

**Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И ГОСУДАРСТВЕН-  
НОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

---

Институт государственной службы и управления

Кафедра государственной службы и кадровой политики

**УТВЕРЖДЕНА**

решением кафедры государственной  
службы и кадровой политики

Протокол заседания от «28» августа 2019  
г. № 1

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**Б1.В.03 Управление проектами и программами**

---

*(индекс, наименование дисциплины , в соответствии с учебным планом)*

**УПП**

---

*(краткое наименование дисциплины )*

**38.03.04 Государственное и муниципальное управление**

---

*(код, наименование направления подготовки)*

**Государственная и муниципальная служба**

---

*(направленность (профиль))*

**бакалавр**

---

*(квалификация)*

**очная, очно-заочная, заочная**

---

*(формы обучения)*

**Год набора - 2020**

Москва, 2019 г.

**Автор–составитель:**

Старший преподаватель кафедры зарубежного регионоведения и международного сотрудничества Бельская Т.В.

**Заведующий кафедрой:**

И. о. заведующего кафедрой государственной службы и кадровой политики, доктор экономических наук, доцент Фотина Л.В.

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине , соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы.....	4
2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО.....	5
3. Содержание и структура дисциплины.....	5
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине.....	7
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины.....	19
Рекомендации по подготовке к дискуссии:.....	19
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине.....	20
6.1. Основная литература.....	20
6.2. Дополнительная литература:.....	21
6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы.....	21
6.4. Нормативные правовые документы.....	21
6.5. Интернет-ресурсы.....	22
6.6. Иные источники.....	23
7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы.....	23

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

1.1 Дисциплина Б1.В.03 Управление проектами и программами обеспечивает овладение следующими компетенциями с учетом этапа:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ПК-1	умение определять приоритеты профессиональной деятельности, разрабатывать и эффективно исполнять управленческие решения, в том числе в условиях неопределенности и рисков, применять адекватные инструменты и технологии регулирующего воздействия при реализации управленческого решения	ПК-1.2	способность разрабатывать и эффективно исполнять управленческие решения, в том числе в условиях неопределенности и рисков, применять адекватные инструменты и технологии регулирующего воздействия при реализации управленческого решения
ПК-9	способность осуществлять межличностные, групповые и организационные коммуникации	ПК-9.2	Способность осуществлять межличностные, групповые и организационные коммуникации;
ПК-13	способность использовать современные методы управления проектом, направленные на своевременное получение качественных результатов, определение рисков, эффективное управление ресурсами, готовность к его реализации с использованием современных инновационных технологий)	ПК-13.2	способность принимать решения, связанные с использованием инновационных технологий

1.2 В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы:

ОТФ/ТФ (при наличии профстандарта)/ трудовые или профессиональные действия	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
определять приоритетные цели и задачи профессиональной деятельности	ПК-1.2	на уровне знаний: знать цели и задачи деятельности органов власти и управления, организаций и учреждений
		на уровне умений: выделять приоритетные направления деятельности органов власти и управления, организаций и учреждений
		на уровне навыков: осуществлять поиск и отбор источников о тенденциях и закономерностях государственно-управленческой деятельности

реализовывать государственные и муниципальные программы с использованием инновационных технологий	ПК-13.2	на уровне знаний: знать основы управления проектами
		на уровне умений: ставить цели и формулировать задачи, связанные с управлением проектами
		на уровне навыков: выделять основные проблемы организационной деятельности и выбора оптимального варианта проектной работы
осуществлять деловое общение с коллегами, представителями государственных органов и органов местного самоуправления, организаций, учреждений, гражданами с использованием различных средств и технологий.	ПК-9.2	на уровне знаний: знать основные понятия: «коммуникация», «межличностные и групповые коммуникации», «организационные коммуникации»
		на уровне умений: определять методы осуществления коммуникаций в организации;
		на уровне навыков: осуществлять межличностные и групповые коммуникации в служебной деятельности.

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

### Объем дисциплины

Общая трудоемкость Б1.В.03 Управление проектами и программами составляет 4 зачётные единицы, 144 часов. Количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем составляет 54 часа: лекции – 18 часов, практические занятия – 36 часов. Самостоятельная работа составляет 54 часов.

### Место дисциплины в структуре ОП ВО

Дисциплина Б1.В.03 Управление проектами и программами предусмотрена на 3 курсе, в 6 семестре.

Б1.В.03 Управление проектами и программами относится к дисциплинам вариативной части Блока 1 «Дисциплины (модули)».

В содержательном плане дисциплина основывается на Б1.В.08 Управление государственными и муниципальными финансами (5 семестр).

Форма промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом – экзамен.

## 3. Содержание и структура дисциплины

### Очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем (разделов),	Объем дисциплины, час.					Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации	
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий					СР
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
1	Управление проектами: понятия и концепции	12	2		4		6	О, Т, Д
2	Процессы управления проектом	12	2		4		6	О, Т, Д
3	Управление содержанием и стоимостью проекта	12	2		4		6	О, Д
4	Управление качеством	12	2		4		6	О, Т, Д

	проекта							
5	Управление человеческими ресурсами проекта	12	2		4		6	О, Дис, Д
6	Управление коммуникациями проекта	12	2		4		6	О, Дис, Д
7	Управление рисками проекта	12	2		4		6	О, Дис, Д
8	Управление закупками проекта	12	2		4		6	О, К-З, Д
9	Система управления проектами в организации	12	2		4		6	О, Дис, Д
Промежуточная аттестация		36						экзамен
<b>Всего:</b>		144	18		36		54	

Примечание: формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), доклад (Д), тестирование (Т), дискуссия (Дис), кейс-задания (К-З).

## Содержание дисциплины

### Тема 1. Управление проектами: понятия и концепции

Предмет курса «Управление проектами и программами». Операционная, функциональная и проектная деятельность. Понятие проекта. Проект, портфель проектов и программа. Виды проектов. Управляемые параметры проекта. Основные тенденции развития современного проектного управления. Офис проекта и основные принципы его организации.

Жизненный цикл проекта. Фазы проекта и их структура. Заинтересованные стороны проекта.

Стандарты и сертификации в области управления проектами: международные и национальные.

Организационная культура проекта. Общие принципы построения организационных структур управления проектами. Организационная структура и проектное управление.

### Тема 2. Процессы управления проектом

Процессы проекта. Группы процессов управления проектами. Процессы инициации проекта. Процессы планирования. Процессы исполнения. Процессы мониторинга и управления. Процессы завершения.

Управление интеграцией проекта. Устав проекта. План управления проектом. Уровни и виды планирования проекта. Назначение ответственных лиц.

Управление исполнением проекта. Управление работами проекта. Принятие решений. Управление изменениями проекта. Управление завершением проекта.

### Тема 3. Управление содержанием и стоимостью проекта

Цели, задачи и содержание проекта. Методы управления содержанием работ. Иерархическая структура работ (ИСР).

Управление сроками проекта. Операции проекта и их последовательность. Оценка ресурсов операций.

Расписание проекта: разработка и управление.

Основные принципы и цель управления стоимостью проекта. Управление стоимостью на протяжении жизненного цикла проекта. Оценка стоимости проекта. Бюджетирование проекта. Смета проекта. Классификация затрат проекта. Функции контроля стоимости проекта. Методы управления стоимостью проекта. Ответственность по затратам.

### Тема 4. Управление качеством проекта

Основные принципы и методы менеджмента качества. Менеджмент качества проекта. Применение международных стандартов в системах менеджмента качества. Планирование качества проекта. Обеспечение и контроль качества проекта: основные инструменты и методы.

#### **Тема 5. Управление человеческими ресурсами проекта**

Человеческие ресурсы проекта. План управления человеческими ресурсами проекта. Команда проекта: понятие и основные принципы формирования. Факторы, влияющие на формирование команды проекта. Модель формирования эффективной команды проекта. Управление развитием команды проекта. Понятие конфликта. Управление конфликтами проекта.

#### **Тема 6. Управление коммуникациями проекта**

Коммуникации проекта и их планирование. Распространение информации: инструменты и методы. Информационные технологии управления проектами. Особенности внедрения информационных систем управления проектами.

Управление ожиданиями заинтересованных сторон проекта. Процесс подготовки отчетов об исполнении.

#### **Тема 7. Управление рисками проекта**

Понятие риска и его характерные признаки. Планирование управления рисками проекта. Идентификация рисков. Алгоритм управления рисками проекта. Качественный анализ рисков. Количественный анализ рисков. Планирование реагирования на известные риски. Мониторинг и управление рисками: основные инструменты и методы.

#### **Тема 8. Управление закупками проекта**

Закупки проекта и их планирование. Планирование и организация закупок и поставок ресурсов проекта. Управление поставками. Основные компоненты ресурсного проектного планирования. Основные методы планирования ресурсов проекта. Этапы проектно-закупочного цикла. Правовое регулирование закупок. Организационные формы закупок. Основные требования к закупкам и поставкам. Понятие и виды запасов. Затраты на формирование и хранение запасов. Основные задачи системы управления запасами. Методы контроля уровня запасов. Понятие логистики. Цель логистики проекта. Структура логистической системы проекта.

#### **Тема 9. Система управления проектами в организации**

Основные элементы системы управления проектами в организации. Документарное обеспечение проекта. Корпоративные стандарты управления проектами. Система базовых корпоративных стандартов управления. Номенклатура корпоративных стандартов управления. Структура корпоративных стандартов управления. Разработка и внедрение корпоративных стандартов управления как внутрикорпоративный проект. Управление программами и проектами в организации. Управление портфелем проектов.

### **4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине**

4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации.

4.1.1. В ходе реализации дисциплины Б1.В.03 Управление проектами и программами используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

Тема (раздел)		Методы текущего контроля успеваемости
Тема 1.	Управление проектами: понятия и концепции	опрос, доклад, тестирование
Тема 2.	Процессы управления проектом	опрос, доклад, тестирование
Тема 3.	Управление содержанием и стоимостью проекта	опрос, доклад
Тема 4.	Управление качеством проекта	опрос, доклад, тестирование
Тема 5	Управление человеческими ресурсами проекта	опрос, дискуссия, доклад
Тема 6.	Управление коммуникациями проекта	опрос, дискуссия, доклад
Тема 7.	Управление рисками проекта	опрос, дискуссия, доклад
Тема 8	Управление закупками проекта	опрос, доклад, кейс-задание
Тема 9	Система управления проектами в организации	опрос, дискуссия, доклад

4.1.2. Экзамен проводится с применением следующих методов (средств): в устной форме по вопросам и решению типовых заданий.

#### 4.2. Материалы текущего контроля успеваемости.

Преподаватель оценивает уровень подготовленности обучающихся к занятию по следующим показателям:

- устные ответы на вопросы преподавателя по теме занятия,
- выступление с докладами по предлагаемым темам,
- участие в обсуждении докладов,
- количество правильных ответов при тестировании,
- решение кейс-заданий.

Критерии оценивания доклада:

- степень усвоения понятий и категорий по теме;
- умение работать с документальными и литературными источниками;
- грамотность изложения материала;
- самостоятельность работы, наличие собственной обоснованной позиции.

Оценка знаний, умений, навыков проводится на основе балльно-рейтинговой системы 70% из 100% (70 баллов из 100) - вклад по результатам посещаемости занятий, активности на занятиях, выступления с докладами, участия в обсуждениях докладов других обучающихся и дискуссиях, ответов на вопросы преподавателя в ходе занятия, по результатам прохождения тестирования и решения кейс-заданий.

Детализация баллов и критерии оценки текущего контроля успеваемости утверждаются на заседании кафедры.

*Вопросы для подготовки к опросам:*

#### **Тема 1. Управление проектами: понятия и концепции**

##### **Вопросы для опроса:**

1. Предмет курса «Основы управления проектами».
2. Операционная, функциональная и проектная деятельность.
3. Понятие проекта.
4. Проект, портфель проектов и программа.



5. Виды проектов.
6. Управляемые параметры проекта.
7. Основные тенденции развития современного проектного управления.
8. Офис проекта и основные принципы его организации.
9. Жизненный цикл проекта.
10. Фазы проекта и их структура.
11. Заинтересованные стороны проекта.
12. Стандарты и сертификации в области управления проектами: международные и национальные.
13. Организационная культура проекта.
14. Общие принципы построения организационных структур управления проектами.
15. Организационная структура и проектное управление.

### **Примерный тест:**

#### **1. Проект отличается от процессной деятельности тем, что ...**

- 1) проект является непрерывной деятельностью, а процесс – единоразовым мероприятием
- 2) проект поддерживает неизменность организации, а процессы способствуют ее изменению
- 3) процессы в организации цикличны, они повторяются, а проект – уникален, он всегда имеет дату начала и окончания
- 4) процессы в организации регламентируются документально, проекты не требуют документального оформления

#### **2. Окружение проекта – это ...**

- 1) среда проекта, порождающая совокупность внутренних или внешних сил, которые способствуют или мешают достижению цели проекта
- 2) совокупность проектных работ, продуктов и услуг, производство которых должно быть обеспечено в рамках осуществляемого проекта
- 3) группа элементов (включающих как людей, так и технические элементы), организованных таким образом, что они в состоянии действовать как единое целое в целях достижения поставленных перед ними целей
- 4) местоположение реализации проекта и близлежащие районы

#### **3. На стадии разработки проекта**

- 1) расходуется 9-15% ресурсов проекта
- 2) расходуется 65-80% ресурсов проекта
- 3) ресурсы проекта не расходуются

#### **4. Проект – это ...**

- 1) инженерная, техническая, организационно-правовая документация по реализации запланированного мероприятия
- 2) ограниченное по времени, целенаправленное изменение отдельной системы с установленными требованиями к качеству результатов, с ограничениями расходования средств и со специфической организацией
- 3) группа элементов (включающих как людей, так и технические элементы), организованных таким образом, что они в состоянии действовать как единое целое в целях достижения поставленных перед ними целей
- 4) совокупность работ, продуктов и услуг, производство которых должно быть обеспечено с целью достижения поставленной цели

#### **5. Наибольшее влияние на проект оказывают ...**

- 1) экономические и правовые факторы
- 2) экологические факторы и инфраструктура

- 3) культурно-социальные факторы
- 4) политические и экономические факторы

#### **6. Предметная область проекта**

- 1) совокупность проектных работ, продуктов и услуг, производство которых должно быть обеспечено в рамках осуществляемого проекта
- 2) результаты проекта
- 3) местоположение проектного офиса
- 4) группа элементов (включающих как людей, так и технические элементы), организованных таким образом, что они в состоянии действовать как единое целое в целях достижения поставленных перед ними целей

#### **7. Фаза проекта – это ...**

- 1) набор логически взаимосвязанных работ проекта, в процессе завершения которых достигается один из основных результатов проекта
- 2) полный набор последовательных работ проекта
- 3) ключевое событие проекта, используемое для осуществления контроля над ходом его реализации

#### **8. Проекты, подверженные наибольшему влиянию внешнего окружения**

- 1) Социальные и инвестиционные
- 2) Экономические и инновационные
- 3) Организационные и экономические

#### **9. Функциональная структура – это ...**

- 1) совокупность линейно-функциональных подразделений, где каждое подразделение выполняет определенные функции, характерные для всех направлений деятельности предприятия
- 2) временная структура, создаваемая для решения конкретной комплексной задачи (разработки проекта и его реализации)
- 3) структура, закрепляющая в организационном построении компании два направления руководства – вертикальное (управление функциональными и линейными структурными подразделениями) и горизонтальное (управление проектами).

#### **10. Организационная структура, при которой возможно перераспределение человеческих ресурсов между проектами без реорганизации существующей структуры**

- 1) Матричная
- 2) Функциональная
- 3) Линейно-функциональная
- 4) Дивизиональная

### **Тема 2. Процессы управления проектом**

#### **Вопросы для опроса:**

- 1. Процессы проекта.
- 2. Группы процессов управления проектами.
- 3. Процессы инициации проекта.
- 4. Процессы планирования.
- 5. Процессы исполнения.
- 6. Процессы мониторинга и управления.
- 7. Процессы завершения.
- 8. Управление интеграцией проекта.
- 9. Устав проекта.
- 10. План управления проектом.
- 11. Уровни и виды планирования проекта.
- 12. Назначение ответственных лиц.
- 13. Управление исполнением проекта.

14. Управление работами проекта.
15. Принятие решений.
16. Управление изменениями проекта.
17. Управление завершением проекта.

**Примерный тест:**

**1. Накладные расходы являются бухгалтерский термин, который означает:**

- а) расходы, связанные с бегущей бизнеса (аренда, расходов на отопление, и т.д.)
- б) Затраты, связанные с производством товаров
- в) то, что находится над головой
- г) ни один из вышеперечисленных

**2. Чтобы оценить средства:**

- а) оценить что-то
- б) для измерения то
- в) чем-то судить
- а) и б)

**3. Национализация нефтяной промышленности Венесуэлы является примером:**

- а) репатриация прибылей
- б) экспроприация активов
- в) ТНК
- г) ни один из вышеперечисленных

**4. Конфиденциальная информация:**

- а) легко получить
- б) закрытая, охраняемая
- в) общественная
- г) все вышеперечисленное

**5. Проект:**

- а) является организация людей, посвященный конкретной цели
- б) имеет срок
- в) имеет бюджет
- г) все вышеперечисленное

**Тема 3. Управление содержанием и стоимостью проекта**

**Вопросы для опроса:**

1. Цели, задачи и содержание проекта.
2. Методы управления содержанием работ.
3. Иерархическая структура работ (ИСР).
4. Управление сроками проекта.
5. Операции проекта и их последовательность.
6. Оценка ресурсов операций.
7. Расписание проекта: разработка и управление.
8. Основные принципы и цель управления стоимостью проекта.
9. Управления стоимостью на протяжении жизненного цикла проекта.
10. Оценка стоимости проекта.
11. Бюджетирование проекта.
12. Смета проекта.
13. Классификация затрат проекта.
14. Функции контроля стоимости проекта.
15. Методы управления стоимостью проекта.
16. Отчетность по затратам.

## **Тема 4. Управление качеством проекта**

### **Вопросы для опроса:**

1. Основные принципы и методы менеджмента качества.
2. Менеджмент качества проекта.
3. Применение международных стандартов в системах менеджмента качества.
4. Планирование качества проекта.
5. Обеспечение и контроль качества проекта: основные инструменты и методы.

### **Примерный тест:**

#### **1. Факторы, которыми характеризуются проектные риски и на основе которых формируется план управления рисками**

- 1) Рисковое событие
- 2) Вероятность наступления рискованного события
- 3) Размер потерь в результате наступления рискованного события
- 4) Степень агрессивности внешней среды
- 5) Уровень инфляции
- 6) Конкурентная среда
- 7) Региональное законодательство

#### **2. Основной результат стадии разработки проекта**

- 1) сводный план осуществления проекта
- 2) концепция проекта
- 3) достижение цели и получение ожидаемого результата проекта
- 4) инженерная проектная документация

#### **3. Последовательность действий по планированию стоимости проекта**

- 1) Определение стоимости использования ресурсов (материальных и трудовых)
- 2) Определение стоимости каждой проектной работы, исходя из объема затрачиваемых на выполнение ресурсов и их стоимости
- 3) Определение стоимости всего проекта
- 4) Составление, согласование и утверждение сметы проекта
- 5) Формирование, согласование и утверждение бюджета проекта

#### **4. Предметная область проекта – это ...**

- 1) содержание и объем проектных работ, совокупность продуктов и услуг, производство которых должно быть обеспечено в результате завершения осуществляемого проекта
- 2) желаемый результат деятельности, достигаемый в итоге успешного осуществления проекта в заданных условиях его выполнения
- 3) направления и основные принципы осуществления проекта
- 4) территория реализации проекта
- 5) причина существования проекта

#### **5. Календарный план – это ...**

- 1) документ, устанавливающий полный перечень работ проекта, их взаимосвязь, последовательность и сроки выполнения, продолжительности, а также исполнителей и ресурсы, необходимые для выполнения работ проекта
- 2) сетевая диаграмма
- 3) план по созданию календаря
- 4) документ, устанавливающий основные ресурсные ограничения проекта

#### **6. Диаграмма Ганта – это ...**

- 1) горизонтальная линейная диаграмма, на которой работы проекта представляются протяженными во времени отрезками, характеризующимися временными и другими параметрами
- 2) документ, устанавливающий основные ресурсные ограничения проекта
- 3) графическое изображение иерархической структуры всех работ проекта

- 4) дерево ресурсов проекта
- 5) организационная структура команды проекта

#### **7. Планирование проекта – это ...**

- 1) непрерывный процесс определения наилучшего способа действий для достижения поставленных целей проекта с учетом складывающейся обстановки
- 2) разовое мероприятие по созданию сводного плана проекта
- 3) это стадия процесса управления проектом, результатом которой является санкционирование начала проекта

#### **8. Структурная декомпозиция работ (СДР) проекта – это ...**

- 1) графическое изображение иерархической структуры всех работ проекта
- 2) направления и основные принципы осуществления проекта
- 3) дерево ресурсов проекта
- 4) организационная структура команды проекта

#### **9. Метод критического пути используется для ...**

- 1) оптимизации (сокращения) сроков реализации проекта
- 2) планирования рисков проекта
- 3) планирования мероприятий по выходу из критических ситуаций
- 4) определения продолжительности выполнения отдельных работ

#### **10. При составлении СДР декомпозиция работ прекращается тогда, когда выполнены следующие условия:**

- 1) понятен конечный результат каждой работы и способы его достижения
- 2) могут быть определены временные характеристики и ответственность за выполнение каждой работы
- 3) команда проекта устала составлять СДР
- 4) СДР имеет более 5 уровней декомпозиции
- 5) Определена четкая последовательность работ

### **Тема 5. Управление человеческими ресурсами проекта**

#### **Вопросы для обсуждения:**

- 1. Человеческие ресурсы проекта.
- 2. План управления человеческими ресурсами проекта.
- 3. Команда проекта: понятие и основные принципы формирования.
- 4. Факторы, влияющие на формирование команды проекта.
- 5. Модель формирования эффективной команды проекта.
- 6. Управление развитием команды проекта.
- 7. Понятие конфликта.
- 8. Управление конфликтами проекта.

### **Тема 6. Управление коммуникациями проекта**

#### **Вопросы для обсуждения:**

- 1. Коммуникации проекта и их планирование.
- 2. Распространение информации: инструменты и методы.
- 3. Информационные технологии управления проектами.
- 4. Особенности внедрения информационных систем управления проектами.
- 5. Управление ожиданиями заинтересованных сторон проекта.
- 6. Процесс подготовки отчетов об исполнении.

### **Тема 7. Управление рисками проекта**

#### **Вопросы для обсуждения:**

- 1. Понятие риска и его характерные признаки.
- 2. Планирование управления рисками проекта.
- 3. Идентификация рисков.

4. Алгоритм управления рисками проекта.
5. Качественный анализ рисков.
6. Количественный анализ рисков.
7. Планирование реагирования на известные риски.
8. Мониторинг и управление рисками: основные инструменты и методы.

## **Тема 8. Управление закупками проекта**

### **Вопросы для опроса:**

1. Закупки проекта и их планирование.
2. Планирование и организация закупок и поставок ресурсов проекта.
3. Управление поставками.
4. Основные компоненты ресурсного проектного планирования.
5. Основные методы планирования ресурсов проекта.
6. Этапы проектно-закупочного цикла.
7. Правовое регулирование закупок.
8. Организационные формы закупок.
9. Основные требования к закупкам и поставкам.
10. Понятие и виды запасов.
11. Затраты на формирование и хранение запасов.
12. Основные задачи системы управления запасами.
13. Методы контроля уровня запасов.
14. Понятие логистики.
15. Цель логистики проекта.
16. Структура логистической системы проекта.

### **Примерные кейс-задания:**

**Задание 1.** Рассматривается проект организации мини-пивоварни Компанией «Пивовар». Планируется, что продукцией пивоварни будет качественное солодовое пиво, приготовляемое по классической рецептуре из высококачественных отечественных и импортных компонентов. Компания собирается производить непастеризованное пиво с целью последующего сбыта потребителям в розлив через предприятия общественного питания. Анализ состояния рынка пива, проведенный в ходе подготовки бизнес-плана, позволил выявить определенные возможности для Компании в области производства пива в Московской области. Компанией получены данные относительно возможности поставок пива для предприятий общественного питания, расположенных в различных районах Подмосковья.

**Задание 2.** Московский банк планирует выйти на региональные рынки РФ. В связи с этим предполагается использование стратегии горизонтальной интеграции (поглощение региональных банков в целях создания холдинга федерального уровня). Собственными финансовыми средствами банк располагает.

## **Тема 9. Система управления проектами в организации**

### **Вопросы для обсуждения:**

1. Основные элементы системы управления проектами в организации.
2. Документарное обеспечение проекта.
3. Корпоративные стандарты управления проектами.
4. Система базовых корпоративных стандартов управления.
5. Номенклатура корпоративных стандартов управления.
6. Структура корпоративных стандартов управления.
7. Разработка и внедрение корпоративных стандартов управления как внутри-корпоративный проект.
8. Управление программами и проектами в организации.

## 9. Управление портфелем проектов.

### *Примерные темы докладов:*

- 1 Программа, проект и портфель проектов.
- 2 Основные виды проектов.
- 3 Стандартизация и сертификация в области управления проектами.
- 4 Основные участники проекта и их интересы.
- 5 Проектная модель финансирования: преимущества и недостатки.
- 6 Маркетинг проекта: разработка и реализация.
- 7 Инвестиционный проект и его эффективность.
- 8 Устав проекта.
- 9 Корпоративные стандарты управления проектами.
- 10 Процессы и уровни планирования проекта.
- 11 Мониторинг работ по проекту.
- 12 Эффективное управление изменениями проекта.
- 13 Управление стоимостью на протяжении жизненного цикла проекта.
- 14 Методы управления стоимостью проекта.
- 15 Принципы эффективного управления временем проекта.
- 16 Менеджмент качества проекта.
- 17 Стандарты управления качеством проекта.
- 18 Материально-техническое обеспечение проекта.
- 19 Закупки и поставки ресурсов проекта.
- 20 Управление распределением ресурсов.
- 21 Управления запасами проекта.
- 22 Логистика проекта.
- 23 Модель формирования и развития эффективной команды проекта.
- 24 Риски проекта и их минимизация.
- 25 Организация коммуникаций проекта.

### **4.3. Оценочные средства для промежуточной аттестации.**

**4.3.1. Формируемые** компетенции с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы. Показатели и критерии оценивания компетенций с учетом этапа их формирования

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ПК-1	умение определять приоритеты профессиональной деятельности, разрабатывать и эффективно исполнять управленческие решения, в том числе в условиях неопределенности и рисков, применять адекватные инструменты и технологии регулирующего воздействия при реализации управленческого решения	ПК-1.2	способность разрабатывать и эффективно исполнять управленческие решения, в том числе в условиях неопределенности и рисков, применять адекватные инструменты и технологии регулирующего воздействия при реализации управленческого решения

ПК-13	способность использовать современные методы управления проектом, направленные на своевременное получение качественных результатов, определение рисков, эффективное управление ресурсами, готовность к его реализации с использованием современных инновационных технологий)	ПК-13.2	способность принимать решения, связанные с использованием инновационных технологий
ПК-9	способность осуществлять межличностные, групповые и организационные коммуникации	ПК-9.2	Способность осуществлять межличностные, групповые и организационные коммуникации;

Этап освоения компетенции	Показатель оценивания	Критерий оценивания
ПК-1.2 Способность разрабатывать и эффективно исполнять управленческие решения, в том числе в условиях неопределенности и рисков, применять адекватные инструменты и технологии регулирующего воздействия при реализации управленческого решения	Определение внутренних и внешних факторы, влияющие на принятие управленческих решений.	Обоснованно выделил внутренние и внешние факторы, влияющие на принятие управленческих решений.
ПК-13.2 способность принимать решения, связанные с использованием инновационных технологий	Предлагает несколько вариантов решений, связанных с использованием инновационных технологий	Обоснованно предлагает несколько вариантов решений, связанных с использованием инновационных технологий
ПК-9.2 Способность осуществлять межличностные, групповые и организационные коммуникации;	Использует различные каналы и средства коммуникации в зависимости от ситуации	Свободно и уверенно использует различные каналы и средства коммуникации в зависимости от ситуации

#### 4.3.2. Типовые оценочные средства

Вопросы к экзамену:

- 1 Предмет курса «Управления проектами и программами». Операционная, функциональная и проектная деятельность.
- 2 Понятие и виды проекта. Управляемые параметры проекта.
- 3 Проект, портфель проектов и программа.
- 4 Основные тенденции развития современного проектного управления.
- 5 Офис проекта и основные принципы его организации.



- 6 Жизненный цикл проекта. Фазы проекта и их структура.
- 7 Заинтересованные стороны проекта.
- 8 Стандарты и сертификации в области управления проектами: международные и национальные.
- 9 Общие принципы построения организационных структур управления проектами. Организационная структура и проектное управление.
- 10 Процессы проекта. Группы процессов управления проектами.
- 11 Процессы инициации проекта.
- 12 Процессы и уровни планирования проекта.
- 13 Процессы исполнения проекта.
- 14 Процессы мониторинга и управления проекта.
- 15 Процессы завершения проекта.
- 16 Управление интеграцией проекта.
- 17 Устав проекта.
- 18 План управления проектом.
- 19 Уровни и виды планирования проекта. Назначение ответственных лиц.
- 20 Управление исполнением проекта.
- 21 Управление работами проекта.
- 22 Принятие решений. Управление изменениями проекта.
- 23 Управление завершением проекта.
- 24 Цели, задачи и содержание проекта. Методы управления содержанием работ. Иерархическая структура работ (ИСР).
- 25 Управление сроками проекта. Расписание проекта: разработка и управление.
- 26 Операции проекта и их последовательность. Оценка ресурсов операций.
- 27 Основные принципы и цель управления стоимостью проекта. Оценка стоимости проекта.
- 28 Бюджетирование проекта. Смета проекта. Классификация затрат проекта. Функции контроля стоимости проекта.
- 29 Методы управления стоимостью проекта. Ответственность по затратам.
- 30 Планирование качества проекта. Обеспечение и контроль качества проекта: основные инструменты и методы.
- 31 Человеческие ресурсы проекта. План управления человеческими ресурсами проекта.
- 32 Команда проекта: понятие и основные принципы формирования. Факторы, влияющие на формирование команды проекта.
- 33 Модель формирования эффективной команды проекта. Управление развитием команды проекта.
- 34 Коммуникации проекта и их планирование. Распространение информации: инструменты и методы. Особенности внедрения информационных систем управления проектами.
- 35 Процесс подготовки отчетов об исполнении проекта.
- 36 Планирование управления рисками проекта. Идентификация рисков. Алгоритм управления рисками проекта.
- 37 Качественный анализ рисков. Количественный анализ рисков. Планирование реагирования на известные риски.
- 38 Мониторинг и управление рисками: основные инструменты и методы.
- 39 Закупки проекта и их планирование. Управление поставками. Основные компоненты ресурсного проектного планирования.
- 40 Основные методы планирования ресурсов проекта. Этапы проектно-закупочного цикла. Правовое регулирование закупок. Организационные формы закупок.

41 Основные требования к закупкам и поставкам. Понятие и виды запасов. Затраты на формирование и хранение запасов. Основные задачи системы управления запасами. Методы контроля уровня запасов.

42 Понятие и цель логистики проекта. Структура логистической системы проекта.

43 Корпоративные стандарты управления проектами.

44 Управление программами и проектами в организации.

45 Управление портфелем проектов в организации.

#### Типовые задания:

##### Задание 1.

Рассматривается проект проведения городского праздника, посвященного «Дню защиты детей». Администрация города финансирует 50% от сметы в размере 3 млн. рублей, остальные средства планируется получить из спонсоров и рекламодателей.

##### Задание 2.

Рассматривается проект строительства жилого многоквартирного дома в г. Москве. Планируется начать продажи квартир до окончания строительства. Архитектурный проект утвержден, разрешение на строительство получено. При этом у Вас нет собственных возможностей для осуществления строительства (техники, трудовых ресурсов и т.д.). Сроки, согласно плана строительства, не должны превышать 3 лет. Собственными финансовыми ресурсами Вы располагаете не в достаточной степени.

##### Шкала оценивания.

Оценка знаний, умений, навыков проводится на основе балльно-рейтинговой системы: 30% из 100% (или 30 баллов из 100) - вклад в итоговую оценку по результатам промежуточной аттестации.

При оценивании ответа обучающегося в ходе промежуточной аттестации можно опираться на следующие критерии:

Баллы	Критерий оценки
26-30	Обучающийся показывает высокий уровень компетентности, знания программного материала, учебной, периодической и монографической литературы, законодательства и практики его применения, раскрывает не только основные понятия, но и анализирует их с точки зрения различных авторов. Обучающийся показывает не только высокий уровень теоретических знаний, но и видит междисциплинарные связи. Профессионально, грамотно, последовательно, хорошим языком четко излагает материал, аргументированно формулирует выводы. Знает в рамках требований к направлению и профилю подготовки законодательно-нормативную и практическую базу. На вопросы отвечает кратко, аргументировано, уверенно, по существу.

16-25	Обучающийся показывает достаточный уровень компетентности, знания материалов занятий, учебной и методической литературы, законодательства и практики его применения. Уверенно и профессионально, грамотным языком, ясно, четко и понятно излагает состояние и суть вопроса. Знает нормативно-законодательную и практическую базу, но при ответе допускает несущественные погрешности. Обучающийся показывает достаточный уровень профессиональных знаний, свободно оперирует понятиями, методами оценки принятия решений, имеет представление: о междисциплинарных связях, увязывает знания, полученные при изучении различных дисциплин, умеет анализировать практические ситуации, но допускает некоторые погрешности. Ответ построен логично, материал излагается хорошим языком, привлекается информативный и иллюстрированный материал, но при ответе допускает некоторые погрешности. Вопросы не вызывают существенных затруднений.
6-15	Обучающийся показывает достаточные знания материалов занятий, но при ответе отсутствует должная связь между анализом, аргументацией и выводами. На поставленные членами комиссии вопросы отвечает неуверенно, допускает погрешности. Обучающийся владеет практическими навыками, привлекает иллюстративный материал, но чувствует себя неуверенно при анализе междисциплинарных связей. В ответе не всегда присутствует логика, аргументы привлекаются недостаточно веские. На поставленные вопросы затрудняется с ответами, показывает недостаточно глубокие знания.
0-5	Обучающийся показывает слабые знания материалов занятий, учебной литературы, законодательства и практики его применения, низкий уровень компетентности, неуверенное изложение вопроса. Обучающийся показывает слабый уровень профессиональных знаний, затрудняется при анализе практических ситуаций. Не может привести примеры из реальной практики. Неуверенно и логически непоследовательно излагает материал. Неправильно отвечает на вопросы или затрудняется с ответом.

Шкала перевода из многобалльной системы в традиционную:

- обучающемуся выставляется оценка «неудовлетворительно» если обучающийся набрал менее 50 баллов,
- оценка «удовлетворительно» выставляется при условии, если обучающийся набрал от 50 до 65 баллов;
- оценка «хорошо» выставляется при условии, если обучающийся набрал от 66 до 75 баллов;
- оценка «отлично» выставляется при условии, если обучающийся набрал от 76 до 100 баллов;

–100 баллов выставляется при условии выполнения всех требований, а также при обязательном проявлении творческого отношения к предмету, умении находить оригинальные, не содержащиеся в учебниках ответы, умении работать с источниками, которые содержатся дополнительной литературе к курсу, умении соединять знания, полученные в данном курсе со знаниями других дисциплин.

#### 4.4. Методические материалы

Устный опрос является одним из основных способов проверки усвоения знаний обучающимися. Развернутый ответ студента должен представлять собой связное, логически последовательное сообщение на определенную тему, показывать его умение применять определения, правила в конкретных случаях. Основные критерии оценки устного ответа: правильность ответа по содержанию; полнота и глубина ответа; логика изложения материала (учитывается умение строить целостный, последовательный рассказ, грамотно пользоваться специальной терминологией); использование дополнительного материала.

#### 5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

*Методические указания по самостоятельной подготовке к занятиям лекционного, практического (семинарского) типа:*

Подготовка к занятиям должна носить систематический характер. Это позволит обучающемуся в полном объеме выполнить все требования преподавателя. Обучающимся рекомендуется изучать как основную, так и дополнительную литературу, а также знакомиться с Интернет-источниками (список приведен в рабочей программе по дисциплине).

*Методические рекомендации по подготовке доклада*

Доклад – это официальное сообщение, посвященное заданной теме, которое может содержать описание состояния дел в какой-либо сфере деятельности или ситуации; взгляд автора на ситуацию или проблему, анализ и возможные пути решения проблемы. Доклад должен быть представлен в устной форме. Желательно доклад сопровождать электронной презентацией. Структура доклада включает:

##### 1. Введение:

- указывается тема и цель доклада;
- обозначается проблемное поле и вводятся основные термины доклада, а также тематические разделы содержания доклада;
- намечаются методы решения представленной в докладе проблемы и предполагаемые результаты.

##### 2. Основное содержание доклада:

- последовательно раскрываются тематические разделы доклада.

##### 3. Заключение:

- приводятся основные результаты и суждения автора по поводу путей возможного решения рассмотренной проблемы, которые могут быть оформлены в виде рекомендаций.

Текст доклада должен быть построен в соответствии с регламентом предстоящего выступления.

*Методические рекомендации по подготовке к дискуссии:*

Подготовка дискуссии (круглого стола) представляет собой проектирование обучающимся обсуждения в группе в форме дискуссии. В этих целях обучающему необходимо:

- самостоятельно выбрать тему (проблему) дискуссии;
- разработать вопросы, продумать проблемные ситуации (с использованием периодической, научной литературы, а также интернет-сайтов);
- разработать план-конспект обсуждения с указанием времени обсуждения, вопросов, вариантов ответов.

### *Методические рекомендации по решению кейс-заданий*

Кейс-задание, кейс (case) – это конкретная практическая ситуация, рассказывающая о той или иной ситуации, в которой зачастую заложена некая проблема.

Анализ ситуации целесообразно начинать с выявления признаков нарушений в поставленной проблеме;

Корректная постановка проблемы требует ясности, четкости, а главное четкости формулировки;

Успех в решении проблемы зависит от выработки различных способов действий в данной ситуации –альтернатив;

Необходимым условием для принятия окончательного решения является выявление вариантов решения проблемы – требований к содержанию альтернатив и их обоснование;

При выборе решения нужно опираться как на исторический анализ положительных и отрицательных последствий каждого, так и на анализ необходимости осуществления решений;

При составлении процедуры решения нужно ориентироваться на первоначальные цели и реальность ее воплощения.

На данном этапе после презентации решений во время общей дискуссии можно рекомендовать обсудить 4 вопроса:

Почему ситуация выглядит как дилемма?

Кто принимал решения?

Какие варианты решения имели место?

Что надо было делать?

### *Методические рекомендации по выполнению тестовых заданий*

Для выполнения тестового задания, прежде всего, следует внимательно прочитать поставленный вопрос. После ознакомления с вопросом следует приступить к прочтению предлагаемых вариантов ответа. Необходимо прочитать все варианты и в качестве ответа следует выбрать лишь один индекс (цифровое обозначение), соответствующий правильному ответу.

Тесты составлены таким образом, что в каждом из них правильным является как один, так и несколько вариантов. Выбор должен быть сделан в пользу наиболее правильного или правильных ответов.

На выполнение теста отводится ограниченное время. Оно может варьироваться в зависимости от уровня тестируемых, сложности и объема теста. Как правило, время выполнения тестового задания определяется из расчета 30-45 секунд на один вопрос.

Критерии оценки выполненных студентами тестов определяются преподавателем самостоятельно. Рекомендуются следующие критерии оценки:

1. 85% – 100% правильных ответов – «отлично»;
2. 66% – 84% правильных ответов – «хорошо»;
3. 50% – 65% правильных ответов – «удовлетворительно»;
4. менее 50% правильных ответов – «неудовлетворительно».

При подведении итогов по выполненной работе рекомендуется проанализировать допущенные ошибки, прокомментировать имеющиеся в тестах неправильные ответы.

## **6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине**

### **6.1. Основная литература**

1. Мазур И.И. Управление проектами : учебное пособие : допущено М-вом образования и науки Российской Федерации для студентов, обучающихся по специальности "Менеджмент организации" - М. : Омега-Л, 2013.
2. Зуб А.Т., Управление проектами. Учебник и практикум для академического бакалавриата. - М.: Издательство Юрайт, 2015.
3. Кузнецов О. В., Управление проектами в органах государственной власти : учебное пособие / О. В. Кузнецов, А. В. Иванов ; Финансовая академия при Правительстве РФ, Кафедра государственной службы - М. : Финакадемия, 2013.
4. Алферов О.А., Управление проектами. Калининград : БФУ им. И.Канта, 2012.

### **6.2. Дополнительная литература:**

1. Мазур И. И. Управление Проектами. Учебник и практикум для академического бакалавриата, М.: Издательство Юрайт, 2015.
2. Федотова М.А., Никонова И.А., Лысова Н.А., Проектное финансирование и анализ. Учебное пособие для бакалавриата и магистратуры - М.: Юрайт, 2015.
3. Федотова М.А., Никонова И.А., Лысова Н.А., Управление проектом: основы проектного управления, М. : КноРус, 2012.

### **6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы**

1. Сооляттэ А.Ю. Управление проектами в компании. Методология, технологии, практика [Электронный ресурс]: учебник/ Сооляттэ А.Ю.— Электрон. текстовые данные.— М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2012.— 816 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/17050.html>.— ЭБС «IPRbooks»
2. Каткало В.С. Эволюция теории стратегического управления - СПб.: ВШМ – СПбГУ, 2011 - ЭБС "Лань" [http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1\\_id=49459](http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1_id=49459)
3. Теория управления : учебник / под общ. ред. А.Л. Гапоненко, А.П. Панкрухина ; РАГС при Президенте РФ, Волгоградская академия государственной службы, Орловская академия государственной службы. - Издание 3-е, дополненное и переработанное. - М. : Изд-во РАГС, 2011. - 557 с.
4. Хелдман К. Профессиональное управление проектом. – М.: Бином. Лаборатория знаний, 2012 (ЭБС "Лань" [http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1\\_id=8747](http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1_id=8747))

### **6.4. Нормативные правовые документы**

1. Конституция Российской Федерации: принята всенародным голосованием 12.12.1993 // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2014. - № 9. – Ст. 851.
2. Федеральный закон от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации».
3. Венская конвенция о дипломатических сношениях: заключена в г. Вене 18 апреля 1961 г. // Ведомости ВС СССР. 29 апреля 1964 г. – № 18. – Ст. 221.
4. Европейская хартия региональных языков или языков меньшинств (ETS N 148) (Страсбург, 5 ноября 1992 года)
5. Модельный закон об основах региональной политики (Принят в г. Санкт-Петербурге 28.11.2014 Постановлением 41-8 на 41-ом пленарном заседании Межпарламентской Ассамблеи государств-участников СНГ)
6. Меморандум о взаимопонимании в области межрегионального и приграничного сотрудничества между Министерством регионального развития Российской Федерации и Государственным комитетом Китайской Народной Республики по развитию и реформам" (Подписан в г. Шанхае 20.05.2014)
7. Меморандум о взаимопонимании между Министерством регионального развития Российской Федерации и Министерством регионального развития и строительства

Республики Молдова в области межрегионального сотрудничества" (Подписан в г. Москве 11.09.2012)

8. Решение Экономического совета СНГ "О проекте по подготовке региональных программ и проектных предложений по решению глобальных экологических проблем" (Принято в г. Москве 20.03.2012)

9. Меморандум о взаимопонимании по развитию морских магистралей в регионе государств-членов Черноморского экономического сотрудничества (Белград, 19 апреля 2007 года)

10. "Модельный закон об основах этнокультурного взаимодействия государств-участников СНГ" (Принят в г. Санкт-Петербурге 18.04.2014 Постановлением 40-13 на 40-ом пленарном заседании Межпарламентской Ассамблеи государств-участников СНГ)

11. Рекомендация N R (2005) 3 Комитета министров Совета Европы "О преподавании языков сопредельных государств в приграничных регионах" (Принята 02.02.2005 на 913-ом заседании представителей министров)

12. "Соглашение между Правительством Российской Федерации и Правительством Венгрии о содействии межрегиональному сотрудничеству" (Заключено в г. Будапеште 17.02.2015)

13. "Программа межрегионального и приграничного сотрудничества между Российской Федерацией и Республикой Казахстан на 2012 - 2017 годы" (Принята в г. Астрахани 15.09.2011)

14. "Соглашение между Правительством Российской Федерации и Правительством Литовской Республики о долгосрочном сотрудничестве Калининградской области Российской Федерации и регионов Литовской Республики" (Заключено в г. Москве 29.06.1999)

15. "Евросредиземноморское соглашение, учреждающее ассоциацию между Алжирской Народной Демократической Республикой, с одной Стороны, и Европейским сообществом и его государствами-членами, с другой Стороны" (Заключено в г. Валенсии 22.04.2002)

16. Концепция внешней политики Российской Федерации, утвержденная Президентом Российской Федерации от 12 июля 2008 г № Пр-1440 [Электронный ресурс] // Сайт Президента Российской Федерации. – 2013. – Режим доступа: <http://www.kremlin.ru/>

## 6.5. Интернет-ресурсы

1. Базы данных Института научной информации по общественным наукам Российской Академии наук (ИНИОН РАН). Режим доступа: <http://www.inion.ru/>

2. Университетская информационная система РОССИЯ (УИС РОССИЯ). Режим доступа: <http://uisrussia.msu.ru/is4/main.jsp>

3. Всероссийский институт научной и технической информации. Режим доступа: [http://www2.viniti.ru/index.php?option=com\\_frontpage&Itemid=83](http://www2.viniti.ru/index.php?option=com_frontpage&Itemid=83)

4. Библиографическая база данных «Вся Россия». Режим доступа: <http://www.nilc.ru/> Сайт Российского Совета по международным делам. режим доступа: [www.russiancouncil.ru](http://www.russiancouncil.ru) (в разделе библиотека: электронные журналы). Режим доступа: [http://russiancouncil.ru/spec/e-magazines/?active\\_id\\_10=35#top](http://russiancouncil.ru/spec/e-magazines/?active_id_10=35#top)

5. Информационно-аналитическое агентство ПРАЙМ. Режим доступа: <http://lprime.ru/>

6. Информационное агентство «Интерфакс». Режим доступа: <http://www.interfax.ru/>

7. Информационное агентство «Росбалт». Режим доступа: <http://www.rosbalt.ru/>

8. Информационное агентство REGNUM. Режим доступа: <http://www.regnum.ru/>

9. Информационное агентство ИТАР-ТАСС. Режим доступа: <http://itar-tass.com/>

10. Международное информационное агентство «Россия сегодня». Режим доступа: <http://ria.ru/>
11. Российская академия наук. Режим доступа: <http://www.ras.ru/>
12. Росстат (Федеральная служба государственной статистики). Режим доступа: <http://www.gks.ru/>
13. Федеральное государственное бюджетное учреждение науки Институт Европы Российской академии наук. Режим доступа: <http://www.ieras.ru/>
14. Федеральное государственное бюджетное учреждение науки Институт мировой экономики и международных отношений Российской академии наук. Режим доступа: <http://www.imemo.ru/>

#### **6.6. Иные источники**

1. Фомина В.П., Алексеева С.Г. Теория управления (учебное пособие по направлению подготовки бакалавров: 38.03.04 – «Государственное и муниципальное управление») // Международный журнал экспериментального образования. 2015. № 12-1. С. 138-139. - ЭБС elibrary <http://elibrary.ru/item.asp?id=24390288>
2. Ерохина, Е. В. Региональные инновационные подсистемы: проблемы формирования и развития : монография. - Калуга : Ваш ДомЪ, 2014. - 60 с.
3. Региональная экономика : учебник : допущено М-вом образования РФ... для студентов обучающихся по специальности "Национальная экономика" / под общ. ред. В. И. Видяпина, М. В. Степанова . - М. : ИНФРА-М, 2013. - 666 с.
4. Попов, Р. А. Региональное управление и территориальное планирование : учебник : рекомендовано УМО .... - М. : ИНФРА-М, 2015. - 288 с.

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

Для проведения занятий по дисциплине необходимо следующее материально-техническое обеспечение: учебные аудитории для проведения занятий лекционного и семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, помещения для самостоятельной работы.

Программное обеспечение: Microsoft Windows 10 LTSC 1607, Microsoft Office Professional 2016.

Информационные справочные системы: Научная библиотека РАНХиГС. URL: <http://lib.ranepa.ru/>; Научная электронная библиотека eLibrary.ru. URL: <http://elibrary.ru/defaultx.asp>; Национальная электронная библиотека. URL: [www.nns.ru](http://www.nns.ru); Российская государственная библиотека. URL: [www.rsl.ru](http://www.rsl.ru); Российская национальная библиотека. URL: [www.nnir.ru](http://www.nnir.ru); Электронная библиотека Grebennikon. URL: <http://grebennikon.ru/>; Электронно-библиотечная система Издательства «Лань». URL: <http://e.lanbook.com>; Электронно-библиотечная система ЮРАЙТ. URL: <http://www.biblio-online.ru/>.