Performance Standards) standard от национального китайского стандарта управления проектами Chinese-PMBOK?

3. Согласно данным Института проектного менеджмента (Project Management Institute, PMI, США):

- в России и Литве широко применяются как дополнение к стандартам PMBOK® в области проектного управления также программы Government extension to PMBoK (управление проектами со стороны правительств), Practice Standard for Earned Value Management (методология включает как описание плана, расписание, так и затраты на проект; применима для всех сфер деятельности), Practice Standard for Project Configuration Management PCM (описывает содержимое проекта, необходимую документацию). Кроме того, в практике проектных менеджеров вышеуказанных государств используются The Standard for Program Management (нацелен на предоставление детального описания программного управления, а также на эффективные коммуникации и координацию между группами), Project Manager Competency Development Framework, Organizational Project Management Maturity Model (OPM3®), The Standard for Portfolio Management;

- в Азербайджане, Казахстане, Украине управление проектами осуществляется на основе стандартов, разработанных АРМВОК (Association of Project Management Body of Knowledge);

- страны Балтии ориентируются на стандарты в области управления проектами GAPPS (Global Alliance for Project Performance Standards) (стандарт был разработан международной командой экспертов из профессиональных организаций из Азии, Австралии, Европы, Северной Америки, России и ЮАР).

Как Вы определите «инструментальный менеджмент проектов»? Каковы, на Ваш взгляд, его основные отличия от других видов менеджмента (стратегического, операционного)? Как Вы считаете, почему в различных государствах менеджеры отдают предпочтение тем или иным стандартам в области проектного управления?

4. Рассматривая вопросы управления проектами в странах Балтии и СНГ, эксперты отмечают: проекты есть в любой организации, однако большинство фирм это не осознают, и

проектный менеджмент ассоциируется прежде всего со строительством и (частично) с практикой внедрения корпоративных информационных систем. В числе причин такого положения эксперты считают как «молодость» украинского, белорусского, молдавского бизнеса, катастрофическую нехватку квалифицированных кадров, недостаток образования руководителей, так и общую неэффективность организационных и управляющих структур предприятий, а также высокую маржинальную прибыль, получаемую компаниями в докризисные годы (что не способствовало необходимости поиска эффективных инструментов управления проектами).

Можно сказать, что по степени развитости проектного менеджмента практически все страны СНГ находятся на уровне США начала 1970-х гг. Это, однако, не означает, что проекты вообще не реализуются. Они есть, однако их качество, процент успешности, конечные результаты явно не соответствуют потребностям сегодняшнего дня.

Назовите причины, помимо перечисленных, которые обуславливают современное состояние проектного менеджмента в странах СНГ и Балтии? Что, по Вашему мнению, необходимо предпринять для изменения положения в первую очередь, и почему? Рассмотрите особенности управления проектами в различных странах (по выбору). Выделите общее и особенное.

Тема 6. Разработка ключевых показателей эффективности для мотивации

1. Технология управления по целям, подкрепленная грамотными материальными стимулами, помогает мотивировать персонал на новые грандиозные достижения и креативное самосовершенствование. В настоящее время методику определения результатов и создания механизмов определения денежного вознаграждения называют системой мотивации на базе KPI (сокращение от англ. Key Performance Indicator) – ключевого показателя эффективности. KPI для ключевых сфер предприятия – это своего рода «пульт управления», позволяющий руководить коммерческим предприятием. Без целей и KPI у менеджеров не будет ни твердой опоры, ни «наземных ориентиров», чтобы следовать по избранному пути, ни карты, ни информации о маршруте. Самой популярной (разрекламированной) из всех методик в России, применяющих KPI, стала система Balanced Scorecard (BSC), описанная в книгах Роберта Каплана и Дэвида Нортон. Более сорока лет система KPI доказывает свою эффективность в западных компаниях и более пятнадцати лет – в компаниях России и стран СНГ.

Как Вы определите мотивацию – процесс, результат или условия повышения эффективности? Какие виды мотивации, помимо денежной, Вы знаете? Когда при построении системы говорят о необходимости баланса интересов, о чьих интересах идет речь? Какие существуют аргументы в пользу применения системы KPI в мотивации персонала?

2. Оценка выполнения KPI происходит в специальных таблицах – «Матрицах KPI». В западных компаниях иногда эту форму называют «Соглашение по целям» + «Производительный контракт», потому что в ней осуществляется матричный анализ и сопоставление многих данных (веса показателя и диапазона значений). Иногда систему KPI называют «панелью индикаторов» (Dashboard panels). Авторы BSC предлагают четыре сферы (проекции) показателей:

- финансы;
- клиенты;
- процессы;
- персонал и развитие.

Все финансовые факторы стоимости условно можно разделить на четыре группы KPI:

- показатели, отражающие стратегическую эффективность компании;
- эффективность операционной деятельности;
- эффективность инвестиционной деятельности;
- эффективность финансовой деятельности.

Раскройте содержание этих групп. Как модель финансовых KPI связана с жизненным циклом продукции? Что такое декомпозиция целей? Какие возможности в

ключевых сферах должны предоставлять нам цели? Что такое проектные и процессные цели? Что означает термин SMART? Приведите примеры показателей.

Периодичность премирования сотрудников может быть годовая, полугодовая, квартальная и ежемесячная. Она зависит от занимаемой должности, целей и задач компании.

Где эффективно и своевременно применять годовое премирование? Разработайте KPI для генерального директора автомойки.

**РАЗДЕЛ 7. ОЦЕНОЧНЫЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ
(ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ) ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО
КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ**

В процессе освоения дисциплины «Проектные методы в государственном и муниципальном управлении» для оценивания сформированности требуемых компетенций используются оценочные средства, представленные в таблице

Таблица 10

Указать конкретные номера заданий как в образце в столбце «Методы /средства контроля»

Планируемые результаты, характеризующие этапы формирования компетенции	Содержание учебного материала	Примеры контрольных вопросов и заданий для оценки знаний, умений, владений	Методы / средства контроля
УК-2. Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из, имеющихся ресурсов и ограничений			
ИУК-2.1 Знает требования к формулированию целей, задач в сфере государственного и муниципального управления и инструменты	Зарубежный опыт проектного управления Особенности управления проектами в различных странах Разработка ключевых показателей эффективности для мотивации	Роль и место управления проектами. Законы, закономерностей, принципов и методов управления. Основные характеристики управления проектом. Модели проектного управления.	Практическое занятие 1-3 Задание для самостоятельной работы: 1-5 Задание к экзамену 1-11 (темы 1-3); Тесты 1 (1-15);
ИУК-2.2 Умеет определять влияние действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений на достижение поставленной цели и задач в сфере государственного и муниципального управления		Проекты и программы как объекты управления. Критерии успешности продукта и проекта. Международные стандарты управления проектами. Жизненный цикл, фазы, шлюзы, ограничения и параметры проекта. Функциональная, операционная и проектная деятельность в организации.	
ИУК-2.3 Владеет навыками и инструментами разработки задач в рамках поставленной цели		Подходы к управлению проектами в зависимости от типа проекта. Классификация проектов.	
ПК-2 Способен участвовать в разработке государственных программ, проектов и документов стратегического планирования			

<p>ИПК-2.1. Знает теорию и порядок разработки программ, проектов и документов, на государственном и муниципальном уровнях управления</p> <p>ИПК-2.2. Умеет определять и ранжировать наиболее актуальные проблемы, решение которых возможно путем разработки государственных программ, проектов и документов стратегического планирования</p> <p>ИПК-2.3 Владеет навыками разработки государственных программ, проектов и документов стратегического планирования</p>	<p>Зарубежный опыт проектного управления</p> <p>Особенности управления проектами в различных странах</p> <p>Разработка ключевых показателей эффективности для мотивации</p>	<p>Методы реагирования на риски.</p> <p>Управление качеством проекта.</p> <p>Системы управления проектами.</p> <p>Контроль эффективности проекта.</p> <p>Подготовка и проведение презентации проекта.</p> <p>Международные направления в области управления проектами.</p> <p>Общепринятые в международной практике стандарты управления проектами.</p> <p>Особенности управления проектами в БРИКС.</p>	<p>Практикум (задание 1-4);</p> <p>Задание для самостоятельной работы т. 4</p> <p>Вопросы к экзамену 12-24 (темы 4-6);</p> <p>Тесты (в 1-15);</p>
---	---	--	---

7.2. Перечень и заданий для подготовки к промежуточной аттестации К экзамену

1. Роль и место управления проектами.
2. Законы, закономерностей, принципов и методов управления.
3. Основные характеристики управления проектом.
4. Модели проектного управления.
5. Проекты и программы как объекты управления.
6. Критерии успешности продукта и проекта.
7. Международные стандарты управления проектами.
8. Жизненный цикл, фазы, шлюзы, ограничения и параметры проекта.
9. Функциональная, операционная и проектная деятельность в организации.
10. Подходы к управлению проектами в зависимости от типа проекта.
11. Классификация проектов.
12. Жизненный цикл проекта.
13. Этапы проектной деятельности.
14. Внутренние и внешние факторы проекта.
15. Основные процессы управления планированием проекта.
16. Основные подходы при планировании качества.
17. Идентификация рисков проекта.
18. Методы реагирования на риски.
19. Управление качеством проекта.
20. Системы управления проектами.
21. Контроль эффективности проекта.
22. Подготовка и проведение презентации проекта.
23. Международные направления в области управления проектами.
24. Общепринятые в международной практике стандарты управления проектами.
25. Особенности управления проектами в БРИКС.

26. Особенности управления проектами в странах Балтии и СНГ.

27. Формирование системы сбалансированных показателей.

28. Мотивация сотрудников на основе KPI.

7.3. Примерные тестовые задания для контроля (мониторинга) качества усвоения материала в т.ч. в рамках рубежного контроля знаний¹

+ - правильный ответ теста

1. Цель проекта – это:

- Сформулированная проблема, с которой придется столкнуться в процессе выполнения проекта

+ Утверждение, формулирующее общие результаты, которых хотелось бы добиться в процессе выполнения проекта

- Комплексная оценка исходных условий и конечного результата по итогам выполнения проекта

2. Реализация проекта – это:

- Создание условий, требующихся для выполнения проекта за нормативный период

- Наблюдение, регулирование и анализ прогресса проекта

+ Комплексное выполнение всех описанных в проекте действий, которые направлены на достижение его целей

3. Проект отличается от процессной деятельности тем, что:

- Процессы менее продолжительные по времени, чем проекты

- Для реализации одного типа процессов необходим один-два исполнителя, для реализации проекта требуется множество исполнителей

+ Процессы однотипны и цикличны, проект уникален по своей цели и методам реализации, а также имеет четкие сроки начала и окончания

4. Что из перечисленного не является преимуществом проектной организационной структуры?

+ Объединение людей и оборудования происходит через проекты

- Командная работа и чувство сопричастности

- Сокращение линий коммуникации

5. Что включают в себя процессы организации и проведения контроля качества проекта?

- Проверку соответствия уже полученных результатов заданным требованиям

- Составление перечня недоработок и отклонений

+ Промежуточный и итоговый контроль качества с составлением отчетов

Тест - 6. Метод освоенного объема дает возможность:

- Освоить минимальный бюджет проекта

+ Выявить, отстают или опережает реализация проекта в соответствии с графиком, а также подсчитать перерасход или экономию проектного бюджета

- Скорректировать сроки выполнения отдельных процессов проекта

7. Какая часть ресурсов расходуется на начальном этапе реализации проекта?

+ 9-15 %

- 15-30 %

- до 45 %

8. Какие факторы сильнее всего влияют на реализацию проекта?

- Экономические и социальные

- Экономические и организационные

+ Экономические и правовые

¹ Рубежный контроль знаний проводится для студентов очной формы обучения и оценивается по шкале «зачтено/не зачтено»

9. Назовите отличительную особенность инвестиционных проектов:

- Большой бюджет
- + Высокая степень неопределенности и рисков
- Целью является обязательное получение прибыли в результате реализации проекта

10. Что такое веха?

- + Знаковое событие в реализации проекта, которое используется для контроля за ходом его реализации
- Логически взаимосвязанные процессы, выполнение которых приводит к достижению одной из целей проекта
- Совокупность последовательно выполняемых действий по реализации проекта

11. Участники проекта – это:

- Потребители, для которых предназначался реализуемый проект
- Заказчики, инвесторы, менеджер проекта и его команда
- + Физические и юридические лица, непосредственно задействованные в проекте или чьи интересы могут быть затронуты в ходе выполнения проекта

12. Тест. Инициация проекта является стадией в процессе управления проектом, по итогам которой:

- Объявляется окончание выполнения проекта
- + Санкционируется начало проекта
- Утверждается укрупненный проектный план

13. Что такое предметная область проекта?

- + Объемы проектных работ и их содержание, совокупность товаров и услуг, производство (выполнение) которых необходимо обеспечить как результат выполнения проекта
- Направления и принципы реализации проекта
- Причины, по которым был создан проект

14. Для чего предназначен метод критического пути?

- Для определения сроков выполнения некоторых процессов проекта
- Для определения возможных рисков
- + Для оптимизации в сторону сокращения сроков реализации проекта

15. Структурная декомпозиция проекта – это:

- + Наглядное изображение в виде графиков и схем всей иерархической структуры работ проекта
- Структура организации и делегирования полномочий команды, реализующей проект
- График поступления и расходования необходимых для реализации проекта ресурсов

16. Какие факторы необходимо учитывать в процессе принятия решения о реализации инвестиционного проекта?

- Инфляцию и политическую ситуацию в стране
- Инфляцию, уровень безработицы и альтернативные варианты инвестирования
- + Инфляцию, риски, альтернативные варианты инвестирования

17. Как называется временной промежуток между началом реализации и окончанием проекта?

- Стадия проекта
- + Жизненный цикл проекта
- Результат проекта

18. В Microsoft Project есть следующие типы ресурсов:

- + Материальные, трудовые, затратные
- Материальные, трудовые, временные
- Трудовые, финансовые, временные

19. Проект, который имеет лишь одного постоянного сотрудника – управляющего проектом, является ... матричной структурой.

- Единичной
- Ординарной

+ Слабой

20. Как называется скидка, содействующая рекламе проекта?

- Стимулирующая

- Проектная

+ Маркетинговая

21. Два инструмента, содействующих менеджеру проекта в организации команды, способной работать в соответствии с целями и задачи проекта – это структурная схема организации и....

- Укрупненный график

+ Матрица ответственности

- Должностная инструкция

22. Назовите метод контроля фактически выполненных работ по реализации проекта, позволяющий провести учет некоторых промежуточных итогов для незавершенных работ.

- 10 на 90

+ 50 на 50

- 0 к 100

23. Три способа финансирования проектов: самофинансирование, использование заемных и ... средств.

+ Привлекаемых

- Государственных

- Спонсорских

24. Состояния, которые проходит проект в процессе своей реализации – это ... проекта.

- Этапы

- Стадии

+ Фазы

25. Как называется временное добровольное объединение участников проекта, основанное на взаимном соглашении и направленное на осуществление прибыльного, но капиталоемкого проекта?

- Консолидация

+ Консорциум

- Интеграция

26. Завершающая фаза жизненного цикла проекта состоит из приемочных испытаний и ...

- Контрольных исправлений

+ Опытной эксплуатации

- Модернизации

27. Как называются денежные потоки, которые поступают от каждого участника реализуемого проекта?

+ Притоки

- Активы

- Вклады

Тест - 28. Как называется организационная структура управления проектами, применяемая в организациях, которые постоянно занимаются реализацией одного или нескольких проектов?

- Материнская

- Адхократическая

+ Всеобщее управление проектами

29. Проект, заказчик которого может решиться увеличить его окончательную стоимость по сравнению с первоначальной, является:

- Простым

+ Краткосрочным

- Долгосрочным

30. Объединение ресурсов в процессе создания виртуального офиса проекта характеризуется ... независимостью.

+ Территориальной

- Финансовой

- Административной

Кейс-задания по дисциплине

Задание 1. Заполните таблицу, внося в нее недостающие данные подходов к определению понятия «политика»

_____ подход	как высшее проявление экономики.
_____ подход	деятельность, имеющая своей целью достижение общественного блага
_____ подход	деятельность, направленная на завоевание, удержание и использование власти.
_____ подход	участие и определение направления деятельности институтов власти, прежде всего — государства

Задание 2. Заполните таблицу внося в нее недостающие данные:

Закон	Содержание
_____ потребностей общества	обуславливает формирование безграничных потребностей людей в товарах и услугах
	выражается с помощью прямой зависимости между уровнем цены и величиной предложения товара или услуги в течение определенного периода
	характеризует обратную зависимость между ценой товара или услуги и величиной спроса в течение определенного периода
_____ ресурсов	выражается категорией «редкости ресурсов», т.е. нехватки земли, капитала, труда, знаний, предпринимательских усилий для удовлетворения безграничных материальных и духовных потребностей людей

Задание 3. Впишите авторов высказываний и определений фактологической основы научно-исследовательских программ

1. Логика экспериментального анализа была предложена _____

2. Социальным фактом является всякий образ действий, устоявшийся или нет, способный оказывать на индивида внешнее принуждение _____

3. Производительность труда определяется не добросовестностью или физическими способностями работника, а давлением группы _____

Задание 4. Как вы считаете, правильны ли данные суждения:

1. Проблемы, для которых зависимости между переменными могут быть представлены непосредственно в числовой форме или формализованы таким образом, который позволяет привести им в соответствие их численные оценки, определяются как структурированные
2. Если описание (или модель) проблемной ситуации представляет собой динамическую систему взаимозависимостей между значительным количеством переменных большой размерности с наличием нелинейных связей между ними, а также случайные факторы, то такая проблемная ситуация определяется как простая
3. Проблемы, которые содержат как качественные, так и количественные переменные, причем качественные и неопределенные аспекты проблемы имеют тенденцию усиливаться, называют слабо структурированными
4. Проблемы, содержащие лишь названия обуславливающих их переменных, количественные зависимости между которыми не определены, называют значительно структурированными

Задание 5. Процесс принятия решений можно представить в виде следующих основных этапов (выбрать пять ответов из семи):

1. Выработка решения
2. Определение «повестки дня»
3. Выбор оптимальной альтернативы, принятие решения
4. Реализация решения
5. Оценка результатов осуществления решения
6. Апробирование решения
7. Обработка решения

7.4. Описание показателей и критериев оценивания сформированности компетенций на различных этапах их формирования; шкалы и процедуры оценивания

7.4.1. Вопросы и заданий для текущей и промежуточной аттестации

При оценке знаний учитывается уровень сформированности компетенций:

1. Уровень усвоения теоретических положений дисциплины, правильность формулировки основных понятий и закономерностей.
2. Уровень знания фактического материала в объеме программы.
3. Логика, структура и грамотность изложения вопроса.
4. Умение связать теорию с практикой.
5. Умение делать обобщения, выводы.

Таблица 11

Шкала оценивания на экзамене

Оценка	Критерии выставления оценки
---------------	------------------------------------

Отлично	<p>Обучающийся должен:</p> <ul style="list-style-type: none"> - продемонстрировать глубокое и прочное усвоение знаний программного материала; - исчерпывающе, последовательно, грамотно и логически стройно изложить теоретический материал; - правильно формулировать определения; - продемонстрировать умения самостоятельной работы с литературой; - уметь сделать выводы по излагаемому материалу.
Хорошо	<p>Обучающийся должен:</p> <ul style="list-style-type: none"> - продемонстрировать достаточно полное знание программного материала; - продемонстрировать знание основных теоретических понятий; достаточно последовательно, грамотно и логически стройно излагать материал; - продемонстрировать умение ориентироваться в литературе; - уметь сделать достаточно обоснованные выводы по излагаемому материалу.
Удовлетворительно	<p>Обучающийся должен:</p> <ul style="list-style-type: none"> - продемонстрировать общее знание изучаемого материала; - показать общее владение понятийным аппаратом дисциплины; - уметь строить ответ в соответствии со структурой излагаемого вопроса; - знать основную рекомендуемую программой учебную литературу.
Неудовлетворительно	<p>Обучающийся демонстрирует:</p> <ul style="list-style-type: none"> - незнание значительной части программного материала; - не владение понятийным аппаратом дисциплины; - существенные ошибки при изложении учебного материала; - неумение строить ответ в соответствии со структурой излагаемого вопроса; - неумение делать выводы по излагаемому материалу.

Таблица 12

Шкала оценивания на зачете, рубежном контроле

Оценка	Критерии выставления оценки
Зачтено	<p>Обучающийся должен:</p> <ul style="list-style-type: none"> - продемонстрировать общее знание изучаемого материала; - показать общее владение понятийным аппаратом дисциплины; - уметь строить ответ в соответствии со структурой излагаемого вопроса; - знать основную рекомендуемую программой учебную литературу.
Не зачтено	<p>Обучающийся демонстрирует:</p> <ul style="list-style-type: none"> - незнание значительной части программного материала; - не владение понятийным аппаратом дисциплины; - существенные ошибки при изложении учебного материала; - неумение строить ответ в соответствии со структурой излагаемого вопроса; - неумение делать выводы по излагаемому материалу.

7.4.2. Письменной работы (эссе)

При оценке учитывается:

1. Правильность оформления
2. Уровень сформированности компетенций.
3. Уровень усвоения теоретических положений дисциплины, правильность формулировки основных понятий и закономерностей.
4. Уровень знания фактического материала в объеме программы.
5. Логика, структура и грамотность изложения письменной работы.
6. Полнота изложения материала (раскрытие всех вопросов)
7. Использование необходимых источников.
8. Умение связать теорию с практикой.
9. Умение делать обобщения, выводы.

Таблица 13

Шкала оценивания эссе

Оценка	Критерии выставления оценки
Зачтено	Обучающийся должен: - продемонстрировать общее знание изучаемого материала; - показать общее владение понятийным аппаратом дисциплины; - уметь строить ответ в соответствии со структурой излагаемого вопроса; - знать основную рекомендуемую программой учебную литературу.
Не зачтено	Обучающийся демонстрирует: - незнание значительной части программного материала; - не владение понятийным аппаратом дисциплины; - существенные ошибки при изложении учебного материала; - неумение строить ответ в соответствии со структурой излагаемого вопроса; - неумение делать выводы по излагаемому материалу

7.4.3. Тестирование

Таблица 14

Шкала оценивания

Оценка	Критерии выставления оценки
Отлично	Количество верных ответов в интервале: 71-100%
Хорошо	Количество верных ответов в интервале: 56-70%
Удовлетворительно	Количество верных ответов в интервале: 41-55%
Неудовлетворительно	Количество верных ответов в интервале: 0-40%
Зачтено	Количество верных ответов в интервале: 41-100%
Не зачтено	Количество верных ответов в интервале: 0-40%

7.5. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕ- НИВАНИЯ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ И (ИЛИ) ОПЫТА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИХ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ.

Качество знаний характеризуется способностью обучающегося точно, структурированно и уместно воспроизводить информацию, полученную в процессе освоения дисциплины, в том виде, в котором она была изложена в учебном издании или преподавателем.

Умения, как правило, формируются на занятиях семинарского типа. Задания,

направленные на оценку умений, в значительной степени требуют от обучающегося проявления стереотипности мышления, т.е. способности выполнить работу по образцам, с которыми он работал в процессе обучения. Преподаватель же оценивает своевременность и правильность выполнения задания.

Навыки - это умения, развитые и закрепленные осознанным самостоятельным трудом. Навыки формируются при самостоятельном выполнении обучающимися практико-ориентированных заданий, моделирующих решение им производственных и социокультурных задач в соответствующей области профессиональной деятельности, как правило, при выполнении домашних заданий, курсовых проектов (работ), научно-исследовательских работ, прохождении практик, при работе индивидуально или в составе группы и т.д. При этом обучающийся поставлен в условия, когда он вынужден самостоятельно (творчески) искать пути и средства для разрешения поставленных задач, самостоятельно планировать свою работу и анализировать ее результаты, принимать определенные решения в рамках своих полномочий, самостоятельно выбирать аргументацию и нести ответственность за проделанную работу, т.е. проявить владение навыками. Взаимодействие с преподавателем осуществляется периодически по завершению определенных этапов работы и проходит в виде консультаций. При оценке владения навыками преподавателем оценивается не только правильность решения выполненного задания, но и способность (готовность) обучающегося решать подобные практико-ориентированные задания самостоятельно (в перспективе за стенами вуза) и, главным образом, способность обучающегося обосновывать и аргументировать свои решения и предложения.

Устный опрос - это процедура, организованная как специальная беседа преподавателя с группой обучающихся (фронтальный опрос) или с отдельными обучающимися (индивидуальный опрос) с целью оценки сформированности у них основных понятий и усвоения учебного материала.

Тесты являются простейшей формой контроля, направленная на проверку владения терминологическим аппаратом, современными информационными технологиями и конкретными знаниями в области фундаментальных и прикладных дисциплин. Тест может предоставлять возможность выбора из перечня ответов; один или несколько правильных ответов.

Практические занятия - реализуют дидактический принцип связи теории с практикой и ориентированы на решение следующих задач: углубление, закрепление и конкретизацию знаний, полученных на лекциях и в процессе самостоятельной работы; формирование практических умений и навыков, необходимых в будущей профессиональной деятельности; развитие умений наблюдать и объяснять явления, изучаемые; развития самостоятельности. На практических занятиях преподаватель организует детальное рассмотрение обучающимися отдельных теоретических положений учебной дисциплины и формирует умения и навыки их практического применения путем выполнения соответствия поставленных задач.

РАЗДЕЛ 8. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

8.1. Методические рекомендации по написанию эссе

Эссе (от французского *essai* – опыт, набросок) – жанр научно-публицистической литературы, сочетающей подчеркнуто-индивидуальную позицию автора по конкретной проблеме.

Главными особенностями, которые характеризуют эссе, являются следующие положения:

- собственная позиция обязательно должна быть аргументирована и подкреплена ссылками на источники, авторитетные точки зрения и базироваться на фундаментальной науке. Небольшой объем (4–6 страниц), с оформленным списком литературы и сносками на ее использование;

- стиль изложения – научно-исследовательский, требующий четкой, последовательной и логичной системы доказательств; может отличаться образностью, оригинальностью, афористичностью, свободным лексическим составом языка;
- исследование ограничивается четкой, лаконичной проблемой с выявлением противоречий и разрешением этих противоречий в данной работе.

8.2. Методические рекомендации по использованию кейсов

Кейс-метод (Case study) – метод анализа реальной ситуации, описание которой одновременно отражает не только какую-либо практическую проблему, но и актуализирует определенный комплекс знаний, который необходимо усвоить при разрешении данной проблемы. При этом сама проблема не имеет однозначных решений.

Кейс как метод оценки компетенций должен удовлетворять следующим требованиям:

- соответствовать четко поставленной цели создания;
- иметь междисциплинарный характер;
- иметь достаточный объем первичных и статистических данных;
- иметь соответствующий уровень сложности, иллюстрировать типичные ситуации, иметь актуальную проблему, позволяющую применить разнообразные методы анализа при поиске решения, иметь несколько решений.

Кейс-метод оказывает содействие развитию умения решать проблемы с учетом конкретных условий и при наличии фактической информации. Он развивает такие квалификационные характеристики, как способность к проведению анализа и диагностики проблем, умение четко формулировать и высказывать свою позицию, умение общаться, дискутировать, воспринимать и оценивать информацию, которая поступает в вербальной и невербальной форме.

8.3. Требования к компетентностно-ориентированным заданиям для демонстрации выполнения профессиональных задач

Компетентностно-ориентированное задание – это всегда практическое задание, выполнение которого нацелено на демонстрацию доказательств наличия у обучающихся сформированных компетенций необходимых для будущей профессиональной деятельности.

Компетентностно-ориентированные задания бывают разных видов:

- направленные на подготовку конкретного практико-ориентированного продукта (анализ документов, текстов, критика, разработка схем и др.);
- аналитического и диагностического характера, направленные на анализ различных аспектов и проблем;
- связанные с выполнением основных профессиональных функций (выполнение конкретных действий в рамках вида профессиональной деятельности, например формулирование целей миссии, и т. п.).

РАЗДЕЛ 9. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Основная литература

1. Ахмаева, Л. Г. Управление разработкой интернет-проектов : учебное пособие / Л. Г. Ахмаева, Д. В. Долгополов. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2022. — 204 с. — ISBN 978-5-4497-1577-7. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.IPRsmarthop.ru/119066.html>
2. Грекул, В. И. Управление внедрением информационных систем : учебное пособие / В. И. Грекул, Г. Н. Денищенко, Н. Л. Коровкина. — 3-е изд. — Москва : Интернет-Университет Информационных Технологий (ИНТУИТ), Ай Пи Ар Медиа, 2021. — 277 с. — ISBN 978-5-4497-0910-3. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.IPRsmarthop.ru/102073.html>

Дополнительная литература

3. Организация муниципального управления в сфере работы с молодежью : учебное пособие для бакалавров / А. Ф. Быкова, А. А. Гребенникова, О. Г. Кирилук, И. В. Лагун. — Саратов : Вузовское образование, 2021. — 71 с. — ISBN 978-5-4487-0767-4. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.IPRsmarthop.ru/103259.html>
4. Кокорина, Е. В. Теоретические основы моделирования процесса создания архитектурной идеи проекта : учебное пособие / Е. В. Кокорина. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2021. — 120 с. — ISBN 978-5-4497-1085-7. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.IPRsmarthop.ru/108344.html>
5. Основы управления проектами в компании : учеб. пособие / В.Н. Фунтов. - 3-е изд., доп. - СПб.: Питер, 2011. - 394 с. Умо
6. Управление проектами / П. Харпер-Смит, С. Дерри. - М.: Дело и сервис, 2011. - 240 с.
7. Колтынюк Б.А. Инвестиционные проекты: Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – СПб.: Изд-во Михайлова В.А., 2010.
8. Медынский В.Г. Инновационный менеджмент: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2010.
9. Чейз Р.Б., Эквилайн Н.Дж. Якобс Р.Ф. Производственный и операционный менеджмент / Пер. с англ. – 10-е изд. – М.: Издат. Дом «Вильямс», 2011.

Интернет-ресурсы, современные профессиональные базы данных, информационно-справочные и поисковые системы

- ЭБС «IPRsmart» <http://www.IPRsmarthop.ru>
<http://www.consultant.ru> – сайт Справочной правовой системы «Консультант Плюс»
<http://www.garant.ru> – сайт Справочной правовой системы «Гарант elibrary.ru/defaultx.asp»
Сайт Президента РФ <http://www.kremlin.ru/> Сайт Правительства РФ
<http://government.ru/>
Сайт Государственной Думы Федерального Собрания РФ <http://duma.gov.ru/> Сайт Совета Федерации Федерального Собрания РФ <http://council.gov.ru/> Сайт Конституционного суда РФ <http://www.ksrf.ru/ru>
Бюро экономического анализа (Россия) <http://bea.triumvirat.ru/russian>
Сайт Евразийского экономического сообщества <http://evrazes.com>
Сайт Евростата <https://ec.europa.eu/eurostat/>
Сайт Международного валютного фонда <http://www.imf.org>
Сайт Международной организации труда <http://www.unrussia.ru>
Сайт министерства финансов Российской Федерации <https://www.minfin.ru/ru/>

Комплект лицензионного программного обеспечения

- Microsoft Open Value Subscription для решений Education Solutions № Tr000544893 от 21.10.2020 г. MDE Windows, Microsoft Office и Office Web Apps. (срок действия до 01.11.2023 г.)
Антивирусное программное обеспечение ESET NOD32 Antivirus Business Edition договор № ИС00-006348 от 14.10.2022 г. (срок действия до 13.10.2025 г.)
Программное обеспечение «Мираполис» система вебинаров - Лицензионный договор 244/09/16-к от 15.09.2016 (Спецификация к Лицензионному договору 244/09/16-к от 15.09.2016, от 11.05.2022 г.) (срок действия до 10.07.2023 г.)
Электронная информационно-образовательная среда «1С: Университет» договор от 10.09.2018 г. №ПРКТ-18281 (бессрочно)
Информационная система «ПервыйБит» сублицензионный договор от 06.11.2015 г. №009/061115/003 (бессрочно)
Система тестирования Indigo лицензионное соглашение (Договор) от 08.11.2018 г. №Д-54792 (бессрочно)

Информационно-поисковая система «Консультант Плюс» - договор об информационно поддержке от 26.12.2014, (бессрочно)

Электронно-библиотечная система IPRSMART лицензионный договор от 01.09.2021 г. №8234/21С (срок действия до 31.08.2024 г.)

Научная электронная библиотека eLIBRARY лицензионный договор SCIENC INDEX № SIO - 3079/2022 от 12.01.2022 г. (срок действия до 27.01.2024 г.)

Свободно распространяемое программное обеспечение

Комплект онлайн сервисов GNU ImageManipulationProgram, свободно распространяемое программное обеспечение

Программное обеспечение отечественного производства:

Программное обеспечение «Мираполис» система вебинаров - Лицензионный договор 244/09/16-к от 15.09.2016 (Спецификация к Лицензионному договору 244/09/16-к от 15.09.2016, от 11.05.2022 г.) (срок действия до 10.07.2023 г.)

Электронная информационно-образовательная среда «1С: Университет» договор от 10.09.2018 г. №ПРКТ-18281 (бессрочно)

Информационная система «ПервыйБит» сублицензионный оговор от 06.11.2015 г. №009/061115/003 (бессрочно)

Система тестирования Indigo лицензионное соглашение (Договор) от 08.11.2018 г. №Д-54792 (бессрочно)

Информационно-поисковая система «Консультант Плюс» - договор об информационно поддержке от 26.12.2014, (бессрочно)

Электронно-библиотечная система IPRSMART лицензионный договор от 01.09.2021 г. №8234/21С (срок действия до 31.08.2024 г.)

Научная электронная библиотека eLIBRARY лицензионный договор SCIENC INDEX № SIO - 3079/2022 от 12.01.2022 г. (срок действия до 27.01.2024 г.)

РАЗДЕЛ 10. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА

Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации	<u>Оборудование:</u> специализированная мебель (мебель аудиторная (40 столов, 80 стульев, доска передвижная аудиторная), стол преподавателя, стул преподавателя. <u>Технические средства обучения:</u> персональный компьютер; мультимедийное оборудование (плазменный экран, пульт).
Помещение для самостоятельной работы	Специализированная мебель (9 столов, 9 стульев), персональные компьютеры с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду Университета