

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЮРИДИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ О.Е. КУТАФИНА (МГЮА)»**

Кафедра управления и экономики

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

**УПРАВЛЕНИЕ КОММУНИКАЦИЯМИ ПРОЕКТОВ.
ПРОЕКТНЫЙ ОФИС**

Б1.В.ДВ.04.02

год набора - 2023

Код и наименование направления подготовки:	38.04.04	Государственное муниципальное управление	и
Уровень высшего образования:	магистратура		
Направленность (профиль) ОПОП ВО:	Проектная	деятельность государственном управлении	в
Форма (формы) обучения:	очная, очно-заочная, заочная		
Квалификация:	магистр		

Москва – 2023

Программа утверждена на заседании кафедры управления и экономики, протокол № 9 от «27» апреля 2022 года, обновлена – протокол №7 от «30» марта 2023 года.

Автор(ы):

Губин А.М. – кандидат юридических наук, доцент кафедры управления и экономики Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА).

Рецензент(ы):

Голубев С.С. – доктор экономических наук, профессор, начальник отдела Центра прогнозирования развития науки, техники и технологий ФГУП ВНИИ «Центр»

Губин А.М.

Управление коммуникациями проектов. Проектный офис: рабочая программа дисциплины (модуля)/ Губин А.М. — М.: Издательский центр Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА), 2023.

Программа составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО

©Университет имени О.Е. Кутафина (МГЮА), 2023

I. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1. Цели и задачи освоения дисциплины (модуля)

Цель определяет результаты освоения данной дисциплины (модуля).

Реализация поставленной цели требует решения определенного ряда задач. Решение каждой задачи вносит свой вклад и продвигает обучающегося к достижению поставленной цели.

Целью освоения дисциплины (модуля) «Управление коммуникациями проектов. Проектный офис» является формирование у обучающихся целостного и системного понимания функций, роли принципов эффективной коммуникации и функционирования проектного офиса для управления проектной деятельностью

Задачами освоения дисциплины (модуля) «Управление коммуникациями проектов. Проектный офис» являются формирование умения и готовности выпускника в процессе своей профессиональной деятельности стать эффективным и успешным руководителем способным найти общий язык с работниками и завоевать их доверие, использовать эффективные приемы и способы оценки сложной и динамичной ситуации в сфере управления проектами.

1.2. Место дисциплины (модуля) в структуре ОПОП ВО

Дисциплина (модуль) «Управление коммуникациями проектов. Проектный офис» относится к элективным дисциплинам части, формируемой участниками образовательных отношений Блока 1. Дисциплины (модули) основной профессиональной образовательной программы высшего образования.

Освоение дисциплины дает возможность расширения и углубления знаний, полученных на предшествующем этапе обучения, приобретения умений и навыков, определяемых содержанием программы. Компетенции, которые формируются в процессе освоения дисциплины, необходимы для успешной профессиональной деятельности. Обучающиеся приобретают способность самостоятельно находить и использовать необходимые содержательно-логические связи с другими дисциплинами программы, такими как «Экономика государственного и муниципального сектора», «Теория проектного управления», «Муниципальное управление и местное самоуправление», Стратегический менеджмент (продвинутый уровень), Проектное управление в государственном секторе, Финансовый анализ проектов и программ и др.

1.3. Формируемые компетенции и индикаторы их достижения (планируемые результаты освоения дисциплины (модуля))

По итогам освоения дисциплины (модуля) «Управление коммуникациями проектов. Проектный офис» обучающийся должен обладать следующими компетенциями:

универсальными:

УК-4 - Способен применять современные коммуникативные технологии, в том числе на иностранном(ых) языке(ах), для академического и профессионального взаимодействия;

профессиональными:

ПК-4 - Способен осуществлять деловое общение и публичные выступления, вести переговоры, совещания, осуществлять деловую переписку и поддерживать электронные коммуникации

Разделы (темы) дисциплины (модуля)	Код и наименование формируемых компетенций	Индикатор достижения компетенций (планируемый результат освоения дисциплины (модуля))
Раздел 1. Основы теории коммуникации.	УК-4 - Способен применять современные коммуникативные технологии, в том числе на иностранном(ых) языке(ах), для академического и профессионального взаимодействия;	ИУК 4.1 Устанавливает и развивает профессиональные контакты в соответствии с потребностями совместной деятельности, включая обмен информацией и выработку единой стратегии взаимодействия; ИУК 4.2 Составляет, переводит и редактирует различные академические тексты (рефераты, эссе, обзоры, статьи и т.д.); ИУК 4.3 Представляет результаты академической и профессиональной деятельности на различных публичных мероприятиях, включая международные, выбирая наиболее подходящий формат; ИУК 4.4 Аргументированно и конструктивно отстаивает свои позиции и идеи в академических и профессиональных дискуссиях на государственном языке РФ и иностранном языке.
Раздел 2. Роль коммуникации в системе управления проектами.	ПК-4 - Способен осуществлять деловое общение и публичные выступления, вести переговоры, совещания, осуществлять деловую переписку и поддерживать	ИПК 4.1 Показывает способность принимать участие в основных административных процессах на уровне соблюдения исполнительской дисциплины, использовать основные виды электронных коммуникаций организации; ИПК 4.2 Показывает способность

	электронные коммуникации	принимать участие в основных административных процессах, выполнять делегированные функции в обеспечении документооборота, подготавливать к рассмотрению определенные виды управленческих решений, использовать основные виды электронных коммуникаций организации; ИПК 4.3 Показывает способность применения законодательства, нормативно-правовых процедур в административной деятельности, оптимизации деловых процессов, ведение документооборота и деловой переписки с гражданами и внешними организациями, в том числе на иностранном языке
Раздел 3. Управление внешними и внутренними коммуникациями организации.	УК-4 - Способен применять современные коммуникативные технологии, в том числе на иностранном(ых) языке(ах), для академического и профессионального взаимодействия;	ИУК 4.1 Устанавливает и развивает профессиональные контакты в соответствии с потребностями совместной деятельности, включая обмен информацией и выработку единой стратегии взаимодействия; ИУК 4.2 Составляет, переводит и редактирует различные академические тексты (рефераты, эссе, обзоры, статьи и т.д.); ИУК 4.3 Представляет результаты академической и профессиональной деятельности на различных публичных мероприятиях, включая международные, выбирая наиболее подходящий формат; ИУК 4.4 Аргументированно и конструктивно отстаивает свои позиции и идеи в академических и профессиональных дискуссиях на государственном языке РФ и иностранном языке.
Раздел 4. Управление информационными ресурсами в организации.	УК-4 - Способен применять современные коммуникативные технологии, в том числе на иностранном(ых) языке(ах), для академического и	ИУК 4.1 Устанавливает и развивает профессиональные контакты в соответствии с потребностями совместной деятельности, включая обмен информацией и выработку единой стратегии взаимодействия; ИУК 4.2 Составляет, переводит и редактирует различные академические тексты (рефераты,

	профессионального взаимодействия;	эссе, обзоры, статьи и т.д.); ИУК 4.3 Представляет результаты академической и профессиональной деятельности на различных публичных мероприятиях, включая международные, выбирая наиболее подходящий формат; ИУК 4.4 Аргументированно и конструктивно отстаивает свои позиции и идеи в академических и профессиональных дискуссиях на государственном языке РФ и иностранном языке.
Раздел 5. Проектный офис: понятие и функции	ПК-4 - Способен осуществлять деловое общение и публичные выступления, вести переговоры, совещания, осуществлять деловую переписку и поддерживать электронные коммуникации	ИПК 4.1 Показывает способность принимать участие в основных административных процессах на уровне соблюдения исполнительской дисциплины, использовать основные виды электронных коммуникаций организации; ИПК 4.2 Показывает способность принимать участие в основных административных процессах, выполнять делегированные функции в обеспечении документооборота, подготавливать к рассмотрению определенные виды управленческих решений, использовать основные виды электронных коммуникаций организации; ИПК 4.3 Показывает способность применения законодательства, нормативно-правовых процедур в административной деятельности, оптимизации деловых процессов, ведение документооборота и деловой переписки с гражданами и внешними организациями, в том числе на иностранном языке

II. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Объем дисциплины (модуля) составляет 4 з.е., 144 академических часов. Форма промежуточной аттестации – экзамен.

2.1. Тематические планы

2.1.1. Тематический план для очной формы обучения

№ п/ п	Разделы (темы) дисциплины (модуля)	семестр/ триместр	Виды учебной деятельности и объем (в академических часах)			Технология образовательного процесса	Форма текущего контроля/ Форма промежуточной аттестации
			лекции	ПЗ	СР		
	Раздел 1. Основы теории коммуникации						
1.	Основные понятия, термины, определения	5	2	2	20	Методы активизации и традиционных лекционных занятий; активное (эмпатическое) слушание; дискуссии; деловая (производственная) игра.	Индивидуальный ответ; устный опрос; проверка выполнения письменных заданий и расчетно-графических работ; контрольные работы
2	Развитие навыков эффективных межличностных коммуникаций	5	2	2	20	Методы активизации и традиционных лекционных занятий; активное (эмпатическое) слушание; дискуссии; деловая (производственная) игра.	Индивидуальный ответ; устный опрос; проверка выполнения письменных заданий и расчетно-графических работ; контрольные работы
	Раздел 2. Роль коммуникации в системе управления проектами						

3	Роль коммуникации в системе управления проектами	5		2	8	Активное (эмпатическое) слушание; дискуссии; деловая (производственная) игра.	Индивидуальный ответ; устный опрос; проверка выполнения письменных заданий и расчетно-графических работ; контрольные работы
	Раздел 3. Управление внешними и внутренними коммуникациями организации.						
4	Процесс управления коммуникациями	5		2	8	Активное (эмпатическое) слушание; дискуссии; деловая (производственная) игра; занятие с применением затрудняющих условий; методы группового решения творческих задач (метод развивающей кооперации, мозговой штурм, метод case-study, метод проектов,	Индивидуальный ответ; устный опрос; проверка выполнения письменных заданий и расчетно-графических работ; контрольные работы

						метод Дельфи).	
5	Планирование коммуникаций в проекте	5		2	8	Активное (эмпатическое) слушание; дискуссии; деловая (производственная) игра.	Индивидуальный ответ; устный опрос; проверка выполнения письменных заданий и расчетно-графических работ; контрольные работы
	Раздел 4. Управление информационными ресурсами в организации.						
6	Информационные технологии в коммуникациях при управлении проектами	5		2	8	Активное (эмпатическое) слушание; дискуссии; деловая (производственная) игра; занятие с применением затрудняющих условий; методы группового решения творческих задач (метод развивающей кооперации, мозговой штурм, метод case-study, метод	Индивидуальный ответ; устный опрос; проверка выполнения письменных заданий и расчетно-графических работ; контрольные работы

						проектов, метод Дельфи).	
7	Типовые модели документооборота	5		2	8	Активное (эмпатическое) слушание; дискуссии; деловая (производственная) игра).	Индивидуальный ответ; устный опрос; проверка выполнения письменных заданий и расчетно-графических работ; контрольные работы
	Раздел 5. Проектный офис: понятие и функции						
8	Проектный офис: понятия и функции	5		2	8	Активное (эмпатическое) слушание; дискуссии; деловая (производственная) игра; занятие с применением затрудняющих условий.	Индивидуальный ответ; устный опрос; проверка выполнения письменных заданий и расчетно-графических работ; контрольные работы
	Всего по ОФО		4	16	88	Экзамен 36 ак.ч.	

2.1.2. Тематический план для очно-заочной формы обучения

№ п/п	Разделы (темы) дисциплины (модуля)	семестр/ триместр	Виды учебной деятельности и объем (в академических часах)			Технология образовательного процесса	Форма текущего контроля/ Форма промежуточной аттестации
			лекции	ПЗ	СР		
	Раздел 1. Основы теории коммуникации						
1.	Основные понятия, термины,	5	2	2	22	Методы активизации	Индивидуальный ответ;

	определения					и традиционных лекционных занятий; активное (эмпатическое) слушание; дискуссии; деловая (производственная) игра.	устный опрос; проверка выполнения письменных заданий и расчетно-графических работ; контрольные работы
2	Развитие навыков эффективных межличностных коммуникаций	5		2	20	Активное (эмпатическое) слушание; дискуссии; деловая (производственная) игра.	Индивидуальный ответ; устный опрос; проверка выполнения письменных заданий и расчетно-графических работ; контрольные работы
	Раздел 2. Роль коммуникации в системе управления проектами						
3	Роль коммуникации в системе управления проектами	5		2	8	Активное (эмпатическое) слушание; дискуссии; деловая (производственная) игра.	Индивидуальный ответ; устный опрос; проверка выполнения письменных заданий и расчетно-графических работ; контрольные работы
	Раздел 3. Управление внешними и внутренними						

	коммуникациями организации.						
4	Процесс управления коммуникациями	5		2	8	Активное (эмпатическое) слушание; дискуссии; деловая (производственная) игра; занятие с применением затрудняющих условий; методы группового решения творческих задач (метод развивающей кооперации, мозговой штурм, метод case-study, метод проектов, метод Дельфи).	Индивидуальный ответ; устный опрос; проверка выполнения письменных заданий и расчетно-графических работ; контрольные работы
5	Планирование коммуникаций в проекте	5		2	8	Активное (эмпатическое) слушание; дискуссии; деловая (производственная) игра.	Индивидуальный ответ; устный опрос; проверка выполнения письменных заданий и расчетно-графических работ; контрольные работы
	Раздел 4. Управление						

	информационными ресурсами в организации.						
6	Информационные технологии в коммуникациях при управлении проектами	5		2	8	Активное (эмпатическое) слушание; дискуссии; деловая (производственная) игра; занятие с применением затрудняющих условий; методы группового решения творческих задач (метод развивающей кооперации, мозговой штурм, метод case-study, метод проектов, метод Дельфи).	Индивидуальный ответ; устный опрос; проверка выполнения письменных заданий и расчетно-графических работ; контрольные работы
7	Типовые модели документооборота	5		2	8	Активное (эмпатическое) слушание; дискуссии; деловая (производственная) игра).	Индивидуальный ответ; устный опрос; проверка выполнения письменных заданий и расчетно-графических работ; контрольные работы
	Раздел 5.						

	Проектный офис: понятие и функции						
8	Проектный офис: понятия и функции	5		2	8	Дискуссии; деловая (производс твенная) игра; занятие с применени ем затрудняю щих условий.	Индивидуал ьный ответ; устный опрос; проверка выполнения письменных заданий и расчетно- графических работ; контрольны е работы
	Всего по ОЗФО		2	16	90	Зачет	

2.1.3. Тематический план для заочной формы обучения

№ п / п	Разделы (темы) дисциплины (модуля)	курс	Виды учебной деятельности и объем (в академических часах)			Технологи я образоват ельного процесса	Форма текущего контроля/ Форма промежуто чной аттестации
			лекции	ПЗ	СР		
	Раздел 1. Основы теории коммуникации						
1.	Основные понятия, термины, определения	2	2	2	43	Методы активизаци и традицион ных лекционны х занятий; активное (эмпатичес кое) слушание; дискуссии; деловая (производс твенная) игра.	Индивидуал ьный ответ; устный опрос; проверка выполнения письменных заданий и расчетно- графических работ; контрольные работы
	Раздел 2. Роль коммуникации в системе						

	управления проектами						
2	Роль коммуникации в системе управления проектами	2		2	20	Активное (эмпатическое) слушание; дискуссии; деловая (производственная) игра.	Индивидуальный ответ; устный опрос; проверка выполнения письменных заданий и расчетно-графических работ; контрольные работы
	Раздел 3. Управление внешними и внутренними коммуникациями организации.						
3	Процесс управления коммуникациями	2		2	20	Дискуссии; деловая (производственная) игра; занятие с применением затрудняющих условий; методы группового решения творческих задач (метод развивающей кооперации, мозговой штурм, метод case-study, метод проектов, метод Дельфи).	Индивидуальный ответ; устный опрос; проверка выполнения письменных заданий и расчетно-графических работ; контрольные работы

	Раздел 4. Управление информационными ресурсами в организации.						
4	Информационные технологии в коммуникациях при управлении проектами	2		2	20	Активное (эмпатическое) слушание; дискуссии; деловая (производственная) игра; занятие с применением затрудняющих условий; методы группового решения творческих задач (метод развивающей кооперации, мозговой штурм, метод case-study, метод проектов, метод Дельфи).	Индивидуальный ответ; устный опрос; проверка выполнения письменных заданий и расчетно-графических работ; контрольные работы
	Раздел 5. Проектный офис: понятие и функции						
5	Проектный офис: понятия и функции	2		2	20	Методы активизации и традиционных лекционных занятий; активное (эмпатическое)	Индивидуальный ответ; устный опрос; проверка выполнения письменных заданий и расчетно-

						кое) слушание; дискуссии; деловая (производс твенная) игра; занятие с применени ем затрудняю щих условий.	графических работ; контрольны е работы
	Всего по ЗФО		2	10	123	Зачет – 9 ак.ч.	

2.2. Занятия лекционного типа

Лекция 1. Основные понятия, термины, определения

Содержание:

1. Определение коммуникаций в управлении проектами
2. Определение коммуникаций как способа межличностного взаимодействия
3. Структура коммуникации Виды коммуникаций
4. Эффект общения
5. Каналы коммуникаций

Задания для подготовки:

Изучение рекомендованной основной и дополнительной литературы, нормативного материала.

Лекция 2. Развитие навыков эффективных межличностных коммуникаций

Содержание:

1. Личностные особенности участников коммуникаций в проектах
2. Типологии личности
3. Установление доброжелательного контакта
4. Компетентность менеджера проекта
5. Функции руководителя проекта (команды)
6. Стили руководства
7. Формирование лояльных сотрудников

Задания для подготовки:

Изучение рекомендованной основной и дополнительной литературы,

нормативного материала.

2.3. Занятия семинарского типа

Практическое занятие 1. Основные понятия, термины, определения Содержание:

1. Определение коммуникаций в управлении проектами
2. Определение коммуникаций как способа межличностного взаимодействия
3. Структура коммуникации Виды коммуникаций
4. Эффект общения
5. Каналы коммуникаций

Задания для подготовки:

1. Определите, насколько сильно лидерские роли оказывают влияние на формирование структуры рабочих команд? Ответ аргументируйте.
2. Какие факторы, по Вашему мнению, могут снижать сплоченность группы? Почему?
3. Какие меры необходимо принять в случае снижения сплоченности группы? Ответ аргументируйте.
4. Как повысить использование человеческого фактора в проекте? Ответ обоснуйте.
5. К групповым процессам относятся такие показатели динамики, как процесс развития, сплочения группы, процесс группового давления, выработки решений. Совокупность показателей, определяющих положение человека в команде, включает: систему групповых ожиданий; систему статусов и ролей членов группы. По отношению к каждому члену у группы есть своя система ожиданий. Поведение, соответствующее групповым нормам и правилам, поощряется, не соответствующее им - наказывается. Статусно-ролевые отношения отражают систему взаимосвязей, складывающихся в группе. Каждый человек занимает определенное положение в группе: по вертикали - руководство и подчинение, по горизонтали - сотрудничество. Это отражается на статусе каждого члена. Статус реализуется через систему ролей, функций, выполняемых человеком в соответствии с его положением в группе. Как Вы думаете, какое положение необходимо занять человеку к группе: руководство и подчинение или сотрудничество? Ответ аргументируйте.

Практическое занятие 2. Развитие навыков эффективных межличностных коммуникаций

Содержание:

1. Личностные особенности участников коммуникаций в проектах
2. Типологии личности
3. Установление доброжелательного контакта
4. Компетентность менеджера проекта
5. Функции руководителя проекта (команды)
6. Стили руководства
7. Формирование лояльных сотрудников

Задания для подготовки:

1. Определите обязанности руководителя проекта? С какими основными сложностями при руководстве проекта он сталкивается?
2. Обоснуйте необходимость командной работы в проекте?
3. В чем заключаются особенности мотивации участников проектной деятельности?
4. Чем отличаются структурные и межличностные методы управления конфликтной ситуацией?
5. Какие участники проекта играют, по Вашему мнению, ключевую роль? Ответ обоснуйте.
6. Перечислите основные функции проект-менеджера по отдельным сферам деятельности.
7. Дайте определение проектной команде проекта.
8. Назовите стадии жизненного цикла проектной команды.
9. Из чего состоит система управления командой проекта?
10. Назовите принципы формирования команды проекта.
11. Подготовиться к выполнению практической работы.

Содержание:

- Построить схему организационной структуры команды проекта в условиях действующей организации.
- Распределить ответственность между участниками проекта.
- Сформировать персональный состав команды проекта.

Практическое занятие 3. Роль коммуникации в системе управления проектами

Содержание:

1. Роль коммуникационного процесса в управлении проектом
2. Роль коммуникации в управлении международными проектами
3. Важность управления коммуникациями

Задания для подготовки:

1. Как модель циркулирования информации в группе может влиять на коммуникативное измерение в рамках общения и критической оценки результатов исследований актуальных проблем управления, полученных отечественными и зарубежными исследователями.

2. Согласны ли Вы с тем утверждением, что изменение характеристик межсубъектных отношений непосредственно влияет на характеристики социальной системы? Ответ аргументируйте.

3. Как степень размытости отношений может оказывать влияние на формирование команды проекта? Ответ поясните.

4. За счет каких действий можно преодолеть феномен группового профессионально-кланового эгоизма?

Практическое занятие 4. Процесс управления коммуникациями

Содержание:

1. Стадии процесса управления коммуникациями
2. Инициация управления коммуникациями в проекте
3. Схема коммуникаций КУП
4. Планирование коммуникаций
5. Матрица управления коммуникациями
6. Контроль коммуникаций проекта
7. Анализ и регулирование коммуникаций при выполнении проекта
8. Закрытие управления коммуникациями в проекте

Задания для подготовки:

1. В каких случаях применимы акмеологические особенности управления рабочей командой? Ответ поясните.

2. Может ли система управления командой проекта меняться на разных фазах жизненного цикла проекта? Поясните.

Практическое занятие 5. Планирование коммуникаций в проекте

Содержание:

1. Коммуникационные потребности участников
2. План коммуникаций проекта: зачем нужен и как с ним работать
3. Источники информации для составления плана коммуникаций
4. Основные разделы Плана коммуникаций

Задания для подготовки:

1. Что понимается под дальним и ближним окружением проекта?

2. Какое влияние оказывает окружение проекта на его осуществление?

3. Назовите участников проектной деятельности? В чем заключаются их интересы?

Практическое занятие 6. Информационные технологии в коммуникациях при управлении проектами

Содержание:

1. Информационные технологии в проекте

2. Информационная структура и план управления информацией
3. Средства для расчетов проектов
4. Программное обеспечение оценки эффективности проекта
5. Средства для управления проектами
6. Диаграмма Гантта
7. Система Адванта –управление организацией
8. Zing – технология для коммуникаций
9. Организация и контроль информационной поддержки в проекте

Задания для подготовки:

Определите возможные шаги процесса управления информацией:

1. Спланируйте информационную систему управления на примере проекта, программы или портфеля проектов.
2. Обеспечьте соответствие стандартам организации и всем законодательным требованиям, касающимся информации.
3. Определите этапы внедрения информационной системы управления проектом.
4. Приведите формы контроля использования информационной системы управления проектом.
5. Осуществляйте аудит использования информационной системы управления проектом.
6. Задokumentируйте полученные результаты и представьте их в форме презентации.

Практическое занятие 7. Типовые модели документооборота

Содержание:

1. Конфиденциальность
2. Дизайн и формат документов
3. Определение и модификация документов
4. Сбор и распределение информации
5. Отчетность о ходе выполнения проекта
6. Систематизация и архивирование
7. Передача заказчику
8. Законодательные требования
9. Безопасность

Задания для подготовки:

Определите возможные шаги процесса управления документацией на конкретном примере:

1. Разработайте план управления документацией.
2. Обеспечьте соответствие политикам организации и всем законодательным требованиям, касающимся документации.
3. Классифицируйте документы.

4. Определите способы хранения документации, в бумажном и/или электронном виде.

6. Приведите формы контроля обновления и создания новой версии документов.

7. Представьте результаты работы в форме презентации.

Практическое занятие 8. Проектный офис: понятия и функции

Содержание:

1. Предпосылки для возникновения проектного офиса
2. Этапы развития проектных офисов
3. Основные задачи и функции проектного офиса
4. Структура проектного офиса
5. Недостатки и преимущества централизации и децентрализации управления
6. Типы проектных офисов
7. Оценка эффективности внедрения в организацию проектного офиса

Задания для подготовки:

1. В чем основное назначение офиса проекта?
2. Перечислите основные функции, закрепленные за офисом проекта.
3. Чем отличается организационная структура от организационной формы?
4. Дайте характеристику выделенной оргструктуре и структуре всеобщего управления по проектам.
5. Раскройте преимущества и недостатки функциональной организационной структуры.
6. В чем недостатки матричной структуры управления?
7. Раскройте преимущества и недостатки проектной организационной структуры.
8. Приведите пример интеграции проектных офисов в организационную структуру управления.
9. На конкретном примере постройте схему системы проектного управления в организационной структуре знакомого вам предприятия.
10. Выполнить контрольный тест по теме.

2.4. Самостоятельная работа

Эффективным способом развития творческих способностей обучающихся при изучении дисциплины является самостоятельная работа, которая нацелена на проработку обучающимися материала прошедших

контактных занятий и подготовку к предстоящим занятиям.

Самостоятельная работа наряду с аудиторной представляет собой одну из форм учебного процесса и является существенной его частью. Эффективность аудиторной работы всегда зависит от самоподготовки обучающихся и проводится ими в соответствии с собственными возможностями. Можно, однако, рекомендовать групповое изучение материалов, обеспечивающее совместную работу нескольких обучающихся, что положительно влияет на качество проработки программы курса.

В рамках учебного процесса взаимосвязаны три вида нагрузки: аудиторная работа (лекции, практические занятия), самостоятельная работа обучающихся, контактные часы, в рамках которых преподаватель, с одной стороны, оказывает индивидуальные консультации по ходу выполнения самостоятельных заданий, с другой стороны, осуществляет контроль и оценивает результаты этих индивидуальных заданий. Оптимальный вариант планирования и организации студентом времени, необходимого для изучения дисциплины – распределить учебную нагрузку равномерно, то есть каждую неделю знакомиться с необходимым теоретическим материалом на лекционных занятиях и закреплять полученные знания самостоятельно, прочитывая рекомендуемую литературу.

Виды самостоятельной работы:

- 1) подготовка к лекциям и практическим занятиям;
- 2) самостоятельное изучение той части теоретического материала учебной дисциплины, который достаточно хорошо изложен в литературе и рекомендован в РПД для изучения;
- 3) освоение разделов, отраженных в программе курса и вопросах экзаменационного зачета, но не рассмотренных в ходе лекционных и практических занятий. Такая деятельность направлена на выработку навыков работы с литературой специального характера, с периодическими изданиями и электронными ресурсами.
- 4) углубленное освоение отдельных разделов курса по одной из основных и сложных тем курса, предварительного изложения на лекциях или практических занятиях;
- 5) выполнение реферативных работ, обзоров новых специализированных изданий и литературы, подготовка отзывов и рецензий на научные статьи в периодических изданиях;
- 6) индивидуальные или групповые комплексные задания с элементами творческого использования знаний по отдельным темам (вопросам) учебного курса для достижения конечного результата при рассмотрении проблемы общего характера и последующего обсуждения на практических занятиях;
- 7) самостоятельная работа в виде подготовки к обучающим играм,

презентациям и другим активным формам участия в образовательной деятельности;

Самостоятельная работа включает воспроизводящие и творческие процессы в деятельности обучающегося. В зависимости от этого различают три уровня самостоятельной учебной деятельности обучающихся:

1) репродуктивный (тренировочный) – тренировочные самостоятельные работы выполняются по образцу: решение задач, заполнение таблиц, схем и т.д. Познавательная деятельность обучающегося проявляется в узнавании, осмыслении, запоминании. Цель такого рода работ – закрепление знаний, формирование умений, навыков;

2) реконструктивный – в ходе реконструктивных самостоятельных работ осуществляются перестройка решений, составление плана, тезисов, аннотирование. На этом уровне могут выполняться рефераты;

3) творческий, поисковый – творческая самостоятельная работа требует анализа проблемной ситуации, получения новой информации; студент должен самостоятельно произвести выбор средств и методов решения (учебно-исследовательские задания, курсовые и выпускные квалификационные работы).

Основные варианты заданий по самостоятельной работе указаны тематически в разделе 2.3. «Задания по подготовке» к практическому занятию и контролю самостоятельной работы обучающихся.

Организация самостоятельной работы по освоению содержания дисциплины «УПРАВЛЕНИЕ КОММУНИКАЦИЯМИ ПРОЕКТОВ. ПРОЕКТНЫЙ ОФИС» включает в себя такие виды работ как самостоятельное изучение текстов лекций, учебников из списка основной и дополнительной рекомендуемой литературы, использование ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» и пр.

1. Подготовка к лекции:

В ходе лекционных занятий обучающимся рекомендуется вести конспектирование учебного материала, обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации по их применению. Задавать преподавателю уточняющие вопросы с целью уяснения теоретических положений, разрешения спорных ситуаций. Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых во внеаудиторное время можно сделать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений.

В то же время высокая степень усвоения изучаемой дисциплины достигается при постоянной работе обучающихся над текущим материалом. В этой связи желательна проработка лекционного материала в

день его прочтения, что позволяет, оперативно снимать возникающие вопросы.

2. К практическим занятиям необходимо готовиться заранее, чтобы была возможность проконсультироваться с преподавателем по трудным вопросам. В случае пропуска занятия, необходимо предоставить письменную разработку пропущенной темы.

Самостоятельную работу следует выполнять согласно графику и требованиям, предложенным преподавателем. Рекомендуется следующим образом планировать и организовать время, необходимое на изучение дисциплины.

При подготовке к практическим занятиям, обучающимся необходимо изучить основную литературу, ознакомиться с дополнительной литературой, новыми публикациями в периодических изданиях: журналах, газетах и т.д. При этом учесть рекомендации преподавателя и требования учебной программы. В ходе подготовки к практическим занятиям необходимо освоить основные понятия и методики расчета показателей, ответить на контрольные вопросы. Творчески подойти к подготовке своего участия в дебатах, круглых столах, деловых играх.

При подготовке к практическим занятиям также необходима проработка лекционного материала. Это позволит осознанно работать с предлагаемым материалом преподавателем на практическом занятии, а, следовательно, закладывать базу методик и приемов при решении практических задач.

3. В случае пропусков занятий, наличия индивидуального графика обучения и для закрепления практических навыков обучающимся могут быть выданы типовые индивидуальные задания, которые должны быть сданы в установленный преподавателем срок. Для понимания материала и качественного его усвоения рекомендуется такая последовательность действий:

- изучение конспекта лекции в тот же день (после лекции) – 10-15 минут. Изучение конспекта лекции за день перед следующей лекцией – 10-15 минут. Изучение теоретического материала по учебнику и конспекту – 2 час. В неделю, всего в неделю – 2 час. 30 минут;

- в течение недели 1 час. Работать с литературой в библиотеке (электронной библиотеке);

- при подготовке к практическим занятиям следующего дня, необходимо сначала прочитать основные понятия и подходы по теме практического занятия. При подготовке к выполнению внеаудиторных заданий нужно сначала понять, что и как требуется сделать, какой теоретический материал нужно использовать, наметить план решения задач и заданий.

4. Рекомендации по работе с литературой заключаются в

необходимости изучения книг. Рекомендуется после изучения очередного параграфа книги выполнить несколько простых упражнений на данную тему. Кроме того, очень полезно мысленно задать себе следующие вопросы (и попробовать ответить на них): о чем этот параграф? Какие новые понятия введены, каков их смысл? Что даст это на практике?

5. При подготовке к зачету по дисциплине «УПРАВЛЕНИЕ КОММУНИКАЦИЯМИ ПРОЕКТОВ. ПРОЕКТНЫЙ ОФИС» обучающийся прорабатывает содержание лекций по своему конспекту и по рекомендованным учебникам. На каждый вопрос, обучающийся должен написать план ответа, кратко перечислить и запомнить основные факты, положения. На этапе подготовки к зачету обучающийся систематизирует и интегрирует информацию, относящуюся к разным разделам лекционного материала, лучше понимает взаимосвязь различных фактов и положений дисциплины, восполняет пробелы в своих знаниях.

6. Особое место среди форм контроля занимает тестирование по темам дисциплины. Тестирование позволяет осуществить не только контроль, но и самоконтроль знаний обучающегося, систематизировать их. Тесты являются средством для подготовки к зачету. При выполнении тестов, прежде всего студенту рекомендуется внимательно задание закрытой формы (отметить один или более правильных ответов), необходимо прочесть тестовое утверждение и в приведенном списке отметить сначала те ответы, в которых студент уверен, и определить те, которые точно являются ошибочными, затем еще раз прочесть оставшиеся варианты, подумать, не являются ли еще какие-то из них правильными. Важно дочитать варианты ответов до конца, чтобы различить близкие по форме, но разные по содержанию ответы. Тестовые задания служат основой проверки знаний в качестве промежуточного контроля и с целью контроля остаточных знаний обучающихся после окончания изучения дисциплины «Экономика организации (предприятия)».

7. Выполнение домашнего обучающегося является повторением, закреплением и усвоением пройденного на занятии материала, подготовка к изучению новых вопросов, расширение и углубление знаний, формирование умений и навыков. Преподаватель формулирует домашнее задание оптимальным по объёму и содержанию с вопросами для обсуждения и расчетными задачами, предполагая преемственность перехода от ранее изученного к новому.

8. При освоении дисциплины «УПРАВЛЕНИЕ КОММУНИКАЦИЯМИ ПРОЕКТОВ. ПРОЕКТНЫЙ ОФИС» рекомендуется использовать доступ к открытым файловым серверам сети Internet. При подготовке презентаций по темам самостоятельной работы обучающихся. Структура презентации должна иметь следующий вид:

- титульный слайд (1 слайд);

- актуальность темы презентации, цели и задачи исследования (2-3 слайда);
- постановка задач исследования (1-2 слайд);
- методы и результаты решения поставленных задач (6-8 слайдов);
- общие выводы и личный вклад обучающегося в исследование (2-3 слайда);
- финальный слайд (1 слайд).

Общее число слайдов в презентации должно составлять 12-18.

Таким образом, целями самостоятельной работы обучающегося являются: формирование навыков самостоятельной образовательной деятельности; выявление и устранение обучающимся пробелов в знаниях, необходимых для изучения данного курса; осознание роли и места изучаемой дисциплины в образовательной программе, по которой производится обучение.

Методические рекомендации по написанию эссе

Эссе обучающегося — это самостоятельная письменная работа на тему, предложенную преподавателем (тема может быть предложена и студентом, но обязательно должна быть согласована с преподавателем). Цель эссе состоит в развитии навыков самостоятельного творческого мышления и письменного изложения собственных мыслей. Писать эссе чрезвычайно полезно, поскольку это позволяет автору научиться четко и грамотно формулировать мысли, структурировать информацию, использовать основные категории анализа, выделять причинно-следственные связи, иллюстрировать понятия соответствующими примерами, аргументировать свои выводы; овладеть научным стилем речи.

Эссе должно содержать: четкое изложение сути поставленной проблемы, включать самостоятельно проведенный анализ этой проблемы с использованием концепций и аналитического инструментария, рассматриваемого в рамках дисциплины, выводы, обобщающие авторскую позицию по поставленной проблеме. В зависимости от специфики дисциплины формы эссе могут значительно дифференцироваться. В некоторых случаях это может быть анализ имеющихся статистических данных по изучаемой проблеме, анализ материалов из средств массовой информации и использованием изучаемых моделей, подробный разбор предложенной задачи с развернутыми мнениями, подбор и детальный анализ примеров, иллюстрирующих проблему и т.д.

Построение эссе

Построение эссе — это ответ на вопрос или раскрытие темы, которое основано на классической системе доказательств.

Структура эссе.

1. Титульный лист (заполняется по единой форме);
2. Введение - суть и обоснование выбора данной темы, состоит из ряда компонентов, связанных логически и стилистически;

На этом этапе очень важно правильно сформулировать вопрос, на который вы собираетесь найти ответ в ходе своего исследования.

При работе над введением могут помочь ответы на следующие вопросы: «Надо ли давать определения терминам, прозвучавшим в теме эссе?», «Почему тема, которую я раскрываю, является важной в настоящий момент?», «Какие понятия будут вовлечены в мои рассуждения по теме?», «Могу ли я разделить тему на несколько более мелких подтем?».

3. Основная часть - теоретические основы выбранной проблемы и изложение основного вопроса.

Данная часть предполагает развитие аргументации и анализа, а также обоснование их, исходя из имеющихся данных, других аргументов и позиций по этому вопросу. В этом заключается основное содержание эссе и это представляет собой главную трудность. Поэтому важное значение имеют подзаголовки, на основе которых осуществляется структурирование аргументации; именно здесь необходимо обосновать (логически, используя данные или строгие рассуждения) предлагаемую аргументацию/анализ. Там, где это необходимо, в качестве аналитического инструмента можно использовать графики, диаграммы и таблицы.

В зависимости от поставленного вопроса анализ проводится на основе следующих категорий:

Причина — следствие, общее — особенное, форма — содержание, часть — целое, Постоянство — изменчивость.

В процессе построения эссе необходимо помнить, что один параграф должен содержать только одно утверждение и соответствующее доказательство, подкрепленное графическим и иллюстративным материалом. Следовательно, наполняя содержанием разделы аргументацией (соответствующей подзаголовкам), необходимо в пределах параграфа ограничить себя рассмотрением одной главной мысли. Хорошо проверенный (и для большинства — совершенно необходимый) способ построения любого эссе — использование подзаголовков для обозначения ключевых моментов аргументированного изложения: это помогает посмотреть на то, что предполагается сделать (и ответить на вопрос, хорош ли замысел). Такой подход поможет следовать точно определенной цели в данном исследовании. Эффективное использование подзаголовков - не только обозначение основных пунктов, которые необходимо осветить. Их последовательность может также свидетельствовать о наличии или отсутствии логичности в освещении темы.

4. Заключение - обобщения и аргументированные выводы по теме с указанием области ее применения и т.д. Подытоживает эссе или еще раз вносит пояснения, подкрепляет смысл и значение изложенного в основной части. Методы, рекомендуемые для составления заключения: повторение, иллюстрация, цитата, впечатляющее утверждение. Заключение может содержать такой очень важный, дополняющий эссе элемент, как указание

на применение (импликацию) исследования, не исключая взаимосвязи с другими проблемами.

Требования к фактическим данным и другим источникам

При написании эссе чрезвычайно важно то, как используются эмпирические данные и другие источники (особенно качество чтения). Все (фактические) данные соотносятся с конкретным временем и местом, поэтому прежде, чем их использовать, необходимо убедиться в том, что они соответствуют необходимому для исследований времени и месту. Соответствующая спецификация данных по времени и месту — один из способов, который может предотвратить чрезмерное обобщение, результатом которого может, например, стать предположение о том, что все страны по некоторым важным аспектам одинаковы (если вы так полагаете, тогда это должно быть доказано, а не быть голословным утверждением).

Всегда можно избежать чрезмерного обобщения, если помнить, что в рамках эссе используемые данные являются иллюстративным материалом, а не заключительным актом, т.е. они подтверждают аргументы и рассуждения и свидетельствуют о том, что автор умеет использовать данные должным образом. Нельзя забывать также, что данные, касающиеся спорных вопросов, всегда подвергаются сомнению. От автора не ждут определенного или окончательного ответа. Необходимо понять сущность фактического материала, связанного с этим вопросом (соответствующие индикаторы? Насколько надежны данные для построения таких индикаторов? К какому заключению можно прийти на основании имеющихся данных и индикаторов относительно причин и следствий? и т.д.), и продемонстрировать это в эссе. Нельзя ссылаться на работы, которые автор эссе не читал сам.

Как подготовить и написать эссе?

Качество любого эссе зависит от трех взаимосвязанных составляющих, таких как:

- исходный материал, который будет использован (конспекты прочитанной литературы, лекций, записи результатов дискуссий, собственные соображения и накопленный опыт по данной проблеме);
- качество обработки имеющегося исходного материала (его организация, аргументация и доводы);
- аргументация (насколько точно она соотносится с поднятыми в эссе проблемами).

Процесс написания эссе можно разбить на несколько стадий: обдумывание — планирование — написание — проверка — правка.

Планирование — определение цели, основных идей, источников информации, сроков окончания и представления работы.

Цель должна определять действия. Идеи, как и цели, могут быть конкретными и общими, более абстрактными. Мысли, чувства, взгляды и

представления могут быть выражены в форме аналогий, ассоциации, предположений, рассуждений, суждений, аргументов, доводов и т.д.

Аналогии — выявление идеи и создание представлений, связь элементов значений. Ассоциации — отражение взаимосвязей предметов и явлений действительности в форме закономерной связи между нервно — психическими явлениями (в ответ на тот или иной словесный стимул выдать «первую пришедшую в голову» реакцию).

Предположения — утверждение, не подтвержденное никакими доказательствами.

Рассуждения — формулировка и доказательство мнений.

Аргументация - ряд связанных между собой суждений, которые высказываются для того, чтобы убедить читателя (слушателя) в верности (истинности) тезиса, точки зрения, позиции.

Суждение — фраза или предложение, для которого имеет смысл вопрос: истинно или ложно?

Доводы — обоснование того, что заключение верно абсолютно или с какой-либо долей вероятности. В качестве доводов используются факты, ссылки на авторитеты, заведомо истинные суждения (законы, аксиомы и т.п.), доказательства (прямые, косвенные, «от противного», «методом исключения») и т.д.

Перечень, который получится в результате перечисления идей, поможет определить, какие из них нуждаются в особенной аргументации. Источники. Тема эссе подскажет, где искать нужный материал. Обычно пользуются библиотекой, Интернет-ресурсами, словарями, справочниками. Пересмотр означает редактирование текста с ориентацией на качество и эффективность. Качество текста складывается из четырех основных компонентов: ясности мысли, внятности, грамотности и корректности.

Мысль — это содержание написанного. Необходимо четко и ясно формулировать идеи, которые хотите выразить, в противном случае вам не удастся донести эти идеи и сведения до окружающих.

Внятность — это доступность текста для понимания. Легче всего ее можно достичь, пользуясь логично и последовательно тщательно выбранными словами, фразами и взаимосвязанными абзацами, раскрывающими тему.

Грамотность отражает соблюдение норм грамматики и правописания. Если в чем-то сомневаетесь, загляните в учебник, справьтесь в словаре или руководстве по стилистике или дайте прочитать написанное человеку, чья манера писать вам нравится.

III. ОЦЕНКА КАЧЕСТВА ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Оценочные средства для текущего контроля успеваемости могут включать следующие вопросы и задания:

А) Вопросы для письменного тестирования по лекционному материалу дисциплины:

Примеры тестов к теме 1-2:

1. Что такое коммуникация:

- А) обмен информацией;
- Б) общение;
- В) обмен информацией и средство для передачи этой информации;
- Г) восприятие информации.

2. Выделяют следующие виды коммуникаций:

- А) личные и коллективные;
- Б) временные и постоянные;
- В) внутренние и внешние;
- Г) механические и автоматические.

3. Структура коммуникаций состоит из следующих компонентов:

Отметьте правильные ответы:

- А) источник
- Б) сообщение
- В) канал
- Г) получатель
- Д) обратная связь

4. Каких видов бывают коммуникации:

- А) внешние, внутренние;
- Б) открытые, закрытые;
- В) прямые, косвенные;
- Г) линейно-штабные, линейно-функциональные.

5. Коммуникационная сеть состоит из:

- А) прямых и косвенных связей;
- Б) прямых и обратных связей;
- В) вертикальных, горизонтальных связей;
- Г) вертикальных, горизонтальных, диагональных связей.

6. На каком этапе коммуникации происходит процесс интерпретации:

- А) этап отправления;
- Б) этап получения;
- В) Этап передачи.

7. Информационным критерием эффективности межличностной коммуникации является:

- А) удовлетворенность партнеров по коммуникации;
- Б) доброжелательная атмосфера общения;
- В) желание сторон продолжать коммуникации;
- Г) близость смысла принятого сообщения к смыслу посланного сообщения;
- Д) точность формулировок

8. Организационная коммуникация – это:

- А) предоставление информации большому числу людей внутри организации;
- Б) передача информации отдельным индивидуумам и институтам за ее пределами;
- В) инструмент для координации деятельности подразделений организации;
- Г) иерархия целей организации.

9. Функции коммуникативности в организации:

- А) контроль;
- Б) мотивация;
- В) инновации;
- Г) эмоциональное выражение;
- Д) передача информации.

10. Модели коммуникаций в организации:

- А) действие;
- Б) бездействие;
- В) Взаимодействие;
- Г) процесс.

11. Что такое коммуникация:

- А) обмен информацией;
- Б) общение;
- В) обмен информацией и средство для передачи этой информации;
- Г) восприятие информации.

12. Выделяют следующие виды коммуникаций:

- А) личные и коллективные;
- Б) временные и постоянные;
- В) внутренние и внешние;
- Г) механические и автоматические.

13. Структура коммуникаций состоит из следующих компонентов:
Отметьте правильные ответы:

- А) источник
- Б) сообщение
- В) канал
- Г) получатель

Примеры тестов к теме 8:

1. Какая основная задача проектного офиса, построенная по модели «политика сдерживания затрат»?
 - Уменьшение затрат и времени на принятие управленческих решений
 - Уменьшение затрат на мотивацию персонала
 - Уменьшение затрат на реализацию портфеля проектов компании
 - Уменьшение затрат на содержание проектных команд
 - Уменьшение затрат на содержание проектного офиса
2. Какая основная задача проектного офиса, построенная по модели «модель производительности»?
 - Повышение эффективности работы сотрудников организации и подрядных организаций
 - Эффективное перераспределение ресурсов между проектами
 - Повышение эффективности работы подрядных организаций
 - Повышение эффективности работы сотрудников организации
 - Повышение эффективности работы проектных команд
3. Как связана работа проектного офиса со стратегией организации?
 - Никак не связана
 - Стратегия проектного офиса используется для мотивации сотрудников компании, принимающих участие в проектах
 - Проектный офис организации следит за реализацией портфеля проектов в рамках стратегии компании
 - Стратегию используют для набора исполнителей в сотрудники проектного офиса
 - Стратегию используют для набора исполнителей в проекты компании
4. Кому подчиняется проектный офис?
 - Руководителям функциональных подразделений и руководителям проектов
 - Руководителям функциональных подразделений
 - Руководителю организации

- Команде по управлению проектами
- Руководителям проектов

5. Каким руководителям оказывают услуги аналитики проектного офиса?

- Руководителям проектов и руководителям функциональных подразделений
- Руководителям функциональных подразделений
- Руководителям проектов
- Руководителям функциональных подразделений и руководителю компании
- Руководителям проектов и руководителям портфелей проектов

Тест:

1. Кто в команде проекта ответственный за планирование сроков проекта?

- Главный инженер
- Менеджер по контрактам
- Администратор проекта
- Руководитель проекта
- Специалисты по предметной области

2. Кто планирует поступление денежных средств?

- Специалисты по предметной области
- Менеджер по затратам
- Администратор проекта
- Главный инженер
- Руководитель проекта

3. Кто утверждает содержание проекта?

- Специалисты по предметной области
- Администратор проекта
- Менеджер по затратам
- Руководитель проекта
- Главный инженер

4. Кто планирует документооборот проекта?

- Руководитель проекта
- Менеджер по затратам
- Администратор проекта
- Менеджер по трудовым ресурсам
- Главный инженер

5. Может ли один специалист выполнять несколько ролей в команде управления?

- Иногда, в зависимости от сложности проекта
- Да, может
- Иногда, в зависимости от длительности проекта
- Нет, не может
- Иногда, в зависимости от организационной структуры компании

6. Кто ответственный за подготовку совещаний по проекту?

- Руководитель проекта
- Менеджер по планированию
- Координатор проекта
- Администратор проекта
- Куратор проекта

7. Используется ли власть эталонная при управлении проектами?

- Для определенных типов проектных команд
- Нет, данный тип власти не подходит для управления проектами
- Для определенных типов проектов
- Да, используется
- Для определенных типов организаций

8. На какие группы разделяются люди по восприятию информации?

- Визуалы, аудеалы и диджиталы
- Визуалы, аудеалы, кинестеты и мониталы
- Визуалы, аудеалы, кинестеты и диджиталы
- Визуалы, аудеалы и кинестеты
- Визуалы, аудеалы, кинестеты, мониталы и диджиталы

9. Кто зачастую прав при решении конфликтов при реализации проекта?

- Прав каждый участник конфликта
- Руководитель проекта
- Вышестоящий по функциональной структуре
- Главный инженер проекта
- Куратор проекта

10. Причины возникновения конфликтов в проектах?

- Низкая квалификация специалистов по предметной области
- Низкая квалификация заказчиков проекта
- Низкая квалификация представителей подрядных организаций
- Разница в видении окружающего мира участниками проекта
- Низкая квалификация членов команды

11. Какой путь снижения конфликтов в проектах?

- Объединение видения проекта и результатов для всех участников проекта
- Выводом из команды одной из конфликтующих сторон
- В проекте не нужно снижать конфликты, так как они помогают реализации проекта
- Установка наказания за создание конфликта
- Созданием специальных конфликтных групп

12. Какой метод используется для объединения карт видения специалистов?

- Метод сублимации
- Метод систематизации
- Метод обобщений
- Метод аналогий
- Метод детализации

13. Какие методы используются для поиска мест разрыва карт видения специалистов?

- Методы систематизации и аналогии
- Методы систематизации и обобщения
 - Методы обобщения и детализации
- Методы систематизации и детализации
- Методы обобщения и аналогии

14. На каком этапе развития команды проекта происходит притирка сотрудников друг к другу, к управляющему и команде в целом?

- а) ликвидация;
- б) нормализация;
- в) работа;
- г) формирование;
- д) адаптация.

15. Что подразумевает под собой этап нормализации команды проекта?

- а) первое знакомство участников команды друг с другом и с проектом. Налаживание профессиональных и межличностных связей;
- б) на этом этапе происходит притирка сотрудников друг к другу, к управляющему и команде в целом;
- в) на этом этапе возникают тесные профессиональные и межличностные связи между участниками команды, формируется общая

система ценностей. Возникает привязанность к команде, желание отстаивать ее интересы и добиться целей проекта;

г) на этом этапе идет продуктивная работа по достижению целей проекта;

д) после завершения основной части работы проект свертывают и подводят итоги.

16. Как вы понимаете понятие «лидерство»?

а) спонтанно возникающий процесс влияния одного члена команды на других членов команд;

б) запланированное действие управляющего проектом по объединению членов команды;

в) руководителя проектом выбирают на общем голосовании членов команды;

г) управляющий проектом должен быть честен и этичен в отношениях с участниками проекта.

17. Какой из факторов является важным, но не первоочередным при найме членов команды?

- Знания;
- Техническая квалификация;
- Опыт;
- Политические связи.

18. Выбрать термин для которого дано определение: «владелец проекта и будущий потребитель его результатов»

- Инвестор проекта
- Координационный совет
- Куратор проекта
- Команда проекта
- Команда управления проектом
- Руководитель проекта
- Потребители продукта проекта
- Инициатор проекта
- Заказчик проекта

19. Выбрать термин для которого дано определение: «участники команды проекта, принимающие участие в управлении проектом»

- Инвестор проекта
- Координационный совет
- Куратор проекта
- Команда проекта
- + Команда управления проектом

- Руководитель проекта
- Потребители продукта проекта
- Инициатор проекта
- Заказчик проекта

20. Что из ниже перечисленного не является видом организационной структуры управления проектом

- функциональная
- матричная
- +стратегическая
- проектная

21. К основным функциям проект-менеджера по отдельным сферам деятельности не относится

- Установление взаимоотношения с вышестоящим руководством, клиентом, другими участниками проекта.
- Налаживание хороших отношений с общественными организациями, прессой, телевидением и т.д.
- Контроль выполнения планов и графиков командой проекта.
- +Создание проектной документации и согласование ее с заказчиком.

22. Выбрать термин для которого дано определение: «коллективный орган, который выбирает проекты для реализации, утверждает планы работ и их изменения, назначает куратора и утверждает руководителя проекта»

- Инвестор проекта
- +Координационный совет
- Куратор проекта
- Команда проекта
- Команда управления проектом
- Руководитель проекта
- Потребители продукта проекта
- Инициатор проекта
- Заказчик проекта

23. Недостатком функциональной структуры управления проектом является

- стимулирует функциональную изолированность
- способствует технологичности выполнения работ в проекте
- +увеличивает количество взаимодействий между участниками проекта

-снижает беспокойство членов проектной командв по поводу карьеры по окончанию проекта.

24. Выбрать термин для которого дано определение: «участники проекта, задействованные в его реализации»

- Инвестор проекта
- Координационный совет
- Куратор проекта
- +Команда проекта
- Команда управления проектом
- Руководитель проекта
- Потребители продукта проекта
- Инициатор проекта
- Заказчик проекта

25. Выбрать термин для которого дано определение: «член команды управления проектом, лично отвечающий за все результаты проекта»

- Инвестор проекта
- Координационный совет
- Куратор проекта
- Команда проекта
- Команда управления проектом
- +Руководитель проекта
- Потребители продукта проекта
- Инициатор проекта
- Заказчик проекта

26. Выберите понятие: программа проектов

-совокупность проектов, находящихся в компетенции одного центра ответственности

+группа взаимосвязанных проектов и различных мероприятий, объединенных общей целью и условиями их выполнения

-комплекс взаимосвязанных мероприятий, предназначенных для достижения поставленных целей с установленными требованиями к качеству результата в течение заданного времени и при установленном бюджете

27. Выбрать термин для которого дано определение: «участники проекта, задействованные в его реализации»

- Инвестор проекта
- Координационный совет
- Куратор проекта
- +Команда проекта

- Команда управления проектом
- Руководитель проекта
- Потребители продукта проекта
- Инициатор проекта
- Заказчик проекта

28. Проектный офис это

+подразделение, которое помогает — облегчает процесс административного управления проектами.

-подразделение, которое помогает — облегчает процесс подготовки производства

-подразделение, которое помогает — облегчает процесс обработки информации в проекте

-подразделение, которое помогает — организовать хозяйственное обслуживание проекта.

29. Выбрать термин для которого дано определение: «представитель руководства родительской компании, курирующий выполнение работ проекта»

- Инвестор проекта
- Координационный совет
- +Куратор проекта
- Команда проекта
- Команда управления проектом
- Руководитель проекта
- Потребители продукта проекта
- Инициатор проекта
- Заказчик проекта

30. Выбрать термин, для которого дано определение: «заказчик или другие покупатели конечной продукции проекта»

- Инвестор проекта
- Координационный совет
- Куратор проекта
- Команда проекта
- Команда управления проектом
- Руководитель проекта

Б) Кейс-задания для оценки умения оперировать знаниями и применять их для выполнения:

Пример кейс-задания к теме 2: «Стиль руководства»

Ситуация 1:

Сергея Бочкарева назначили руководителем команды по реализации важного проекта, связанного с получением выгодного заказа. Сначала он встретился с семью членами команды, определил масштабы проекта и раздал персональные задания. Все члены команды соглашались, кивали в знак понимания и много записывали, так что по завершении собрания Сергей чувствовал себя прекрасно. «Они готовы», – подумал он. На выполнение проекта было отведено ровно четыре месяца. Проходили недели. Сергей был занят выполнением своей части проекта. Изредка он проверял индивидуальную работу членов команды, но регулярных собраний всех членов команды не проводил. В начале четвертого месяца Сергей почти случайно обнаружил, что между маркетинговой и логистической частями проекта существуют значительные функциональные противоречия. Сергей срочно созвал собрание команды и объявил чрезвычайное положение. Вся команда, особенно Сергей, работала сутками в течение следующих нескольких недель, и только дважды нарушила сроки сдачи конкретных заданий, в конце концов завершив проект по истечении шести месяцев. Высшее руководство было недовольно задержкой, но все таки смогло сохранить заказчика и подписало долгосрочный контракт. По завершении проекта Сергей вздохнул с облегчением, но особой радости эта работа ему не принесла. Управление командой оказалось тяжелой работой! Иногда ему с командой приходилось отступать от намеченного плана, дублировать функции, оставлять работу незавершенной и ругаться по поводу того, в каком направлении следует двигаться. Стиль работы Сергея Бочкарева характеризовался частым вмешательством в работу команды, выполнением заданий за членов команды, решением проблем, которыми должны были заниматься другие. В конце концов команде удалось выполнить проект, но Сергей честно признал, что общее качество работы оставляло желать лучшего.

Задание:

1. Охарактеризуйте стиль работы Сергея.
2. Назовите ошибки, допущенные Сергеем в процессе руководства командой.
3. Перечислите причины, которые не позволили команде Сергея Бочкарева добиться результатов, на которые он рассчитывал.
4. Какие меры по совершенствованию руководства командой можно предложить Сергею Бочкареву, чтобы не допускать ошибок в будущем?

Ситуация 2:

Кейс-задача «Неудачный опыт-2» Анна Зими́на была руководителем отдела маркетинга фармацевтической компании. Она лично определяла задачи, над которыми будет работать каждый сотрудник, и даже то, как он

должен работать. Если кто-то возражал, Анна требовала беспрекословного подчинения. Работники группы зависели друг от друга, а Анна хотела преобразовать эту группу в команду. Босс Анны сообщил ей, что проект по запуску нового вида продукции, скорее всего, поручат ей. Для выполнения проекта всем пяти работникам ее отдела пришлось бы очень тесно сотрудничать между собой, что им редко приходилось делать раньше. Анна жаждала получить этот проект, но ничего не сказала об этом своим подчиненным, посчитав, что это отвлечет их от выполнения текущих задач. Она сообщит об этом только в том случае, если ее действительно назначат руководителем проекта. Однажды за 15 минут до совещания менеджеров среднего звена ей позвонили и сказали, что проект действительно передают ей и браться за него нужно немедленно. Анна помчалась к своим подчиненным, сообщая всем и каждому эту приятную новость и раздавая задания. «Бросьте все текущие дела, новое задание – вот работа первостепенной важности, – заявила она, не обращая внимания на замешательство сотрудников. – Работать нужно быстро, поэтому не будем тратить времени на собрания, просто делайте все так, как я говорила вам раньше. Поработайте над этим проектом хорошенько, ведь теперь вы – команда!». Анна была довольна собой, ведь ей удалось быстро запустить работу над проектом, а на следующей неделе она встретится с членами своей команды, чтобы проанализировать состояние дел и ответить на накопившиеся вопросы. Анна не знала, что сотрудники провели неофициальное совещание еще до запланированного заседания и высказали недовольство по поводу случившегося и авторитарного стиля руководства Анны Зиминой. Ответьте на вопросы:

1. Почему членам команды Анны Зиминой трудно работать?
2. К каким последствиям может привести авторитарный стиль руководства командой?
3. Назовите ошибки, допущенные Анной, и предложите методы их корректировок.
4. Каким образом нужно было построить систему мотивации сотрудников, работающих над проектом?

Пример кейс-задания к теме 2: «СОВЕЩАНИЕ КАК ОСОБЫЙ СПОСОБ КОММУНИКАЦИИ В ПРОЕКТЕ»

Задания к практической работе:

Деловая игра нацелена на выработку навыков проведения совещаний. Игрокам необходимо проявлять такие качества, как стремление к сотрудничеству, лояльность и в то же время умение отстаивать свою точку зрения. Проявление же таких качеств, как противоборство, упрямство, нежелательно. Выступления игроков должны обладать смысловой точностью, быть логически построенными и

выразительными. Излишняя эмоциональность, грубость являются нежелательными во время проведения переговоров и совещаний. Игрокам также следует избегать применения в речи различных слов-паразитов.

Данная деловая игра поможет научиться правильно вести себя на совещаниях, находить совместное решение проблем.

Совещание проводится между сотрудниками новой станции технического обслуживания. Председательствует на совещании директор. Повестка производственного совещания: формулировка миссии организации и долевой состав специального фонда (социальные нужды; маркетинговые исследования; выставки, презентации, рекламные кампании; различные материальные поощрения). По результатам совещания заполняется протокол, который подписывается директором.

Во время деловой игры участники проходят тестирование на умение вести деловую беседу, определение тактики ведения переговоров, терпимость. Тесты помогут участникам лучше понять себя, выявить свои достоинства и недостатки, решить, в чем им необходимо совершенствоваться.

Порядок проведения игры

В начале игры ведущий объясняет правила игры. Затем игрокам предлагается вытянуть по одной карточке, некоторой написана роль каждого участника в игре.

Ведущий раздает материал, собирает карточки с результатами тестирования, заносит данные в оценочные таблицы, отвечает на вопросы в своей группе.

Игроки рассаживаются по одному и им раздается материал. Во время подготовки к совещанию игроки не должны общаться между собой.

После истечения времени, отведенного на подготовку к совещанию. Группа садится за большой стол для проведения совещания.

Группа проводит совещание. По итогам совещания игрой должны заполнить протокол совещания, директор должен подписать его. Протокол выдается ведущим директору во время совещания. После окончания совещания игра заканчивается.

На протяжении всей игры, ведущие должны заполнять оценочные таблицы, а затем выставить оценки всем игрокам.

Регламент игры

1. Ведущие оглашают правила игры, участники тянут карточки с ролью - 5 мин.
2. Группа тестируется - 15 мин.
3. Группа получает раздаточный материал и готовится к совещанию - 30 мин.
4. Группа проводит совещание 30 мин.

В общем, на деловую игру отводится 1,2 ч.

Проведение совещания

Миссия фирмы и назначение специального фонда

Цель совещания: прийти к общему мнению по обсуждаемым вопросам.

Ваша цель как игроков - максимально раскрыть и проявить свои способности к проведению совещаний.

Время на подготовку к совещанию - 20 - 30 мин.

Время на совещание - 30 мин.

Примечания: Вы должны продумать свою точку зрения по вопросам, которые будут обсуждаться на совещании.

Совещание будет проводиться в два этапа, по двум вопросам. Сначала все высказывают свои предложения по первому вопросу, затем происходит обсуждение, выбор лучшего предложения, далее начинается обсуждение второго вопроса.

Роль: директор

Вы являетесь директором новой СТО. Вам необходимо сформулировать миссию фирмы и решить, в каком соотношении будут тратиться средства специального фонда (в процентах). Для этого вы собираетесь провести совещание, на которое будут вынесены следующие вопросы:

1. Формулировка миссии организации.
2. Долевой состав специального фонда (в процентах):
 - на социальные нужды...
 - на маркетинговые исследования ...
 - на выставки, презентации, рекламные кампании...
 - на различные материальные поощрения...

Вы должны внимательно выслушать предложения всех сотрудников, затем можете высказать свою точку зрения по данному вопросу, а дальше начинать обсуждение. Внося свои предложения, вы не должны давить на подчиненных.

На совещание отводится 30 мин, и поэтому вам необходимо заранее продумать, сколько времени вы можете отвести на обсуждение каждого вопроса. Учтите, что второй вопрос более емкий и его обсуждение, скорее всего, займет больше времени.

Вы должны следить за дисциплиной на совещании.

От вас во многом зависит, как пройдет совещание, на вас возлагается большая ответственность! Вы не должны допускать паузы во время совещания, оно должно быть оперативным. Вам необходимо направлять своих подчиненных на достижение компромисса по спорным вопросам. Если обсуждение зашло в тупик, а время, отведенное на этот вопрос, заканчивается, вы можете прибегнуть к голосованию и, таким образом, выбрать лучший вариант.

По окончании совещания вы должны подвести итог и сообщить о принятых решениях.

Роль: сотрудник

Вы только что устроились на работу в новую перспективную СТО, построенную и оборудованную по мировым стандартам. Работа на таком предприятии - просто мечта! Вы стараетесь как можно лучше выполнять поручаемые задания, хотите зарекомендовать себя перед сослуживцами и начальством в качестве перспективного и незаменимого сотрудника. Вам предоставляется отличный шанс. Вашей фирме необходимо сформулировать миссию, распределить средства специального фонда, в связи, с чем будет проведено совещание. Вам предложили в нем участвовать! Вы не должны упускать такую возможность проявить себя!

Вам необходимо тщательно подготовиться к совещанию: составить доклад, продумать аргументацию предложений. Ваш доклад должен содержать:

1. Формулировку миссии организации.
2. Долевой состав специального фонда (в процентах):
 - на социальные нужды...
 - на маркетинговые исследования...
 - на выставки, презентации, рекламные кампании...
 - на различные материальные поощрения...

Примечания: Вы должны постараться вжиться в роль и принимать активное участие в совещании.

Если на совещании будет выбрано ваше предложение хотя бы по одному вопросу — это большой плюс для вас. Поэтому вы, должны тщательно подготовиться и во время совещания отстаивать точку зрения.

В ваших же интересах не разговаривать с другими членами группы во время подготовки к совещанию, так как они могут воспользоваться вашими идеями, а вы получите штрафной балл.

Совещание будет проводить директор, но это не значит, что вы во всем должны с ним соглашаться. Если вы считаете свою точку зрения правильной, вы должны ее доказывать, но ваше доказательство должно быть логичным и аргументированным.

Протокол совещания

Тест 1: Умение вести беседу

Проанализируйте следующие ситуации. Отметьте ситуации, которые вызывают у вас досаду и раздражение:

1. Собеседник не дает мне шанса высказаться. У меня есть сказать, но нет возможности вставить слово.
2. Собеседник постоянно прерывает меня во время беседы
3. Собеседник никогда не смотрит мне в лицо во время разговора, и я не уверен, слушает ли он меня

4. Разговор с таким партнером часто вызывает у меня чувство пустой траты времени

5. Собеседник постоянно суетится: карандаш и бумага занимают его больше, чем мои слова

6. Собеседник никогда не улыбается. У меня возникает чувство неловкости и тревоги

7. Собеседник всегда отвлекает меня вопросами и комментариями

8. Что бы я ни высказал, собеседник всегда охлаждает мой пыл

9. Собеседник всегда старается опровергнуть меня

10. Собеседник передергивает смысл моих слов и вкладывает в них другое содержание

11. Когда я задаю вопрос, собеседник заставляет меня защищаться

12. Иногда собеседник переспрашивает меня, делая вид, что не расслышал

13. Собеседник, не дослушав до конца, перебивает меня лишь для того, чтобы согласиться

14. Собеседник при разговоре сосредоточенно занимается посторонним: играет сигаретами, очками и т.д., и я уверен, что он не внимателен

15. Собеседник делает выводы за меня

16. Собеседник всегда пытается вставить слово в мое повествование

17. Собеседник смотрит на меня, как бы оценивая. Это беспокоит

18. Собеседник смотрит на меня очень внимательно, не мигая

19. Когда я предлагаю что-нибудь новое, собеседник говорит, что он думает так же

20. Собеседник переигрывает, показывая, что интересуется беседой, слишком часто кивает головой, ахает и поддакивает

21. Когда я говорю о серьезном, собеседник вставляет смешные истории, шуточки, анекдоты

22. Собеседник часто смотрит на часы во время разговора

23. Когда я вхожу в кабинет, он бросает все дела и все внимание обращает на меня

24. Собеседник ведет себя так, будто я мешаю ему делать что-нибудь важное

25. Собеседник требует, чтобы все соглашались с ним. Любые его высказывания завершаются вопросом: «Вы тоже так думаете?» или «Вы не согласны?»

Запишите в карточку с ответами, сколько ситуаций вызвало у вас Раздражение.

Пример кейс-задания к теме 3: Мероприятия по совершенствованию проектного управления в образовательном центре

По результатам исследования, было выявлено, что основной проблемой во взаимодействии между проектным отделом и управляющими являются проблемы в процессе формирования команды проекта, которые представляют собой следующий перечень:

- Одни и те же люди требуются в двух местах одновременно;
- Не налажен процесс привлечения сотрудников, проектный отдел идёт в обход управляющим;
- Управляющие не заинтересованы в передачи сотрудников.

Все существующие проблемы обусловлены трудовым процессом и являются следствием того, что оба отдела заинтересованы в максимальной экономии своего времени.

Цель разработки мероприятий для решения данных проблем заключается в том, чтобы как на качественном, так и на количественном уровне ускорить процесс формирования команды проекта без ущерба для обоих отделов.

Данные проблемы можно решить при помощи структурных методов преодоления конфликтов, таких как:

- Разъяснение требований к работе;
- Использование координационных и интеграционных механизмов, которые взаимоувязывают действия различных людей и подразделений, процедуры принятия решений и обмен информацией;
- Установление общеорганизационных комплексных целей;
- Применение системы вознаграждений.

Таким образом, для выявленных проблем в процессе формирования команды проекта, можно предложить следующие улучшения:

1. Разработать регламент взаимодействия проектного отдела и управляющих в процессе формирования команды проекта. Данное улучшение является примером методов преодоления конфликта: разъяснение требований к работе; использование координационных и интеграционных механизмов, которые взаимоувязывают действия различных людей и подразделений, процедуры принятия решений и обмен информацией; установление общеорганизационных комплексных целей.

2. Внедрить премирование участников проекта. Данное улучшение является примером методов преодоления конфликта: применение системы вознаграждений.

3. Разработать зависимость премирования от результатов выполнения проекта. Данное улучшение является примером методов преодоления конфликта: использование координационных и интеграционных механизмов, которые взаимоувязывают действия различных людей и подразделений, процедуры принятия решений и обмен информацией; установление общеорганизационных комплексных целей.

На основе вышеизложенного, сформулируйте практические рекомендации по совершенствованию проектного управления в

образовательном центре. При выполнении работы следует учитывать, что в данный момент процесс реализации формирования команды проекта, можно представить в виде схемы ЕРС, изображённой на рис. 1.



Рисунок 1. Схема ЕРС «как есть» процесса формирования команды проекта

Как можно увидеть на рисунке в данном процессе в текущий момент принимают участие только члены проектного отдела несмотря на то, что привлечение сотрудников в команду проекта осуществляется из филиалов сети, где руководством являются управляющие.

Результаты работы представить в форме презентации.

Д) Примерный перечень тем эссе:

1. Профессиональное и непрофессиональное поведение в команде.
2. Личная эффективность. Коэффициент эмоционального интеллекта.
3. Эффективное управление временем.
4. Поведение и тип личности. Типы Майерс-Бриггс. Установки на вид деятельности.
5. Лидерство и управление. Проблемы неисполнения. Ситуационное лидерство.
6. Группа и самоорганизующаяся команда. Командные роли. Этапы формирования команды.
7. Мотивация. Опыт и мотивация. Тип личности и мотивация. Ошибки мотивации.
8. Подбор и развитие команд.
9. Перечислите основных участников проектной деятельности.
10. Типы руководителей проекта и способы руководства.
11. Особенности мотивации участников проектной деятельности.
12. Формирование авторитета руководителя, способы его повышения. Действия, подрывающие авторитет.
13. Влияние на членов команды и манипулирование.
14. Способы сплочения команды.
15. Области эффективного применения различных организационных структур в проектном управлении.
16. Организационные формы проектов, применяемые в различных отраслях

хозяйственной деятельности организаций.

17. Должностная инструкция руководителя проекта: содержание и основное назначение.

Е) Перечень вопросов к экзамену по дисциплине

Вопросы для оценки степени усвоения учебного материала на уровне знания (осознанное воспроизведение учебного материала, объяснение объектов изучения; раскрытие сущности, выявление и обоснование закономерных связей, подтверждение аргументами, приведение примеров из практики и т.п.):

1. Планирование коммуникаций.
2. Анализ эффективности исполнения проекта. Измерение эффективности.
3. Формирование команды проекта.
4. Управление командой проекта. Предупреждение и разрешение возникающих конфликтов.
5. Выбор и обоснование методов и средств работы с информацией.
6. Информационная поддержка выполнения проекта.
7. Чем отличается организационная структура от организационной формы?
8. Дайте характеристику выделенной орг структуре и структуре всеобщего управления по проектам.
9. Раскройте преимущества и недостатки функциональной организационной структуры.
10. В чем недостатки матричной структуры управления?
11. Раскройте преимущества и недостатки проектной организационной структуры.
12. Перечислите основные функции проект-менеджера по отдельным сферам деятельности.
13. Дайте определение проектной команде проекта.
14. Назовите стадии жизненного цикла проектной команды.
15. Из чего состоит система управления командой проекта?
16. Назовите принципы формирования команды проекта.
17. Чем отличаются структурные и межличностные методы управления конфликтной ситуацией?
18. В чем основное назначение офиса проекта?
19. Перечислите основные функции, закрепленные за офисом проекта.
20. Что собой представляет цель проекта?
21. Среда проекта.
22. Определите обязанности руководителя проекта? С какими

основными сложностями при руководстве проекта он сталкивается?

23. Обоснуйте необходимость командной работы в проекте?

24. В чем заключаются особенности мотивации участников проектной деятельности?

25. Чем отличаются структурные и межличностные методы управления конфликтной ситуацией?

26. Перечислите основные функции проект-менеджера по отдельным сферам деятельности.

27. Дайте определение проектной команде проекта.

28. Назовите стадии жизненного цикла проектной команды.

29. Из чего состоит система управления командой проекта?

30. Назовите принципы формирования команды проекта.

31. В чем основное назначение офиса проекта?

32. Перечислите основные функции, закрепленные за офисом проекта.

33. Чем отличается организационная структура от организационной формы?

34. Дайте характеристику выделенной оргструктуре и структуре всеобщего управления по проектам.

35. Раскройте преимущества и недостатки функциональной организационной структуры.

36. В чем недостатки матричной структуры управления?

37. Раскройте преимущества и недостатки проектной организационной структуры.

IV. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ

1. Нормативные правовые акты (в действующей редакции)

А) Нормативное обеспечение проектной деятельности в Российской Федерации

1. Постановление о внесении изменений в постановление Правительства РФ от 31.10.2018 № 1288 «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации» от 24 июня 2021 № 987

Б) Методическая документация по проектному управлению

1. ГОСТ Р 58305-2018 "Система менеджмента проектной деятельности. Проектный офис": 2018 г. АНО "Центр оценки и развития проектного управления".

2. ГОСТ Р 54869-2011 "Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом" ГОСТ Р 54870-2011 "Проектный менеджмент. Требования к управлению портфелем проектов".

3. ГОСТ Р 54871-2011 "Проектный менеджмент. Требования к управлению программой".

4. Национальный стандарт РФ. ГОСТ Р ИСО 21500–2014 "Руководство по проектному менеджменту".

5. Методические рекомендации по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти (Распоряжение Минэкономразвития России от 14.04.2014 № 26Р-АУ).

6. Методические рекомендации Агентства стратегических инициатив по применению проектного управления при решении задач улучшения инвестиционного климата в субъектах Российской Федерации.

7. ГОСТ Р 58184-2018 "Система менеджмента проектной деятельности. Основные положения".

8. Методические указания по разработке национальных проектов (программ), федеральных проектов и ведомственных проектов.

9. Методические рекомендации по разработке и внесению изменений в рабочие планы федеральных проектов 16.12.2020.

10. Методические рекомендации по достижению национальных и федеральных проектов (программ).

11. Методические указания по внесению изменений в национальные, федеральные проекты 28.01.2021.

12. Методические указания по мониторингу национальных и федеральных проектов (программ).

13. Методические указания по разработке национальных проектов с разъяснениями 11.12.2020.

14. Методические указания по разработке паспортов национальных, федеральных и ведомственных проектов (программ).

15. Разъяснения по заполнению отчетности по мониторингу национальных и федеральных проектов 05.02.2021.

2. Основная литература

1. Попов Ю.И. Управление проектами: учеб. пособие / Ю. И. Попов. М.: ИНФРА-М, 2018. - 208 с. - Текст: электронный // Электронно-библиотечная система: https://megapro.msal.ru/MegaPro/UserEntry?Action=Link_FindDoc&id=62812&idb=0

2. Сазерленд Джефф. Scrum. Революционный метод управления проектами / Д. Сазерленд ; пер. с англ. М. Гескиной. - М. : Манн, Иванов и Фербер, 2016. - 288 с. - (Библиотека Сбербанка ; Т. 60). - ISBN 978-5-00057-722-6. – Текст: электронный // Электронно-библиотечная система: https://megapro.msal.ru/MegaPro/UserEntry?Action=Link_FindDoc&id=59199&idb=0

3. Дополнительная литература

1. Беляев М.К. Разработка инновационных строительных проектов и проведение проектного анализа: учебно-методическое пособие / Беляев

М.К., Соколова С.А. – Саратов: Вузовское образование, 2016. – 94 с. – ISBN 2227-8397. – Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. – URL: <http://www.iprbookshop.ru/38624.html>

2. Никонова И.А. Стоимостная оценка в проектном анализе и проектном финансировании: учебник для магистратуры / Никонова И.А. – Москва: Прометей, 2019. – 374 с. – ISBN 978-5-907166-04-2. – Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. – URL: <http://www.iprbookshop.ru/94540.html>

3. Смирнов В.Б. УПРАВЛЕНИЕ КОММУНИКАЦИЯМИ ПРОЕКТОВ. ПРОЕКТНЫЙ ОФИС. В 2 частях. Ч.1: учебнометодическое пособие / Смирнов В.Б., Кирюхина С.Е. – Москва: Российский университет дружбы народов, 2018. – 80 с. – ISBN 978-5-209-08845-5 (ч.1), 978-5-209-08844-8. – Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. – URL: <http://www.iprbookshop.ru/104249.html>

4. Беляев М.К. Разработка инновационных строительных проектов и проведение проектного анализа: учебно-методическое пособие / Беляев М.К., Соколова С.А. – Саратов: Вузовское образование, 2016. – 94 с. – ISBN 2227-8397. – Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. – URL: <http://www.iprbookshop.ru/38624.html>

5. Никонова И.А. Стоимостная оценка в проектном анализе и проектном финансировании: учебник для магистратуры / Никонова И.А. – Москва: Прометей, 2019. – 374 с. – ISBN 978-5-907166-04-2. – Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. – URL: <http://www.iprbookshop.ru/94540.html>

6. Смирнов В.Б. УПРАВЛЕНИЕ КОММУНИКАЦИЯМИ ПРОЕКТОВ. ПРОЕКТНЫЙ ОФИС. В 2 частях. Ч.1: учебнометодическое пособие / Смирнов В.Б., Кирюхина С.Е. – Москва: Российский университет дружбы народов, 2018. – 80 с. – ISBN 978-5-209-08845-5 (ч.1), 978-5-209-08844-8. – Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. – URL: <http://www.iprbookshop.ru/104249.html>

7. Смирнов В.Б. УПРАВЛЕНИЕ КОММУНИКАЦИЯМИ ПРОЕКТОВ. ПРОЕКТНЫЙ ОФИС. В 2 частях. Ч.2: учебнометодическое пособие / Смирнов В.Б., Кирюхина С.Е. – Москва: Российский университет дружбы народов, 2018. – 80 с. – ISBN 978-5-209-08846-2 (ч.2), 978-5-209-08844-8. – Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. – URL: <http://www.iprbookshop.ru/104250.html>

V. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ

5.1. Обеспечение образовательного процесса иными библиотечно-информационными ресурсами и средствами обеспечения образовательного процесса

Обучающимся обеспечивается доступ (удаленный доступ) к современным профессиональным базам данных и информационным справочным системам. Полнотекстовая рабочая программа дисциплины (модуля) размещена в Цифровой научно-образовательной и социальной сети Университета (далее - ЦНОСС), в системе которой функционируют «Электронные личные кабинеты обучающегося и научно-педагогического работника». Доступ к материалам возможен через введение индивидуального пароля. ЦНОСС предназначена для создания личностно-ориентированной информационно-коммуникационной среды, обеспечивающей информационное взаимодействие всех участников образовательного процесса Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА), в том числе предоставление им общедоступной и персонализированной справочной, научной, образовательной, социальной информации посредством сервисов, функционирующих на основе прикладных информационных систем Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА).

Каждый обучающийся в течение всего периода обучения обеспечен индивидуальным неограниченным доступом к электронно-библиотечным системам (электронным библиотекам) и к электронной информационно-образовательной среде Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА). Помимо электронных библиотек Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА), он обеспечен индивидуальным неограниченным доступом ко всем удаленным электронно-библиотечным системам, базам данных и справочно-правовым системам, подключенным в Университете имени О.Е. Кутафина (МГЮА) на основании лицензионных договоров, и имеющие адаптированные версии сайтов для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья.

Электронно-библиотечная система (электронная библиотека) и электронная информационно-образовательная среда обеспечивают возможность одновременного доступа 100 процентов обучающихся из любой точки, в которой имеется доступ к информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», как на территории Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА), так и вне ее.

Фонд электронных ресурсов Библиотеки включает следующие справочно-правовые системы, базы данных и электронные библиотечные системы:

5.1.1. Справочно-правовые системы:

1.	ИС «Континент»	сторонняя	http://continent-online.com	ООО «Агентство правовой интеграции «КОНТИНЕНТ», договоры: - № 18032020 от 20.03.2018 г. с 20.03.2018 г. по 19.03.2019 г.; - № 19012120 от 20.03.2019 г.
----	----------------	-----------	---	---

				с 20.03.2019 г. по 19.03.2020 г.; - № 20040220 от 02.03.2020 г. с 20.03.2020 г. по 19.03.2021 г. - №21021512 от 16.03.2021 г. с 20.03.2021 г. по 19.03.2022 г. - № 22021712 от 09.03.2022 г. с 20.03.2022 г. по 19.03.2023 г.; - № 23020811 от 06.03.2023 г. с 20.03.2023 г. по 19.03.2024 г.
2.	СПС Westlaw Academics	сторонняя	https://uk.westlaw.com	Филиал Акционерного общества «Томсон Рейтер (Маркетс) Юроп СА», договоры: - № 2TR/2019 от 24.12.2018 г. с 01.01.2019 г. по 31.12.2019 г.; - №RU03358/19 от 11.12.2019 г., с 01.01.2020 г. по 31.12.2020 г.; - № ЭБ-6/2021 от 06.11.2020 г. с 01.01.2021 г. по 31.12.2021 г.; - № ЭР-5/2022 от 27.10.2021 г., период доступа с 01.01.2022 г. по 31.12.2022 г.; - № 32211783551 от 16.11.2022 г. с 01.01.2023 г. по 31.12.2023 г.
3.	КонсультантПлюс	сторонняя	http://www.consultant.ru	Открытая лицензия для образовательных организаций
4.	Гарант	сторонняя	https://www.garant.ru	Открытая лицензия для образовательных организаций

5.1.2. Профессиональные базы данных:

3.	Коллекции полнотекстовых электронных книг информационного ресурса EBSCOHost БД eBook Collection	сторонняя	http://web.a.ebscohost.com	ООО «ЦНИ НЭИКОН», договор № 03731110819000006 от 18.06.2019 г. бессрочно
4.	Национальная электронная библиотека (НЭБ)	сторонняя	https://rusneb.ru	ФГБУ «Российская государственная библиотека», договор № 101/НЭБ/4615 от 01.08.2018 г. с 01.08.2018 по 31.07.2023г. (безвозмездный)
5.	Президентская библиотека имени	сторонняя	https://www.prilib.ru	ФГБУ «Президентская библиотека имени Б. Н.

	Б.Н. Ельцина			Ельцина, Соглашение о сотрудничестве № 23 от 24.12.2010 г., бессрочно
6.	еLIBRARY.RU	НЭБ сторонняя	http://elibrary.ru	ООО «РУНЕБ», договоры: - № SU-13-03/2019-1 от 27.03.2019 г. с 01.04.2019 г. по 31.03.2020 г.; - № ЭР-1/2020 от 17.04.2020 г. с 17.04.2020 г. по 16.04.2021 г.; - № ЭР-2/2021 от 25.03.2021 г. с 25.2021 г. по 24.03.2022 г.; - № ЭР-3/2022 от 04.03.2022 г. с 09.03.2022 г. по 09.03.2023 г.; - № SU-1494/2023 от 22.03.2023 г. с 27.03.2023 г. по 26.03.2024 г.
7.	Legal Source	сторонняя	http://web.a.ebscohost.com	ООО «ЦНИ НЭИКОН», договоры: - № 414-EBSCO/2020 от 29.11.2019 г., с 01.01.2020 г. по 31.12.2020 г.; - № ЭБ-5/2021 от 02.11.2020 г. с 01.01.2021 г. по 31.12.2021 г.; - № ЭР-2/2022 от 01.10.2021 г., с 01.01.2022 г. по 31.12.2022 г.; - № 414- EBSCO/23 от 21.10.2022 г. с 01.01.2023 г. по 31.12.2023 г.
8.	ЛитРес: Библиотека	сторонняя	http://biblio.litres.ru	ООО «ЛитРес», договоры: - № 290120/Б-1-76 от 12.03.2020 г. с 12.03.2020 г. по 11.03.2021 г.; - № 160221/Б-1-157 от 12.03.2021 г. с 12.03.2021 г. по 11.03.2022 г.; - № ЭР-6/2022 от 18.03.2022 г. с 18.03.2022 г. по 17.03.2023 г.; - № 130223/Б-1-136 от 02.03.2023 г. с 18.03.2023 г. по 17.03.2024 г.

5.1.3. Электронно-библиотечные системы:

1.	ЭБС ZNANIUM.COM	сторонняя	http://znanium.com	ООО «Научно-издательский центр ЗНАНИУМ», договоры: - № 3489 бс от 14.12.2018 г. с 01.01.2019 г. по 31.12.2019 г.; - № 3/2019эбс от 29.11.2019 г. с 01.01.2020 г. по 31.12.2020 г.; - № 3/2021 эбс от 02.11.2020 г. с 01.01.2021 г. по 31.12.2021 г.; - № 1/2022эбс от 01.10.2021 г. с 01.01.2022 г. по 31.12.2022 г.; - № 32211747575эбс от 07.10.2022 г. с 01.01.2023 г. по 31.12.2023 г.
2.	ЭБС Book.ru	сторонняя	http://book.ru	ООО «КноРус медиа», договоры: - № 18494735 от 17.12.2018 г. с 01.01.2019 г. по 31.12.2019 г.; - № ЭБ-2/2019 от 29.11.2019 г. с 01.01.2020 г. по 31.12.2020 г. - № ЭБ-4/2021 от 02.11.2020 г. с 01.01.2021 г. по 31.12.2021 г.; - № ЭР-4/2022 от 01.10.2021 г. с 01.01.2022 г. по 31.12.2022 г.; - № 32211783653 от 21.10.2022 г. с 01.01.2023 г. по 31.12.2023 г.
3.	ВЧЗ РГБ (Виртуальный читальный зал Российской государственной библиотеки)	сторонняя	https://search.rsl.ru/	ФГБУ «Российская государственная библиотека», договор № 32312116538 от 14.02.2023 г. с 02.03.2023 г. по 01.03.2024 г.
4.	ЭБС Юрайт	сторонняя	http://www.biblio-online.ru	ООО «Электронное издательство Юрайт», договоры: - № ЭБ-1/2019 от 01.04.2019 г. с 01.04.2019 г. по 31.03.2020 г.; - № ЭБ-1/2020 от 01.04.2020 г. с 01.04.2020 г. по 31.03.2021 г. - № ЭР-1/2021 от 23.03.2021 г. с 03.04.2021 г. по 02.04.2022 г.; - № ЭР-7/2022 от 09.03.2022 г. с 03.04.2022 по 02.04.2023 г.; - № 32312233331 от 29.03.2023 г. с 03.04.2023 г. по 02.04.2024 г.
5.	ЭБС «Юстицинформ»	сторонняя	https://elknigi.ru/	ООО «Юридический дом «Юстицинформ», договор № ЭР-1/2023 от 30.03.2023 г. с 05.04.2023 г. по 04.04.2024 г.

6.	ЭБС Проспект	сторонняя	http:// ebs.prospekt.org	ООО «Проспект», договоры: - № ЭБ-1/2019 от 03.07.2019 г. с 03.07.2019 г. по 02.07.2020 г.; - № ЭБ-2/2020 от 03.07.2020 г. с 03.07.2020 г. по 02.03.2021 г.; - № ЭР-3/2021 от 21.06.2021 с 03.07.2021 г. по 02.07.2022 г.; - № 32211498857 от 24.06.2022 г. с 03.07.2022 г. по 02.07.2023 г.; - 32312506505 от 27.06.2023 с 03.07.2023 г. по 02.07.2024 г.
----	--------------	-----------	--	--

Университет имени О.Е. Кутафина (МГЮА) обеспечен необходимым комплектом лицензионного программного обеспечения.

5.2. Перечень программного обеспечения (ПО), установленного на компьютерах, задействованных в образовательном процессе по дисциплине (модулю)

Все аудитории, задействованные в образовательном процессе по реализации дисциплины (модуля), оснащены следующим ПО:

№	Описание ПО	Наименование ПО, программная среда, СУБД	Вид лицензирования
ПО, устанавливаемое на рабочую станцию			
1.	Операционная система	Windows 7	Лицензия
		Windows 10	Лицензия
		По договорам: № 32009118468 от 01.06.2020 г. № 31907826970 от 27.05.2019 г. № 31806485253 от 20.06.2018 г. № 31705236597 от 28.07.2017 г. № 31604279221 от 12.12.2016 г.	
4.	Антивирусная защита	Kaspersky Workspace Security	Лицензия
		По договорам: № 31907848213 от 03.06.2019 г. № 31806590686 от 14.06.2018 № 31705098445 от 30.05.2017 № 31603346516 от 21.03.2016	
5.	Офисные пакеты	Microsoft Office	Лицензия
		По договорам: № 32009118468 от 01.06.2020 г. № 31907826970 от 27.05.2019 г. № 31806485253 от 21.06.2018 г.	

		№31705236597 от 28.07.2017 г. №31604279221 от 12.12.2016 г.	
7.	Архиваторы	7-Zip	Открытая лицензия
		WinRar	Открытая лицензия
8.	Интернет браузер	Google Chrome	Открытая лицензия
9.	Программа для просмотра файлов PDF	Adobe Acrobat reader	Открытая лицензия
		Foxit Reader	Открытая лицензия
10.	Программа для просмотра файлов DJVU	DjVu viewer	Открытая лицензия
11.	Пакет кодеков	K-Lite Codec Pack	Открытая лицензия
12.	Видеоплеер	Windows Media Player	В комплекте с ОС
		vlc pleer	Открытая лицензия
		flashpleer	Открытая лицензия
13.	Аудиоплеер	Winamp	Открытая лицензия
12.	Справочно- правовые системы (СПС)	Консультант плюс	Открытая лицензия
		Гарант	Открытая лицензия

Университет имени О.Е. Кутафина (МГЮА) располагает материально-технической базой, соответствующей действующим противопожарным правилам и нормам, и обеспечивающей проведение всех видов дисциплинарной и междисциплинарной подготовки, практической и научно-исследовательской работы обучающихся, предусмотренных учебным планом.

В реализации дисциплины (модуля) задействованы учебные аудитории для проведения лекционных занятий, практических (семинарских) занятий, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, а также помещения для самостоятельной работы и помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования. Для проведения занятий лекционного типа обучающимся предлагаются наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий, обеспечивающие тематические иллюстрации, которые хранятся на электронных носителях. Учебная дисциплина (модуль) обеспечена помещением для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования.

5.3. Помещения для самостоятельной работы обучающихся

Помещения для самостоятельной работы обучающихся расположенные по адресу г. Москва ул. Садовая-Кудринская д.9 стр.1, оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в ЭИОС Университета и включают в себя:

1. Электронный читальный зал на 135 посадочных мест:

- стол студенческий двухместный – 42 шт.,
- стол студенческий трехместный – 10 шт.,
- кресло для индивидуальной работы – 3 шт.,
- стул – 135 шт.,
- компьютер студенческий 50 МАС АВ – 76 шт. (компьютерная техника подключена к сети «Интернет» и обеспечивает доступ в электронную информационно-образовательную среду),
- проектор с моторизованным лифтом Epson EB-1880 – 1 шт.,
- экран Projecta с электронным приводом – 1 шт.

Электронный читальный зал располагается на первом этаже, предназначенного для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья, рабочие места в читальном зале оборудованы современными эргономичными моноблоками с качественными экранами, а также аудио гарнитурами.

Комплекс средств:

- рабочее место с увеличенным пространством – 2 шт.,
- наушники «накладного» типа – 1 компл.,
- лупа ручная для чтения 90mmx13.5mm – 1 шт.,
- линза Френеля в виниловой рамке 300*190 – 1 шт.

2. Читальные залы на 93 посадочных мест:

- стол студенческий двухместный – 24 шт.,
- стол студенческий трехместный – 2 шт.,
- кресло для индивидуальной работы – 7 шт.,
- стул – 93 шт.,
- компьютер студенческий 50 МАС АВ – 11 шт.

3. Абонемент научной литературы на 4 посадочных мест:

- стол студенческий одноместный – 4 шт.,
- компьютер студенческий 50 МАС АВ – 4 шт.,
- стул – 4 шт.

Помещение для самостоятельной работы обучающихся, расположенное по адресу г. Москва наб. Шитова д. 72 корп. 3, оснащено компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в ЭИОС Университета и включает в себя:

- компьютер студенческий Lenovo – 16 шт.,
- стол студенческий одноместный – 16 шт.,
- стол студенческий двухместный – 17 шт.,
- стул – 42 шт.