

Министерство образования и науки Российской Федерации
 Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
 высшего профессионального образования
 «Владимирский государственный университет
 имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых»
 (ВлГУ)



А.А.Панфилов
 « 23 » 04 2015 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ
 УПРАВЛЕНИЕ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ ПРОЕКТОВ

Направление подготовки 38.04.02 «Менеджмент»
 Программа подготовки «Управление проектами»
 Уровень высшего образования Магистратура
 Форма обучения очная

Семестр	Трудоемкость зач. ед./ час.	Лекции, час.	Практич. занятия, час.	Лаборат. работы, час.	СРС, час.	Форма промежуточного контроля
1	4/144		36		81	Экзамен (27), КП
Итого	4/144		36		81	Экзамен (27), КП

1. ЦЕЛИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Основной целью дисциплины «Управление стейкхолдерами проектов» является приобретение навыков управления отношениями со стейкхолдерами проектов.

Основными задачами дисциплины являются:

- освоение понятийно-методологического аппарата управления стейкхолдерами проектов;
- освоение современных моделей взаимоотношений со стейкхолдерами проектов в их взаимосвязи с реализацией ответственности за принятие решений;
- формирование умений оценки уровня развития менеджмента отношениями со стейкхолдерами;
- создание навыков применения коммуникаций, как основного метода управления отношениями со стейкхолдерами проекта;
- приобретение навыков формирования и развития механизма управления отношениями со стейкхолдерами проектов.

2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОПОП ВО

Дисциплина Б1.В.ОД.4 «Управление стейкхолдерами проектов» относится к обязательным дисциплинам (ОД.4) вариативной части (В) блока 1 (Б1) ОПОП. Глубокое усвоение материала обеспечивается сочетанием аудиторных занятий и самостоятельной работы студентов по выполнению курсового проекта, практических заданий, изучению источников. Изучение дисциплины осуществляется в течение одного семестра. По дисциплине осуществляется текущий контроль и промежуточная аттестация в форме защиты курсового проекта и экзамена.

Программа дисциплины ориентирована на базовые знания, приобретенные слушателями в программах бакалавриата и специалитета в высшей школе.

Дисциплина является базой для изучения дисциплин Б1.Б.3 «Теория организации и организационное поведение», Б1.В.ОД.8 «Управление коммуникациями в проекте», Б1.Б.5 «Современный стратегический анализ», Б1.В.ДВ.4 «Менеджмент качества проектов» и др.

3. КОМПЕТЕНЦИИ ОБУЧАЮЩЕГОСЯ, ФОРМИРУЕМЫЕ В РЕЗУЛЬТАТЕ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Процесс изучения дисциплины «Управление стейкхолдерами проектов» направлен на формирование следующих компетенций:

общекультурные компетенции:

ОК-2 готовность действовать в нестандартных ситуациях, нести социальную и этическую ответственность за принятые решения

общепрофессиональные компетенции:

ОПК-1 готовность к коммуникации в устной и письменной формах на русском и иностранном языках для решения задач профессиональной деятельности

Таблица 1

Планируемые результаты обучения по дисциплине		
Код компетенции	Содержание компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине
ОК-2	готовность действовать в нестандартных ситуациях, нести социальную и этическую ответственность за принятые решения	Знать: 31 (ОК-2) этические нормы современного бизнеса 32 (ОК-2) методы анализа внешней и внутренней среды проектов.
		Уметь: У1 (ОК-2) пользоваться информационными источниками и результатами анализа для идентификации критически важных стейкхолдеров проекта У2 (ОК-2) приоритизировать стейкхолдеров по критериям, определяющим успех и/или неудачу проекта
		Владеть: В1 (ОК-2) навыками принятия ответственных решений в управлении отношениями со стейкхолдерами проектов. В2 (ОК-2) – методами классификации и приоритизации стейкхолдеров В3 (ОК-2) – Способностью определять и реализовывать ответственность за осуществляемые мероприятия
ОПК-1	Готовность к коммуникации в устной и письменной формах на русском и иностранном языках для решения задач профессиональной деятельности	Знать: 31 (ОПК-1) формы и методы деловых коммуникаций 32 (ОПК-1) стратегии коммуникаций со стейкхолдерами
		Уметь: У1 (ОПК-1) Разрабатывать стратегии коммуникаций на основе целей менеджмента стейкхолдеров проекта У2 (ОПК-1) разрабатывать планы коммуникаций со стейкхолдерами
		Владеть: В1 (ОПК-1) навыками идентификации, классификации, приоритизации с стейкхолдеров проекта. В2 (ОПК-1) – навыками реализации адекватных форм коммуникаций со стейкхолдерами проекта В3 (ОПК-1) – навыками формирования системы коммуникаций в устной и письменной формах

4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Курс рассчитан на 36 часов практических занятий и 81 час самостоятельной работы, включая выполнение курсового проекта. Всего 4 зачетных единицы (144 часа). Промежуточная аттестация в форме защиты курсового проекта и экзамена предусмотрена в 1 семестре.

Таблица 2

Вид учебных занятий и самостоятельная работа	Объем дисциплины, час.				
	Всего	Семестр			
		1	2	3	4
<i>Очная форма обучения</i>					
Контактная работа обучающихся с преподавателем, в том числе:	36	36			
лекционного					
лабораторные работы					
практического занятия	36	36			
Самостоятельная работа студента (СРС)	81	81			
Промежуточная аттестация	<i>КП, Э</i>	<i>КП, Э</i>			
	27	27			
Общая трудоемкость (час. / з.е.)	144/4	144/4			

Структура дисциплины

Таблица 3

№ п/п	Раздел (тема) дисциплины	Семестр	Неделя семестра	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)						Объем учебной работы, с применением интерактивных методов (в часах / %)	Формы текущего контроля успеваемости (по неделям семестра), форма промежуточной аттестации (по семестрам)	
				Лекции	Практические занятия	Лабораторные работы	Контрольные работы	СРС	КП / КР			
1	Роль и функции управления отношениями со стейкхолдерами в проектах	1	1-2		4				10		4/100	О
2	Анализ моделей взаимоотношений со стейкхолдерами в проекте	1	3-4		4				12		4/100	О, РИ
3	Классификация и мэппинг стейкхолдеров проектов	1	6-7		6				10		6/100	О, КП, Рейтинг-контроль №1
4	Оценка уровня зрелости отношений со стейкхолдерами в проектах.	1	8-9		4				10		4/100	О, КП
5	Классификация ожиданий и гармонизация интересов стейкхолдеров	1	10-12		6				14		6/100	О, КП, Рейтинг-контроль №2
6	Оценка и классификация влияния стейкхолдеров проектов	1	13-15		6				12		6/100	О, КП
7	Выбор стратегии коммуникации со стейкхолдерами проектов	1	16-18		6				13		6/100	О, КП, Рейтинг-контроль №3
Всего		1			36				81	КП	36/100	Экзамен (27)

О – опрос, РИ – ролевая игра

Содержание дисциплины

Таблица 4

№ п/п	Наименование тем	Содержание тем	Коды компетенций	Коды ЗУН (в соответствии с табл. 1)
Тема 1	Роль и функции управления отношениями со стейкхолдерами в проектах	Понятийный аппарат теории стейкхолдеров. Механизм управления проектами. Роль, место, функции взаимоотношений со стейкхолдерами в управлении проектами. Внешние стейкхолдеры проектов. Внутренние стейкхолдеры проектов. Структура и функции механизма управления стейкхолдерами проектов. Бизнес-среда менеджмента проекта на предприятии. Организация благоприятного климата в команде проектирования.	ОК-2 ОПК-1	З 1(ОК-2) З 2(ОК-2) У 1(ОК-2) У 2(ОК-2) В 1(ОК-2) В 2(ОК-2) В 3(ОК-2) З 1(ОПК-1) З 2(ОПК-1) У 1(ОПК-1) У 2(ОПК-1) В 1(ОПК-1) В 2(ОПК-1) В 3(ОПК-1)
Тема 2	Анализ моделей взаимоотношений со стейкхолдерами в проекте	Развитие теории стейкхолдеров. Модель взаимоотношений со стейкхолдерами Фримана. Принципы взаимоотношений со стейкхолдерами Кларксона. Понятия стейкхолдеров, стейквоочеров, стейккиперов.	ОК-2	З 1(ОК-2) З 2(ОК-2) У 1(ОК-2) У 2(ОК-2) В 1(ОК-2) В 2(ОК-2) В 3(ОК-2)

№ п/п	Наименование тем	Содержание тем	Коды компетенций	Коды ЗУН (в соответствии с табл. 1)
			ОПК-1	3 1(ОПК-1) 3 2(ОПК-1) У 1(ОПК-1) У 2(ОПК-1) В 1(ОПК-1) В 2(ОПК-1) В 3(ОПК-1)
Тема 3	Классификация и мэппинг стейкхолдеров проектов	Методы идентификации стейкхолдеров проектов. Модели классификации стейкхолдеров Гарднера, Саваж и Никса Модели классификации стейкхолдеров «Власть – легитимность – срочность» и «Отношение-намерения и Знание», «Власть-интересы-отношение»	ОК-2 ОПК-1	3 1(ОК-2) 3 2(ОК-2) У 1(ОК-2) У 2(ОК-2) В 1(ОК-2) В 2(ОК-2) В 3(ОК-2) 3 1(ОПК-1) 3 2(ОПК-1) У 1(ОПК-1) У 2(ОПК-1) В 1(ОПК-1) В 2(ОПК-1) В 3(ОПК-1)
Тема 4	Оценка уровня зрелости отношений со стейкхолдерами в проектах.	Структура механизма управления отношениями со стейкхолдерами в проектах Методы оценки уровня зрелости отношений со стейкхолдерами	ОК-2 ОПК-1	3 1(ОК-2) 3 2(ОК-2) У 1(ОК-2) У 2(ОК-2) В 1(ОК-2) В 2(ОК-2) В 3(ОК-2) 3 1(ОПК-1) 3 2(ОПК-1) У 1(ОПК-1) У 2(ОПК-1) В 1(ОПК-1) В 2(ОПК-1) В 3(ОПК-1)
Тема 5	Классификация ожиданий и гармонизация интересов стейкхолдеров	Методы классификации и ранжирования стейкхолдеров проектов Фиксация и оценка потребностей и ожиданий стейкхолдеров проектов Формулирование требований стейкхолдеров проектов Методы гармонизации интересов стейкхолдеров проектов	ОК-2 ОПК-1	3 1(ОК-2) 3 2(ОК-2) У 1(ОК-2) У 2(ОК-2) В 1(ОК-2) В 2(ОК-2) В 3(ОК-2) 3 1(ОПК-1) 3 2(ОПК-1) У 1(ОПК-1) У 2(ОПК-1) В 1(ОПК-1) В 2(ОПК-1) В 3(ОПК-1)
Тема 6	Оценка и классификация влияния стейкхолдеров проектов	Оценка уровня возможного влияния стейкхолдеров на проект. Оценка реального и желаемого уровня поддержки и лояльности стейкхолдеров проектов Методы вовлечения стейкхолдеров для роста поддержки и лояльности	ОК-2 ОПК-1	3 1(ОК-2) 3 2(ОК-2) У 1(ОК-2) У 2(ОК-2) В 1(ОК-2) В 2(ОК-2) В 3(ОК-2) 3 1(ОПК-1) 3 2(ОПК-1) У 1(ОПК-1) У 2(ОПК-1) В 1(ОПК-1) В 2(ОПК-1) В 3(ОПК-1)

№ п/п	Наименование тем	Содержание тем	Коды компетенций	Коды ЗУН (в соответствии с табл. 1)
Тема 7	Выбор стратегии коммуникации со стейкхолдерами проектов	<p>Виды стратегий взаимодействия со стейкхолдерами.</p> <p>Виды стратегий коммуникации со стейкхолдерами проекта. Выбор стратегии коммуникации.</p> <p>Структура плана коммуникаций.</p> <p>Информационные технологии управления отношениями со стейкхолдерами.</p> <p>Программные средства управления отношениями со стейкхолдерами</p> <p>Оценка эффективности взаимодействия со стейкхолдерами проекта</p>	<p>ОК-2</p> <p>ОПК-1</p>	<p>З 1(ОК-2)</p> <p>З 2(ОК-2)</p> <p>У 1(ОК-2)</p> <p>У 2(ОК-2)</p> <p>В 1(ОК-2)</p> <p>В 2(ОК-2)</p> <p>В 3(ОК-2)</p> <p>З 1(ОПК-1)</p> <p>З 2(ОПК-1)</p> <p>У 1(ОПК-1)</p> <p>У 2(ОПК-1)</p> <p>В 1(ОПК-1)</p> <p>В 2(ОПК-1)</p> <p>В 3(ОПК-1)</p>

5. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

При проведении практических занятий используются такие интерактивные формы обучения, как разбор конкретных ситуаций, элементы ролевых игр, элементы профессиональных тренингов.

При проведении практических занятий используются следующие интерактивные формы обучения:

- разбор конкретных ситуаций, выявленных студентами при выполнении домашних заданий;
- ролевые игры при выполнении студентами групповых заданий на занятиях;
- элементы профессиональных тренингов для отработки навыков Управления стейкхолдерами проектов
- разбор конкретных ситуаций при внеаудиторной работе преподавателя со студентами (обратная связь по системе понял-планируешь делать, поделишься) в формате сообщений по e-mail;
- просмотр и последующее обсуждение мастер-классов, тренингов, вебинаров экспертов и специалистов по рекомендации преподавателя, находящихся в открытом доступе в сети ИНТЕРНЕТ.

Удельный вес занятий, проводимых в интерактивных формах составляет более 70% аудиторных занятий.

6. ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ, ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ИТОГАМ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ

6.1. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

Трудоемкость самостоятельной работы студентов по дисциплине «Управление стейкхолдерами проектов» составляет 81 час.

Таблица 5

Вопросы для самостоятельного изучения

№ темы	Вопросы, выносимые на самостоятельное изучение	Кол-во часов
1	Организация благоприятного климата в команде проектирования.	10

2	Принципы взаимоотношений со стейкхолдерами Кларксона	12
3	Методы идентификации стейкхолдеров проектов.	10
4	Методы оценки уровня зрелости отношений со стейкхолдерами.	10
5	Формулирование требований стейкхолдеров проектов	14
6	Методы вовлечения стейкхолдеров для роста поддержки и лояльности	12
7	Программные средства управления отношениями со стейкхолдерами	13
	Итого:	81

Задания для самостоятельной работы в течении семестра

Методические рекомендации по выполнению курсового проекта

Тема курсового проекта: «Управление стейкхолдерами проекта
«наименование проекта, *выбранного студентом*»

Проект может быть выполнен по любому виду проекта, в зависимости от того, какую информацию имеет магистрант. Предпочтительным является вариант индивидуальной темы, основанной на данных проектов, в которых магистрант принимал участие. Использование типовых тем предполагает использование описаний проектов, выдаваемое преподавателем.

Структура работы

Введение.

Описание проекта.

Идентификация и мэппинг стейкхолдеров.

Оценка интересов и вкладов стейкхолдеров проекта.

Выбор стратегий взаимодействия и коммуникаций для гармонизации интересов стейкхолдеров.

Заключительная часть.

Список литературы

Рекомендации по выполнению курсового проекта

Целью выполнения курсового проекта является освоение современных концепций, стандартов и методов управления стейкхолдеров проектов; приобретение навыков идентификации и классификации, разработки стратегии и механизмов управления отношениями со стейкхолдерами проектов. КР включает файл формата Word и файл формата MS Power Pont (презентация результатов)

Оформление курсового проекта соответствует общим требованиям к оформлению учебных работ в ВЛГУ.

Введение.

Рассматривается актуальность задачи управления стейкхолдерами проектов для решения более общих проблем управления проектами. Используются не менее 10 источников современных авторов по управлению проектами. Формулируется цель курсового проекта и его задачи.

Описание проекта.

Обосновывается актуальность выбранного проекта. Дается описательная характеристика проекта. Приводятся снования для разработки и реализации проекта. Магистрант устанавливает связь проекта со стратегией регионального развития. Раскрывается сущность проекта. Приводятся ограничения по трудоемкости, срокам выполнения проекта, ресурсам Устанавливается позиция менеджмента проекта. Данные представляются в формате Устава или Паспорта проект Проводится классификация проекта Формулируются цели проекта и проводится их вертикальная декомпозиция, разрабатывается ИСР – иерархическая структура работ проекта.

Анализируется окружение управления проектом, предлагается и обосновывается состав команды проекта, выделяются стейкхолдеры, стейквочеры, стейкиперы. Выявляются интересы, оценивается уровень власти, лояльности, проводится приоретизация стейкхолдеров.

Для оценки взаимоотношений между стейкхолдерами проекта используется дихотомическая схема группировки «власть-динамизм» Гарднера. Здесь дается характеристика важности для менеджмента различных групп стейкхолдеров в зависимости от их положения на карте:

заинтересованные стороны в группах А и В наиболее просты в общении; заинтересованные стороны в группе С важны, потому что у них есть власть. Тем менее уровень их динамизма низок, поэтому положение предсказуемо и их ожидания относительно легко выполнить;

заинтересованные стороны в группе D заслуживают наибольшего внимания со стороны менеджмента, так как у них есть власть и их положение трудно предсказать. В общении с ними можно попробовать испытать новые стратегии прежде, чем принимать окончательные решения.

Одновременно предлагается использовать карту «Власть – интерес» Она классифицирует заинтересованные стороны по отношению к власти, которой они обладают, и степени их заинтересованности в стратегиях организации. Эта карта демонстрирует виды отношений между организацией и каждой из групп.

- _заинтересованные стороны в группе А требуют минимальных усилий и мониторинга;
- _заинтересованных сторон в группе В необходимо постоянно держать информированными. Они могут быть важными для оказания влияния на заинтересованные стороны с большей властью;
- __ заинтересованные стороны в группе С обладают властью, но их уровень интереса в стратегиях организации низок. Они, как правило, относительно пассивны, но могут внезапно приобрести большее значение в результате определенных событий, перейдя в группу D по данному вопросу. Их требования должны быть удовлетворены;
- заинтересованные стороны в группе D как влиятельны, так и высоко заинтересованы в стратегиях организации. Приемлемость стратегий с точки зрения этих ключевых игроков должна быть важной составляющей в оценке новых стратегий.

Проводится приоритезация (ранжирование) стейкхолдеров по 4-бальной и 5-тибальной шкале.

Анализ ранжирования позволяет определить тех стейкхолдеров, на которых должна быть направлена стратегия коммуникаций

Разработка стратегия взаимодействия со стейкхолдерами.

Оценивается желаемый и существующий уровень взаимодействия с ключевыми стейкхолдерами. Выбирается и обосновывается стратегия взаимодействия с каждым ключевым стейкхолдером. Выбирается и обосновывается стратегия информационного взаимодействия с каждым ключевым стейкхолдером.

Важным этапом процесса анализа стейкхолдеров является определение механизмов вовлечения каждого стейкхолдера в проект и способов управления его действиями.

В некоторых случаях возможна комбинация стратегий. Важно вовремя реагировать на изменения внутри компании и извне.

В ходе проекта позиция стейкхолдеров может меняться.

Согласно классическим определениям менеджмента, управление – это коммуникационный процесс, и для эффективного управления взаимоотношениями со стейкхолдерами важно результативно определить стратегию коммуникаций в зависимости от типа стейкхолдера: «Полностью удовлетворять требования», «Информировать», «Мониторинг» и т.д..

В соответствии с определенной стратегией существуют различные тактики и средства коммуникаций. Анализ и выбор тактик взаимодействия определяется с учетом сильных сторон и потенциальных сложностей. Все отдельные компоненты объединяются в единый план коммуникаций.

Поскольку ситуация в бизнесе меняется постоянно и не всегда это можно проконтролировать, для наиболее приоритетных ключевых стейкхолдеров проекта необходимо идентифицировать возможные риски и угрозы по мероприятиям плана

коммуникации, провести их оценку и разработать план действий по управлению наиболее весомыми рисками.

План реализации стратегии.

Разрабатывается план реализации стратеги управления отношениями с ключевыми стейкхолдерами проекта с указанием конкретных задач, их результатов, сроков, ресурсов, рисков, корректирующих мероприятий.

Учет вышеперечисленных тактик позволит обеспечить высокий уровень взаимодействия между сторонами. Эффективная коммуникация дает возможность сторонам преодолеть взаимное недоверие и непонимание, пролагать путь к дискуссиям о возможностях решения определенных проблем.

Заключение. Оцениваются результаты курсового проекта и определяются перспективы их улучшения.

Список литературы

Не менее 10 источников последних трех лет издания.

Рекомендуемые источники

Социальная сплоченность как историческая и практическая проблема России в современных условиях: Монография / Под ред. П.Д. Павленка - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 143 с.: 60x88 1/16. - (Научная мысль; Философия). (o) ISBN 978-5-16-006324-9 - Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=372355>

6.2. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине

Промежуточная аттестация студентов по дисциплине «Управление стейкхолдерами проектов» проводится в соответствии с Учебным планом в форме экзамена в 1 семестре для студентов. Студенты допускаются к экзамену по дисциплине в случае выполнения им учебного плана по дисциплине: выполнения всех заданий и мероприятий, предусмотренных программой дисциплины.

Оценка курсового проекта делается по двум группам критериев.

Критерии, при наличии хотя бы одного из которых работа оценивается только на «неудовлетворительно»

1. Тема и (или) содержание работы не относится к предмету дисциплины.
2. Вариант темы изменен без согласования с кафедрой.
3. Текст перепечатан из какого-либо учебного издания без переработки.
4. Объем работы менее 20 страниц текста.
5. В работе отсутствуют ссылки и сноски на нормативные и другие источники.
6. Оформление курсовой работы не соответствует предъявляемым требованиям (отсутствует хотя бы один структурный элемент работы или не отвечает требованиям: введение, заключение, библиографический список, план, текст работы не разбит на главы (разделы)).

Рейтинг работы (при неудовлетворительной оценке не заполняется)

№	Наименование показателя	Шкала оценок		
		3 (удовл.)	4 (хор.)	5 (отл.)
1.	Степень раскрытия темы			
2.	Полнота охвата учебной и научной литературы			
3.	Самостоятельность подхода к написанию курсового проекта.			
4.	Последовательность и логика изложения материала			
5.	Качество оформления, язык, стиль и грамматический уровень работы			

6.3. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы

В ходе промежуточной аттестации осуществляется контроль освоения компетенций в соответствии с этапами их формирования.

Этапы формирования компетенций в ходе изучения дисциплины «Управление стейкхолдерами проектов»

Таблица 2

№ п/п	Наименование тем	Содержание тем	Коды компетенций
Тема 1	Роль и функции управления отношениями со стейкхолдерами в проектах	Понятийный аппарат теории стейкхолдеров. Механизм управления проектами. Роль, место, функции взаимоотношений со стейкхолдерами в управлении проектами. Внешние стейкхолдеры проектов. Внутренние стейкхолдеры проектов. Структура и функции механизма управления стейкхолдерами проектов. Бизнес-среда менеджмента проекта на предприятии. Организация благоприятного климата в команде проектирования.	ОК-2 ОПК-1
Тема 2	Анализ моделей взаимоотношений со стейкхолдерами в проекте	Развитие теории стейкхолдеров. Модель взаимоотношений со стейкхолдерами Фримана. Принципы взаимоотношений со стейкхолдерами Кларксона. Понятия стейкхолдеров, стейквоочеров, стейккиперов.	ОК-2 ОПК-1
Тема 3	Классификация и мэппинг стейкхолдеров проектов	Методы идентификации стейкхолдеров проектов. Модели классификации стейкхолдеров Гарднера, Саваж и Никса Модели классификации стейкхолдеров «Власть – легитимность – срочность» и «Отношение-намерения и Знание», «Власть-интересы-отношение»	ОК-2 ОПК-1
Тема 4	Оценка уровня зрелости отношений со стейкхолдерами в проектах.	Структура механизма управления отношениями со стейкхолдерами в проектах Методы оценки уровня зрелости отношений со стейкхолдерами	ОК-2 ОПК-1
Тема 5	Классификация ожиданий и гармонизация интересов стейкхолдеров	Методы классификации и ранжирования стейкхолдеров проектов Фиксация и оценка потребностей и ожиданий стейкхолдеров проектов Формулирование требований стейкхолдеров проектов Методы гармонизации интересов стейкхолдеров проектов	ОК-2 ОПК-1
Тема 6	Оценка и классификация влияния стейкхолдеров проектов	Оценка уровня возможного влияния стейкхолдеров на проект. Оценка реального и желаемого уровня поддержки и лояльности стейкхолдеров проектов Методы вовлечения стейкхолдеров для роста поддержки и лояльности	ОК-2 ОПК-1
Тема 7	Выбор стратегии коммуникации со стейкхолдерами проектов	Виды стратегий взаимодействия со стейкхолдерами. Виды стратегий коммуникации со стейкхолдерами проекта. Выбор стратегии коммуникации. Структура плана коммуникаций. Информационные технологии управления отношениями со стейкхолдерами. Программные средства управления отношениями со стейкхолдерами. Оценка эффективности взаимодействия со стейкхолдерами проекта	ОК-2 ОПК-1

6.4. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

Показатели и критерии оценивания компетенций по этапам их формирования

Таблица 7

Наименование тем	Коды компетенций	Коды ЗУВ	Показатели оценивания	Критерии оценивания	Оценка
Роль и функции управления отношениями со стейкхолдерами в проектах	ОК - 2	З 1(ОК-2) З 2(ОК-2) У 1(ОК-2) У 2(ОК-2) В 1(ОК-2) В 2(ОК-2)	Вопросы на экзамене 1-7	Оценка «отлично» выставляется студенту, если он глубоко и прочно усвоил программный материал, исчерпывающе,	Отлично

Наименование тем	Коды компетенций	Коды ЗУВ	Показатели оценивания	Критерии оценивания	Оценка
		В 3(ОК-2)		последовательно, четко и логически стройно излагает его на экзамене, умеет тесно увязывать теорию с практикой, свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний, причем не затрудняется с ответом при видоизменении заданий, правильно обосновывает принятое решение.	
Анализ моделей взаимоотношений со стейкхолдерами в проекте	ОК-2 ОПК-1	3 1(ОК-2) 3 2(ОК-2) У 1(ОК-2) У 2(ОК-2) В 1(ОК-2) В 2(ОК-2) В 3(ОК-2) 3 1(ОПК-1) 3 2(ОПК-1) У 1(ОПК-1) У 2(ОПК-1) В 1(ОПК-1) В 2(ОПК-1) В 3(ОПК-1)	Вопросы на экзамене 8-12		
Классификация и мэппинг стейкхолдеров проектов	ОК-2 ОПК-1	3 1(ОК-2) 3 2(ОК-2) У 1(ОК-2) У 2(ОК-2) В 1(ОК-2) В 2(ОК-2) В 3(ОК-2) 3 1(ОПК-1) 3 2(ОПК-1) У 1(ОПК-1) У 2(ОПК-1) В 1(ОПК-1) В 2(ОПК-1) В 3(ОПК-1)	Вопросы на экзамене 13-18	Оценка «хорошо» выставляется студенту, если он твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, не допуская существенных неточностей в ответе на вопрос, правильно применяет теоретические положения при решении практических вопросов и задач, владеет необходимыми навыками и приемами их выполнения.	Хорошо
Оценка уровня зрелости отношений со стейкхолдерами в проектах.	ОК-2 ОПК-1	3 1(ОК-2) 3 2(ОК-2) У 1(ОК-2) У 2(ОК-2) В 1(ОК-2) В 2(ОК-2) В 3(ОК-2) 3 1(ОПК-1) 3 2(ОПК-1) У 1(ОПК-1) У 2(ОПК-1) В 1(ОПК-1) В 2(ОПК-1) В 3(ОПК-1)	Вопросы на экзамене 19-22		
Классификация ожиданий и гармонизация интересов стейкхолдеров	ОК-2 ОПК-1	3 1(ОК-2) 3 2(ОК-2) У 1(ОК-2) У 2(ОК-2) В 1(ОК-2) В 2(ОК-2) В 3(ОК-2) 3 1(ОПК-1) 3 2(ОПК-1) У 1(ОПК-1) У 2(ОПК-1) В 1(ОПК-1) В 2(ОПК-1) В 3(ОПК-1)	Вопросы на экзамене 23-26	Оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если он имеет знания только основного материала, но не усвоил его деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, испытывает затруднения при	Удовлетворительно

Наименование тем	Коды компетенций	Коды ЗУВ	Показатели оценивания	Критерии оценивания	Оценка
Оценка и классификация влияния стейкхолдеров проектов	ОК-2 ОПК-1	З 1(ОК-2) З 2(ОК-2) У 1(ОК-2) У 2(ОК-2) В 1(ОК-2) В 2(ОК-2) В 3(ОК-2) З 1(ОПК-1) З 2(ОПК-1) У 1(ОПК-1) У 2(ОПК-1) В 1(ОПК-1) В 2(ОПК-1) В 3(ОПК-1)	Вопросы на экзамене 27-30	выполнении практических работ. Оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, который не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические работы. Как правило, оценка «неудовлетворительно» ставится студентам, которые не могут продолжить обучение без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине.	Неудовлетворительно
Выбор стратегии коммуникации со стейкхолдерами проектов	ОК-2 ОПК-1	З 1(ОК-2) З 2(ОК-2) У 1(ОК-2) У 2(ОК-2) В 1(ОК-2) В 2(ОК-2) В 3(ОК-2) З 1(ОПК-1) З 2(ОПК-1) У 1(ОПК-1) У 2(ОПК-1) В 1(ОПК-1) В 2(ОПК-1) В 3(ОПК-1)	Вопросы на экзамене 31-35		

6.5. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы

Вопросы для подготовки к опросу по дисциплине «Управление стейкхолдерами проектов»

Тема 1. Роль и функции управления отношениями со стейкхолдерами в проектах

1. Основные понятия теории стейкхолдеров.
2. Механизм управления проектами.
3. Функции взаимоотношений со стейкхолдерами в управлении проектами.
4. Внешние стейкхолдеры проектов.
5. Внутренние стейкхолдеры проектов.
6. Бизнес-среда менеджмента проекта на предприятии.
7. Организация благоприятного климата в команде проектирования

Тема 2. Анализ моделей взаимоотношений со стейкхолдерами в проекте

1. Развитие теории стейкхолдеров.
2. Модель взаимоотношений со стейкхолдерами Фримана.
3. Принципы взаимоотношений со стейкхолдерами Кларксона.
4. Понятия стейкхолдеров, стейквоочеров, стейккиперов.
5. Особенности моделей взаимоотношений со стейкхолдерами в проектах

Тема 3. Классификация и мэппинг стейкхолдеров проектов

1. Методы идентификации стейкхолдеров проектов.
2. Модель классификации стейкхолдеров Гарднера
3. Модели классификации стейкхолдеров Саваж и Никса
4. Модель классификации стейкхолдеров «Власть – легитимность – срочность»
5. Модель классификации стейкхолдеров «Отношение-намерения и Знание»
6. Модель классификации стейкхолдеров «Власть-интересы-отношение»

Тема 4. Оценка уровня зрелости отношений со стейкхолдерами в проектах

1. Структура механизма управления отношениями со стейкхолдерами в проектах
2. Функции механизма управления отношениями со стейкхолдерами в проектах
3. Эффективность управления стейкхолдерами проектов
4. Методы оценки уровня зрелости отношений со стейкхолдерами

Тема 5. Классификация ожиданий и гармонизация интересов стейкхолдеров

1. Методы классификации и ранжирования стейкхолдеров проектов
2. Фиксация и оценка потребностей и ожиданий стейкхолдеров проектов
3. Формулирование требований стейкхолдеров проектов
4. Методы гармонизации интересов стейкхолдеров проектов

Тема 6. Оценка и классификация влияния стейкхолдеров проектов

1. Оценка уровня возможного влияния стейкхолдеров на проект.
2. Виды возможного влияния и уровень власти стейкхолдеров
3. Оценка реального и желаемого уровня поддержки и лояльности стейкхолдеров проектов
4. Методы вовлечения стейкхолдеров для роста поддержки и лояльности

Тема 7. Выбор стратегии коммуникации со стейкхолдерами проектов

1. Виды стратегий взаимодействия со стейкхолдерами.
2. Виды стратегий коммуникации со стейкхолдерами проекта. Выбор стратегии коммуникации.
3. Структура плана коммуникаций.
4. Информационные технологии управления отношениями со стейкхолдерами. Программные средства управления отношениями со стейкхолдерами
5. Оценка эффективности взаимодействия со стейкхолдерами проекта

**Примеры тестовых заданий
по дисциплине «Управление стейкхолдерами проектов»
для текущего контроля
Рейтинг-контроль №1**

1. Стейкхолдер проекта это...
 - A. лица (физические и юридические), обладающие правовой, экономической, моральной возможностью заявлять проектоустроителю и/или заказчику о своих правах (в том числе имущественных) или интересах в отношении прошлой, настоящей или будущей деятельности или ее части в рамках данного проекта;
 - B. физические и юридические лица из внешнего окружения проекта;
 - C. лица или организации, могущие оказать влияние на проект;
 - D. лица или организации, имеющие определенные ожидания от проекта.
2. Является новшеством в РМВоК 5 относительно предыдущей версии:
 - A. Выделен процесс управления стейкхолдерами проекта;
 - B. Стандартизовано программное обеспечение управления проектами;
 - C. Стандарт стал открытым.
 - D. Стандарт стал свободным
3. Относится к управленческим стандартам по управлению стейкхолдерами организации
 - A. Семейство стандартов ГОСТ Р ИСО 9000
 - B. ИСО 26000
 - C. ГОСТ Р 9001
 - D. АА1000
4. Базовый документ по управлению заинтересованными сторонами проекта это
 - A. Паспорт проекта
 - B. Реестр стейкхолдеров проекта

- C. Иерархическая структура работ проекта
- D. План коммуникаций проекта
- 5. Не является критерием приоритизации стейкхолдеров проекта
- E. Обеспечение активной поддержки проекта
- A. Власть по отношению к проекту
- B. Имущественные права на объекты проекта
- C. Заинтересованность в результатах или процессах реализации проекта

Рейтинг-контроль №2

Выполнить практическое задание по указанию преподавателя

1. Найдите в Интернете примеры неудач проектов, обусловленные недостаточным вниманием к стейкхолдерам проекта.
2. Составьте реестр стейкхолдеров проекта создания интернет-магазина цветов.
3. Проведите классификацию стейкхолдеров проекта интернет-магазина цветов по критериям «Власть» - «Интерес»
4. Укажите возможные конфликты интересов стейкхолдеров проекта создания интернет-магазина цветов.
5. Выберите стратегии взаимодействия со стейкхолдеров проекта создания интернет-магазина цветов

Рейтинг-контроль №3

Письменно ответить на вопрос по указанию преподавателя

1. Почему управление отношениями со стейкхолдерами проектов становится все более важным в современных проектах?
2. Какие ошибки допускаются командами и лидерами проектов во взаимоотношениях со стейкхолдерами?
3. Какие методы классификации стейкхолдеров проектов наиболее распространены?
4. Какие существуют стратегии коммуникаций со стейкхолдерами проектов?
5. Почему ожидания стейкхолдеров нужно повторно оценивать в ходе реализации проекта?

Регламент проведения текущего контроля и оценивания

№	Вид работы	Продолжительность
1.	Предел длительности тестирования и/или выполнения задания, ответа на вопрос	35-40 мин.
2.	Внесение исправлений	до 5 мин.
	Итого (в расчете на тест)	до 45 мин.

Общее распределение баллов текущего контроля по видам учебных работ для студентов (в соответствии с Положением)

Рейтинг-контроль 1	Тест	До 10 баллов
Рейтинг-контроль 2	Задание на занятии	До 10 баллов
Рейтинг контроль 3	Письменный опрос	До 15 баллов
Посещение занятий студентом		5 баллов
Дополнительные баллы (бонусы)		5 баллов
Выполнение семестрового плана самостоятельной работы		15 баллов
	Итого	До 60 баллов

**Вопросы к экзамену по дисциплине
«Управление стейкхолдерами проектов»**

1. Основные понятия теории стейкхолдеров.
2. Механизм управления проектами.
3. Функции взаимоотношений со стейкхолдерами в управлении проектами.
4. Внешние стейкхолдеры проектов.
5. Внутренние стейкхолдеры проектов.
6. Бизнес-среда менеджмента проекта на предприятии.
7. Организация благоприятного климата в команде проектирования
8. Развитие теории стейкхолдеров.
9. Модель взаимоотношений со стейкхолдерами Фримана.
10. Принципы взаимоотношений со стейкхолдерами Кларксона.
11. Понятия стейкхолдеров, стейквочеров, стейккиперов.
12. Особенности моделей взаимоотношений со стейкхолдерами в проектах
13. Методы идентификации стейкхолдеров проектов.
14. Модель классификации стейкхолдеров Гарднера
15. Модели классификации стейкхолдеров Саваж и Никса
16. Модель классификации стейкхолдеров «Власть – легитимность – срочность»
17. Модель классификации стейкхолдеров «Отношение-намерения и Знание»
18. Модель классификации стейкхолдеров «Власть-интересы-отношение»
19. Структура механизма управления отношениями со стейкхолдерами в проектах
20. Функции механизма управления отношениями со стейкхолдерами в проектах
21. Эффективность управления стейкхолдерами проектов
22. Методы оценки уровня зрелости отношений со стейкхолдерами
23. Методы классификации и ранжирования стейкхолдеров проектов
24. Фиксация и оценка потребностей и ожиданий стейкхолдеров проектов
25. Формулирование требований стейкхолдеров проектов
26. Методы гармонизации интересов стейкхолдеров проектов
27. Оценка уровня возможного влияния стейкхолдеров на проект.
28. Виды возможного влияния и уровень власти стейкхолдеров
29. Оценка реального и желаемого уровня поддержки и лояльности стейкхолдеров проектов
30. Методы вовлечения стейкхолдеров для роста поддержки и лояльности
31. Виды стратегий взаимодействия со стейкхолдерами.
32. Виды стратегий коммуникации со стейкхолдерами проекта. Выбор стратегии коммуникации.
33. Структура плана коммуникаций.
34. Информационные технологии управления отношениями со стейкхолдерами.
35. Программные средства управления отношениями со стейкхолдерами
35. Оценка эффективности взаимодействия со стейкхолдерами проекта

6.6. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций

Опрос проводит преподаватель по всем темам дисциплины. Знания, умения, навыки студента при проведении опроса оцениваются «зачтено», «не зачтено». Основой для определения оценки служит уровень усвоения студентами материала, предусмотренного данной рабочей программой.

Оценивание студента на опросе по дисциплине «Управление стейкхолдерами проектов»

Оценка	Требования к знаниям
«Зачтено»	Оценка «зачтено» выставляется студенту, который усвоил предусмотренный программный материал; правильно, с приведением примеров, показал систематизированные знания по теме дисциплины, способен связать теорию с практикой, тему вопроса с другими темами данного курса, других изучаемых предметов.
«Не зачтено»	Оценка «не зачтено» выставляется в следующих случаях: 1. Студент не справился с заданием, не может ответить на вопросы, предложенные преподавателем, не обладает целостным представлением об изучаемой теме и ее взаимосвязях. 2. Ответ на вопрос полностью отсутствует. 3. Отказ от ответа.

Экзамен принимает преподаватель. Оценка знаний студента на экзамене носит комплексный характер и определяется его:

- ответом на экзамене;
- учебными достижениями в семестровый период.

Знания, умения, навыки студента при проведении устного экзамена по дисциплине оцениваются по системе: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно». Основой для определения оценки служит уровень усвоения студентами материала, предусмотренного данной рабочей программой.

Оценивание студента на экзамене по дисциплине «Управление стейкхолдерами проектов»

Оценка	Требования к знаниям
«Отлично»	Оценка «отлично» выставляется студенту, если он глубоко и прочно усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно излагает его на экзамене, умеет тесно увязывать теорию с практикой, свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний, причем не затрудняется с ответом при видоизменении заданий, правильно обосновывает принятое решение.
«Хорошо»	Оценка «хорошо» выставляется студенту, если он твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, не допуская существенных неточностей в ответе на вопрос, правильно применяет теоретические положения при решении практических вопросов и задач, владеет необходимыми навыками и приемами их выполнения.
«Удовлетворительно»	Оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если он имеет знания только основного материала, но не усвоил его деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, испытывает затруднения при выполнении практических работ.
«Неудовлетворительно»	Оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, который не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические работы. Как правило, оценка «неудовлетворительно» ставится студентам, которые не могут продолжить обучение без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине.

6.7. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Обучение по дисциплине «Управление стейкхолдерами проектов» предполагает изучение курса на аудиторных занятиях (практические занятия) и самостоятельной работы студентов (курсовой проект). Практические занятия дисциплины «Управление стейкхолдерами проектов» предполагают их проведение в различных формах с целью выявления полученных знаний, умений, навыков и компетенций.

С целью обеспечения успешного обучения студент должен готовиться к лекции, поскольку она является важнейшей формой организации учебного процесса, поскольку:

- знакомит с новым учебным материалом;
- разъясняет учебные элементы, трудные для понимания;
- систематизирует учебный материал;

- ориентирует в учебном процессе.

Подготовка к практическим занятиям:

- внимательно прочитайте материал лекций относящихся к данному практическому занятию, ознакомьтесь с учебным материалом по учебнику и учебным пособиям;
- выпишите основные термины;
- ответьте на контрольные вопросы по занятиям, готовьтесь дать развернутый ответ на каждый из вопросов;
- уясните, какие учебные элементы остались для вас неясными и постарайтесь получить на них ответ заранее (до семинарского занятия) во время текущих консультаций преподавателя;
- готовиться можно индивидуально, парами или в составе малой группы, последние являются эффективными формами работы.

Подготовка к экзамену. Текущий контроль должны сопровождать рефлексия участия в интерактивных занятиях и ответы на ключевые вопросы по изученному материалу. Итоговый контроль по курсу осуществляется в форме ответа на экзаменационные вопросы. В самом начале учебного курса необходимо познакомиться со следующей учебно-методической документацией:

- программой дисциплины;
- перечнем знаний и умений, которыми студент должен владеть;
- тематическими планами занятий;
- контрольными мероприятиями;
- учебником, учебными пособиями по дисциплине, а также электронными ресурсами;
- перечнем экзаменационных вопросов.

После этого должно сформироваться четкое представление об объеме и характере знаний и умений, которыми надо будет овладеть по дисциплине. Систематическое выполнение учебной работы на занятиях позволит успешно освоить дисциплину и создать хорошую базу для сдачи экзамена.

7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

а) Основная литература

1. Антикризисное управление организацией: Учебное пособие / А.Т. Зуб, Е.М. Панина. - М.: ИД ФОРУМ: НИЦ Инфра-М, 2013. - 256 с.: 60x90 1/16. - (Высшее образование). (переплет) ISBN 978-5-8199-0327-8
<http://znanium.com/bookread2.php?book=366791>
2. Теория организации и организационное поведение: Учебное пособие / Ю.Н. Лапыгин. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 329 с.: 60x90 1/16. - (Высшее образование: Магистратура). (переплет) ISBN 978-5-16-004495-8
<http://znanium.com/bookread2.php?book=405089>
3. Управление проектами на основе стандарта РМІ РМВОК®. Изложение методологии и опыт применения [Электронный ресурс] / Павлов А.Н. - 4-е изд., испр. и доп. (эл.). - М. : БИНОМ, 2014. - (Проекты, программы, портфели) Режим доступа: <http://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785996323555.html>

б) Дополнительная литература

1. Социальная сплоченность как историческая и практическая проблема России в современных условиях: Монография / Под ред. П.Д. Павленка - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 143 с.: 60x88 1/16. - (Научная мысль; Философия). (o) ISBN 978-5-16-006324-9 - Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=372355>

2. "Управление проектами [Электронный ресурс] / М. Троцкий, Б. Груча, К. Огонек; пер. с польск. - М. : Финансы и статистика, 2011." Режим доступа: <http://www.studentlibrary.ru/book/ISBN5279030449.html>

3. Управление проектами на основе стандарта PMI PMBOK. Изложение методологии и опыт применения [Электронный ресурс] / Павлов А.Н. - М. : БИНОМ, 2013. Режим доступа: <http://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785996310579.html>

в) Интернет-ресурсы:


1. www.iprbookshop.ru/ (Электронно-библиотечная система IPRbooks – научно-образовательный ресурс для решения задач обучения в России и за рубежом)
2. www.iteam.ru (Портал iTeam – технологии корпоративного управления)


8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Для обеспечения образовательного процесса по дисциплине институт располагает следующей материально-технической базой, обеспечивающей проведение всех видов дисциплинарной и междисциплинарной подготовки, предусмотренных учебным планом и соответствующих действующим санитарным и противопожарным правилам и нормам:

- лекционные аудитории, оборудованные видеопроекторным оборудованием для презентаций, средствами звуковоспроизведения, экраном и имеющие выход в сеть Интернет;
- помещения для проведения практических занятий, оборудованные учебной мебелью;
- библиотека, имеющая места для студентов, оснащенные компьютерами с доступом к базам данных и сети Интернет;
- компьютерные классы с комплектом лицензионного программного обеспечения Microsoft Office, «КонсультантПлюс».


Рабочая программа дисциплины составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению 38.04.02 «Менеджмент», программа «Управление проектами»

Рабочую программу составил к.э.н., проф. каф. МН и МР Моргунова Н.В. 

Рецензент
Генеральный директор ООО «ПКФ Росток» Михеев А.П. 


Программа рассмотрена и одобрена на заседании кафедры «Менеджмент и маркетинг»

Протокол № 10 от «21» апреля 2015 года

Заведующий кафедрой д.э.н., проф. Филимонова Н.М. 

Рабочая программа рассмотрена и одобрена на заседании учебно-методической комиссии направления 38.04.02 «Менеджмент»

Протокол № 12 от «23» апреля 2015 года

Председатель комиссии д.э.н., проф. Захаров П.Н. 

**ЛИСТ ПЕРЕУТВЕРЖДЕНИЯ
РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЫ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**

Рабочая программа одобрена на _____ учебный год

Протокол заседания кафедры № _____ от _____ года

Заведующий кафедрой _____

Рабочая программа одобрена на _____ учебный год

Протокол заседания кафедры № _____ от _____ года

Заведующий кафедрой _____

Рабочая программа одобрена на _____ учебный год

Протокол заседания кафедры № _____ от _____ года

Заведующий кафедрой _____