



УТВЕРЖДЕНО:
Ученым советом факультета
экономики, управления и права

Протокол № 1 от «28» августа 2017 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ
Б 1.В.ОД. 2 УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ В МУНИЦИПАЛЬНЫХ
ОБРАЗОВАНИЯХ

основной образовательной программы высшего образования – программы
бакалавриата

по направлению подготовки:

38.03.04. «Государственное и муниципальное управление»

направленность (профиль): **Муниципальное управление**

Квалификация: *бакалавр*

Разработчики:

должность	ученая степень и звание, ФИО
<i>доцент кафедры экономики и управления</i>	<i>к.э.н., доцент Дуборкина И.А.</i>
<i>доцент кафедры экономики и управления</i>	<i>Гасило Л.В.</i>

Рабочая программа согласована и одобрена директором ООП:

должность	ученая степень и звание, ФИО
профессор кафедры экономики и управления	<i>д.э.н., профессор Морозов В.Ю.</i>



1. Аннотация рабочей программы дисциплины Б 1.В.ОД.2 «Управление проектами в муниципальных образованиях»

Дисциплина «Управление проектами в муниципальных образованиях» является частью первого блока программы бакалавриата по направлению подготовки 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление» и относится к обязательным дисциплинам вариативной части программы.

Дисциплина реализуется кафедрой экономики и управления.

Изучение данной дисциплины базируется на дисциплинах: Экономика и предпринимательство, Маркетинг территорий, Бизнес-планирование, Социально-экономическая статистика муниципальных образований, Инновации в управлении муниципальными образованиями, Стандартизация и управление качеством в муниципальных образованиях.

Дисциплина направлена на формирование следующих компетенций выпускника:

ПК-2 - владение навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умений проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры ;

ПК- 4.- способность проводить оценку инвестиционных проектов при различных условиях инвестирования и финансировании;

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.

Содержание дисциплины охватывает круг вопросов, связанных с целями, задачами и методами управления проектами в государственном и муниципальном управлении. Предлагаемая программа ориентирована на ознакомление студентов с подходами к изучению и овладению теоретическими знаниями и практическими приемами управления проектами, программами и портфелями проектов, а также навыками и базовыми умениями применять методы анализа, прогнозирования и обоснования управленческих решений при построении системы управления проектами в учреждениях, организациях и на предприятиях. Данный курс позволит сформированные в результате теоретического и практического освоения навыки прогнозирования и обоснования управленческих решений при построении системы управления проектами применять в практической работе, связанной с профессиональной деятельностью.

Отдельными темами дисциплины в области организации реализации проектов являются: создание команды проекта на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, целеполагание, формирование технического задания, работа с заказчиками, изучение передового опыта, формирование концепции проекта, планирование, управление ресурсами, в том числе распределение обязанностей и функционала, установление процессов согласования с заказчиком, защиты проектов.

Общая трудоемкость освоения дисциплины составляет 7 зачетных единиц, 252 часа.

На очной форме обучения преподавание дисциплины ведется на 3 курсе в 5 и 6 семестрах продолжительностью 18 недель и предусматривает проведение учебных занятий следующих видов: занятий лекционного типа, в том числе проблемные лекции, лекции-информации, лекции-визуализации, лекции-конференции; практические занятия в форме решения задач и выполнения аналитических упражнений, заслушивания и обсуждения докладов с презентациями, деловых игр, семинара-исследования, case-stady, блиц-опросов,



обсуждение веб-квестов, учебно-деловой игры, структурированной и управляемой дискуссии, обсуждения эссе; самостоятельная работа обучающихся (140 часов), групповые и индивидуальные консультации:

5 семестр – продолжительность 18 недель: лекции – 16 часов, практические занятия – 36 часов, самостоятельная работа – 52 часа, консультации – 2 часа, промежуточная аттестация – 2 часа, 3 зачетные единицы;

6 семестр – продолжительность 18 недель: лекции – 16 часов, практические занятия – 36 часов, самостоятельная работа – 88 часов, консультации – 2 часа, промежуточная аттестация – 2 часа, 4 зачетные единицы.

На заочной форме обучения общая трудоемкость освоения дисциплины составляет 7 зачетных единиц, 252 часа. Преподавание дисциплины ведется на 3 курсе в 5 и 6 семестрах: лекций - 8 часов, практические занятия - 14 часов, самостоятельная работа обучающихся - 222 часа;

5 семестр: лекции – 4 часа, практические занятия – 8 часов, самостоятельная работа – 92 часа, консультации – 2 часа, промежуточная аттестация – 2 часа, 3 зачетные единицы;

6 семестр: лекции – 4 часа, практические занятия – 6 часов, самостоятельная работа – 130 часов, консультации – 2 часа, промежуточная аттестация – 2 часа. 4 зачетные единицы.

Программой предусмотрены следующие виды контроля: текущий контроль успеваемости в форме тестирования, докладов, проектов, эссе, защиты проектов и промежуточная аттестация в форме зачета (5 семестр) и экзамена (6 семестр).

Основные положения дисциплины должны быть использованы в дальнейшем при изучении следующих дисциплин: Региональная экономика и инвестиционная привлекательность территории; Управление недвижимостью в муниципальных образованиях; Система государственного и муниципального управления; Управление государственной и муниципальной собственностью; Проектная деятельность.

2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы

№ пп	Индекс компетенции	Планируемые результаты обучения (компетенции или ее части)
Модули 1-2		
1.	ПК-2	владение навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умений проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры
2.	ПК-4	способность проводить оценку инвестиционных проектов при различных условиях инвестирования и финансировании
3.	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.

3. Место дисциплины (модуля) в структуре ООП:



Дисциплина «Управление проектами в муниципальных образованиях» является частью первого блока программы бакалавриата по направлению подготовки 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление» и относится к обязательным дисциплинам вариативной части программы.

Изучение данной дисциплины базируется на дисциплинах: Экономика и предпринимательство, Маркетинг территорий, Бизнес-планирование, Социально-экономическая статистика муниципальных образований, Инновации в управлении муниципальными образованиями, Стандартизация и управление качеством в муниципальных образованиях.

В результате изучения дисциплины «Управление проектами в муниципальных образованиях» студенты должны:

- знать: основные этапы эволюции управления проектами; определения и понятия о субъектах управления проектами и используемого ими инструментария; процессы и инструменты управления различными функциональными областями проекта; современные программные средства и информационные технологии, используемые в управлении проектами;

- уметь: анализировать цели и интересы участников проекта; определять цели, предметную область и структуру проекта; рассчитывать календарный план осуществления проекта; формировать основные разделы сводного плана проекта; анализировать риски проекта; осуществлять выбор программных средств для решения основных задач управления проектом;

- владеть: навыками командной работы в проектах; техникой самостоятельного управления несложными проектами, способностью помогать участникам проекта во всех функциональных областях управления проектами; быть способным проявлять лидерские качества и эффективно участвовать в работе команды при выполнении проекта.

Основные положения дисциплины должны быть использованы в дальнейшем при изучении следующих дисциплин: Региональная экономика и инвестиционная привлекательность территории; Управление недвижимостью в муниципальных образованиях; Система государственного и муниципального управления; Управление государственной и муниципальной собственностью; Проектная деятельность.

4. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся

Общая трудоемкость дисциплины составляет 7 зачетных единиц/252 акад. часа (1 зачетная единица соответствует 36 академическим часам)

Для очной формы обучения:

№ п/п	Виды учебной деятельности	Всего	Семестры			
			5	6		
1	Контактная работа обучающихся с преподавателем	112	56	56		
	в том числе:					-
1.1	Занятия лекционного типа	32	16	16		
1.2	Занятия семинарского типа, в том числе:	72	36	36		
	Семинары					
	Лабораторные работы					



	Практические занятия	72	36	36		
1.3	Консультации	4	2	2		
1.4	Промежуточная аттестация	4	2	2		
2	Самостоятельная работа обучающихся	140	52	88		
3	Форма промежуточной аттестации		зачет	экз.		
4	Общая трудоемкость	час	252	108	144	
		з.е.	7	3	4	

Для заочной формы обучения:

№ п/п	Виды учебной деятельности	Всего	Семестры			
			5	6		
1	Контактная работа обучающихся с преподавателем	30	16	14		
	в том числе:					
1.1	Занятия лекционного типа	8	4	4		
1.2	Занятия семинарского типа, в том числе:	14	8	6		
	Семинары					
	Лабораторные работы					
	Практические занятия	14	8	6		
1.3	Консультации	4	2	2		
1.4	Промежуточная аттестация	4	2	2		
2	Самостоятельная работа обучающихся	222	92	130		
3	Форма промежуточной аттестации		зачет	экз.		
4	Общая трудоемкость	час	252	108	144	
		з.е.	7	3	4	



5. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий

Очная форма обучения

Номер недели семестра	Наименование раздела и модуля	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРС	Виды учебных занятий и формы их проведения							
			Контактная работа с преподавателем					СРО, академических часов	Форма проведения СРО	
			Лекции, академических часов	Форма проведения лекции	Практические занятия, академических часов	Форма проведения практического занятия	Консультации, академических часов			Промежуточная аттестация, академических часов
Модуль 1. Организационно-экономические основы управления проектами										
1/5	Раздел 1 Управление проектом как основа развития организации	Тема 1. Введение в управление проектами 1.1. Понятие и характеристики проекта 1.2. Понятие управления проектами 1.3. Стандарты в управлении проектами. 1.4. Формирование команды проекта. Аудит человеческих ресурсов. Диагностика организационной культуры	2	Обзорная лекция	4	ПЗ - семинар-исследование				



Номер недели семестра	Наименование раздела и модуля	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРС	Виды учебных занятий и формы их проведения							
			Контактная работа с преподавателем					СРО, академических часов	Форма проведения СРО	
			Лекции, академических часов	Форма проведения лекции	Практические занятия, академических часов	Форма проведения практического занятия	Консультации, академических часов			Промежуточная аттестация, академических часов
2/5		Тема 2. Цели и критерии качества управления проектами 2.1. Цели управления проектами. 2.2. Средства достижения целей управления проектами: информационная и командная модель проекта, план, система оповещения, мониторинга и контроля, использование принципов командной работы 2.3. Критерии качества управления проектами, загруженность ресурсов, отклонения от плана, соблюдение сметы, от-	2	Лекция-информация	-					



Номер недели семестра	Наименование раздела и модуля	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРС	Виды учебных занятий и формы их проведения						
			Контактная работа с преподавателем					СРО, академических часов	Форма проведения СРО
			Лекции, академических часов	Форма проведения лекции	Практические занятия, академических часов	Форма проведения практического занятия	Консультации, академических часов		
		ношения в команде проекта, соотношение лидерства, власти и ответственности							
3/5		Тема 3. Разработка проекта и оценка его эффективности 3.1. Требования к плану выполнения проекта. Технологический процесс планирования. 3.2. Компромисс между продолжительностью инвестиционной фазы и потребностью в ресурсах. 3.3. Методы логического	2	Лекция-визуализация	4	ПЗ – блиц-опрос, структурированная и управляемая дискуссия; обсуждение эссе			



Номер недели семестра	Наименование раздела и модуля	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРС	Виды учебных занятий и формы их проведения						СРО, академических часов	Форма проведения СРО
			Контактная работа с преподавателем							
			Лекции, академических часов	Форма проведения лекции	Практические занятия, академических часов	Форма проведения практического занятия	Консультации, академических часов	Промежуточная аттестация, академических часов		
		контроля корректности плана.								
4,5/5		Тема 4. Планирование проекта 4.1. Календарное планирование и организация системы контроля проекта. 4.2. Последовательность шагов календарного планирования. Структурная декомпозиция работ. 4.3. Матрица ответственности. Матрица отчетности. Вехи проекта. Сетевая модель. Метод критического пути. Контрольная точка №1	2	Лекция-информация	4	ПЗ - выполнение аналитических упражнений и решение задач		2	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала. Подготовка к контрольной точке №1	



Номер недели семестра	Наименование раздела и модуля	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРС	Виды учебных занятий и формы их проведения							
			Контактная работа с преподавателем					СРО, академических часов	Форма проведения СРО	
			Лекции, академических часов	Форма проведения лекции	Практические занятия, академических часов	Форма проведения практического занятия	Консультации, академических часов			Промежуточная аттестация, академических часов
6,7/5		Тема 5. Источники информации для принятия решений по управлению проектами 5.1 Информационное обеспечение управления проектами: состав, структура, характеристики. 5.2. Программные средства для управления проектами, их функциональные возможности и критерии выбора программных средств. 5.3. Характеристика состояния рынка программных продуктов по управлению проектами.	-		4	ПЗ – обсуждение веб-квеста			24	Веб-квест



Номер недели семестра	Наименование раздела и модуля	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРС	Виды учебных занятий и формы их проведения							
			Контактная работа с преподавателем					СРО, академических часов	Форма проведения СРО	
			Лекции, академических часов	Форма проведения лекции	Практические занятия, академических часов	Форма проведения практического занятия	Консультации, академических часов			Промежуточная аттестация, академических часов
8,9/5	Раздел 2. Разработка проекта и подсистемы управления проектом	Тема 6. Управление временем проекта 6.1. Определение операций, их последовательности и взаимосвязи. 6.2. Разработка расписания проекта. 6.3. Сетевые модели. Корректировка сетевого графика. Управление расписанием Контрольная точка №2	1	Проблемная лекция	4	ПЗ – блиц-опрос, решение задач, выполнение практических заданий			2	Подготовка к контрольной точке №2.
10,11/5		Тема 7. Управление стоимостью проекта в муниципальных образованиях 7.1. Основные принципы управления стоимостью	2	Лекция-конференция	4	ПЗ– решение задач			4	Решение задач



Номер недели семестра	Наименование раздела и модуля	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРС	Виды учебных занятий и формы их проведения						
			Контактная работа с преподавателем					СРО, академических часов	Форма проведения СРО
			Лекции, академических часов	Форма проведения лекции	Практические занятия, академических часов	Форма проведения практического занятия	Консультации, академических часов		
		проекта. 7.2. Виды смет и порядок их разработки. Оценка стоимости проекта. Бюджетирование проекта. 7.3. Отчетность по затратам на проект							
12,13/5		Тема 8. Управление рисками проекта 8.1. Риски, определение и классификация. 8.2. План управления рисками. Идентификация, анализ, планирование реагирования на риски. Мониторинг и контроль рисков.	2	Проблемная лекция	4	ПЗ - решение задач, выполнение практических заданий, брифинг		4	Подготовка к контрольной точке №3



Номер недели семестра	Наименование раздела и модуля	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРС	Виды учебных занятий и формы их проведения							
			Контактная работа с преподавателем					СРО, академических часов	Форма проведения СРО	
			Лекции, академических часов	Форма проведения лекции	Практические занятия, академических часов	Форма проведения практического занятия	Консультации, академических часов			Промежуточная аттестация, академических часов
14,15/5		Тема 9. Контроль и регулирование проекта 9.1. Цель и назначение контроля. Методы контроля. Традиционный метод и метод освоенного объема. 9.2. Оценка состояния работ и прогнозирование изменений. Технология управления изменениями Контрольная точка №3 Решение задач, выполнение практических заданий	2	Лекция-конференция	2	ПЗ – учебно-деловая игра			2	Подготовка материала по теме деловой игры. Подготовка к контрольной точке №3.
16,17/5		Тема 10. Управление	1	Лекция-	2	ПЗ - выпол-				



Номер недели семестра	Наименование раздела и модуля	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРС	Виды учебных занятий и формы их проведения							
			Контактная работа с преподавателем					СРО, академических часов	Форма проведения СРО	
			Лекции, академических часов	Форма проведения лекции	Практические занятия, академических часов	Форма проведения практического занятия	Консультации, академических часов			Промежуточная аттестация, академических часов
		коммуникациями и завершением проекта. 10.1. Планирование коммуникаций. 10.2. Распространение информации. Отчетность об исполнении. 10.3. Управление приемкой-сдачей объекта. 10.4. Особенности завершения проекта в муниципальных образованиях.		визуализация		нение практических заданий				
		Групповая консультация					2			
18/5		Контрольная точка №4 Защита индивидуаль-			4	Презентация проек-			14	Подготовка материала к групповому проекту.



Номер недели семестра	Наименование раздела и модуля	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРС	Виды учебных занятий и формы их проведения							
			Контактная работа с преподавателем					СРО, академических часов	Форма проведения СРО	
			Лекции, академических часов	Форма проведения лекции	Практические занятия, академических часов	Форма проведения практического занятия	Консультации, академических часов			Промежуточная аттестация, академических часов
		ного (группового) проекта				тов				
		Промежуточная аттестация						2		Зачет
		Модуль 2 Проектирование и управление качеством услуг								
1/6		Тема 1 Понятие и сущность сервиса и сервисо-ориентированного бизнеса	1	Лекция-информация	2	ПЗ – семинар-исследование			14	Сбор материалов, подготовка к работе над кейсом
2,3/6		Тема 2. Основы управления качеством проекта	4	Лекция-информация	4	Case- study			14	Сбор материалов, подготовка к работе над кейсом. Подготовка к контрольной точке №1.
		2.1. Принципы управле-								



Номер недели семестра	Наименование раздела и модуля	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРС	Виды учебных занятий и формы их проведения							
			Контактная работа с преподавателем						СРО, академических часов	Форма проведения СРО
			Лекции, академических часов	Форма проведения лекции	Практические занятия, академических часов	Форма проведения практического занятия	Консультации, академических часов	Промежуточная аттестация, академических часов		
		ния качеством								
		2.2. Опыт внедрения программы управления качеством в муниципальных образованиях								
		2.3. Подходы к измерению качества сервиса								
		2.4. Методы анализа и проектирования бизнес-процессов								
4/6		Тема 3. Сертификация бизнеса Контрольная точка №1	1	Лекция-информация					14	Решение задач
5,6/6		Тема 4. Коммуникации с потребителями	2	Лекция-визуализа-	6	Решение задач и				



Номер недели семестра	Наименование раздела и модуля	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРС	Виды учебных занятий и формы их проведения							
			Контактная работа с преподавателем						СРО, академических часов	Форма проведения СРО
			Лекции, академических часов	Форма проведения лекции	Практические занятия, академических часов	Форма проведения практического занятия	Консультации, академических часов	Промежуточная аттестация, академических часов		
				ция		практических заданий				
7,8,9/6		Тема 5. Взаимоотношения с клиентами и проектирование управления потребительской лояльностью Контрольная точка №2 Тестирование	2	Проблемная лекция	6	Case-study			14	Сбор материалов, подготовка к работе над кейсом. Подготовка к контрольной точке №2.
		5.1 Базовые принципы управления взаимоотношениями с клиентами								
		5.2 Типы программ лояльности и их разработка								



Номер недели семестра	Наименование раздела и модуля	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРС	Виды учебных занятий и формы их проведения							
			Контактная работа с преподавателем						СРО, академических часов	Форма проведения СРО
			Лекции, академических часов	Форма проведения лекции	Практические занятия, академических часов	Форма проведения практического занятия	Консультации, академических часов	Промежуточная аттестация, академических часов		
10,11/6		Тема 6. Управление ресурсами	2	Лекция-информация	6	Решение задач и практических заданий		10	Решение задач	
		6.1 Управление выручкой (доходностью)								
		6.2 Тайм-менеджмент								
		6.3 Управление мотивацией								
12,13/6		Тема 7. Проектирование сервиса в муниципальных образованиях	4	Лекция-информация	4	Решение задач		4	Подготовка к контрольной точке №3	
14,15/6		Тема 8. Планирование оптимального сервиса Контрольная точка №3	-		4	Case-study				



Номер недели семестра	Наименование раздела и модуля	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРС	Виды учебных занятий и формы их проведения							
			Контактная работа с преподавателем						СРО, академических часов	Форма проведения СРО
			Лекции, академических часов	Форма проведения лекции	Практические занятия, академических часов	Форма проведения практического занятия	Консультации, академических часов	Промежуточная аттестация, академических часов		
		Решение задач, выполнение практических заданий								
16/6		Групповая консультация					2			
17,18/6		Контрольная точка №4 Защита индивидуального (группового) проекта			4	Презентация проектов			18	Подготовка материала к групповому проекту.
		Промежуточная аттестация					2			Экзамен
Заочная форма обучения										
	Модуль 1 .Организационно-экономические основы управления проектами									
5	Раздел 1									



Номер недели семестра	Наименование раздела и модуля	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРС	Виды учебных занятий и формы их проведения						СРО, академических часов	Форма проведения СРО
			Контактная работа с преподавателем							
			Лекции, академических часов	Форма проведения лекции	Практические занятия, академических часов	Форма проведения практического занятия	Консультации, академических часов	Промежуточная аттестация, академических часов		
	Управление проектом как основа развития организации	Тема 1. Введение в управление проектами 1.1. Понятие и характеристики проектов 1.2. Понятие управления проектами. 1.3. Стандарты в управлении проектами. 1.4. Формирование команды проекта. Аудит человеческих ресурсов. Диагностика организационной культуры	1	Обзорная лекция					6	Ознакомление с ЭБС, обобщение лекционного материала
5		Тема 2. Цели и критерии качества управления проектами 2.1. Цели управления проектами.			1	ПЗ- решение задач		8	Работа в ЭБС.	



Номер недели семестра	Наименование раздела и модуля	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРС	Виды учебных занятий и формы их проведения						СРО, академических часов	Форма проведения СРО
			Контактная работа с преподавателем							
			Лекции, академических часов	Форма проведения лекции	Практические занятия, академических часов	Форма проведения практического занятия	Консультации, академических часов	Промежуточная аттестация, академических часов		
		2.2. Средства достижения целей управления проектами: информационная и командная модель проекта, план, система оповещения, мониторинга и контроля, использование принципов командной работы 2.3. Критерии качества управления проектами; загруженность ресурсов, отклонения от плана, соблюдение сметы, отношения в команде проекта, соотношение лидерства, власти и ответственности Контрольная точка №1								



Номер недели семестра	Наименование раздела и модуля	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРС	Виды учебных занятий и формы их проведения						СРО, академических часов	Форма проведения СРО
			Контактная работа с преподавателем							
			Лекции, академических часов	Форма проведения лекции	Практические занятия, академических часов	Форма проведения практического занятия	Консультации, академических часов	Промежуточная аттестация, академических часов		
5		Тема 3. Разработка проекта и оценка его эффективности 3.1. Требования к плану выполнения проекта. Технологический процесс планирования. 3.2. Компромисс между продолжительностью инвестиционной фазы и потребностью в ресурсах. 3.3. Методы логического контроля корректности плана.			1	ПЗ- решение задач	8	Работа в ЭБС.		
5		Тема 4. Планирование проекта 4.1. Календарное плани-			1	ПЗ- решение задач	8	Работа в ЭБС		



Номер недели семестра	Наименование раздела и модуля	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРС	Виды учебных занятий и формы их проведения						СРО, академических часов	Форма проведения СРО
			Контактная работа с преподавателем							
			Лекции, академических часов	Форма проведения лекции	Практические занятия, академических часов	Форма проведения практического занятия	Консультации, академических часов	Промежуточная аттестация, академических часов		
		рование и организация системы контроля проекта. 4.2. Последовательность шагов календарного планирования. Структурная декомпозиция работ. 4.3. Матрица ответственности. Матрица отчетности. Вехи проекта. Сетевая модель. Метод критического пути. Контрольная точка №2								
5		Тема 5. Источники информации для принятия решений по управлению проектами 5.1 Информационное			1	ПЗ- решение задач		8	Работа в ЭБС	



Номер недели семестра	Наименование раздела и модуля	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРС	Виды учебных занятий и формы их проведения						СРО, академических часов	Форма проведения СРО
			Контактная работа с преподавателем							
			Лекции, академических часов	Форма проведения лекции	Практические занятия, академических часов	Форма проведения практического занятия	Консультации, академических часов	Промежуточная аттестация, академических часов		
		обеспечение управления проектами: состав, структура, характеристики. 5.2. Программные средства для управления проектами. Их функциональные возможности и критерии выбора программных средств. 5.3. Характеристика состояния рынка программных продуктов по управлению проектами.								
5	Раздел 2. Разработка проекта и	Тема 6. Управление временем проекта 6.1. Определение операций, их последователь-			1	ПЗ- решение задач	8	Работа в ЭБС		



Номер недели семестра	Наименование раздела и модуля	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРС	Виды учебных занятий и формы их проведения						СРО, академических часов	Форма проведения СРО
			Контактная работа с преподавателем							
			Лекции, академических часов	Форма проведения лекции	Практические занятия, академических часов	Форма проведения практического занятия	Консультации, академических часов	Промежуточная аттестация, академических часов		
	подсистемы управления проектом	ности и взаимосвязи. 6.2. Разработка расписания проекта. 6.3. Сетевые модели. Корректировка сетевого графика. Управление расписанием								
5		Тема 7. Управление стоимостью проекта в муниципальных образованиях 7.1. Основные принципы управления стоимостью проекта. 7.2. Виды смет и порядок их разработки. Оценка стоимости проекта. Бюджетирование проек-	2	Лекция-конференция				8	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала.	



Номер недели семестра	Наименование раздела и модуля	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРС	Виды учебных занятий и формы их проведения						
			Контактная работа с преподавателем				СРО, академических часов	Форма проведения СРО	
			Лекции, академических часов	Форма проведения лекции	Практические занятия, академических часов	Форма проведения практического занятия			Консультации, академических часов
		та. 7.3. Отчетность по затратам на проект Контрольная точка №3							
5		Тема 8. Управление рисками проекта 8.1. Риски, определение и классификация. 8.2. План управления рисками. Идентификация, анализ, планирование реагирования на риски. Мониторинг и контроль рисков.			1	ПЗ- решение задач	8	Работа в ЭБС	
5		Тема 9. Контроль и регулирование проекта 9.1. Цель и назначение			1	ПЗ- решение задач	8	Работа в ЭБС	



Номер недели семестра	Наименование раздела и модуля	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРС	Виды учебных занятий и формы их проведения						
			Контактная работа с преподавателем				СРО, академических часов	Форма проведения СРО	
			Лекции, академических часов	Форма проведения лекции	Практические занятия, академических часов	Форма проведения практического занятия			Консультации, академических часов
		контроля. Методы контроля. Традиционный метод и метод освоенного объема. 9.2. Оценка состояния работ и прогнозирование изменений. Технология управления изменениями							
5		Тема 10. Управление коммуникациями и завершением проекта. 10.1. Планирование коммуникаций. 10.2. Распространение информации. Ответственность об исполнении. 10.3. Управление приемкой-сдачей объекта.	1	Лекция-визуализация				8	Работа в ЭБС



Номер недели семестра	Наименование раздела и модуля	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРС	Виды учебных занятий и формы их проведения						СРО, академических часов	Форма проведения СРО
			Контактная работа с преподавателем							
			Лекции, академических часов	Форма проведения лекции	Практические занятия, академических часов	Форма проведения практического занятия	Консультации, академических часов	Промежуточная аттестация, академических часов		
		10.4. Особенности завершения проекта в муниципальных образованиях								
5		Групповая консультация				2				
5		Контрольная точка №4 Защита индивидуального (группового) проекта			1			14	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала, подготовка материала к групповому проекту.	
5		Промежуточная аттестация					2		Зачет	
Модуль 2 Проектирование и управление качеством услуг										
6		Тема 1 Понятие и сущность сервиса и сервисо-	1	Лекция-информация				10	Сбор информации, подготовка к работе над кейсом	



Номер недели семестра	Наименование раздела и модуля	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРС	Виды учебных занятий и формы их проведения						СРО, академических часов	Форма проведения СРО
			Контактная работа с преподавателем							
			Лекции, академических часов	Форма проведения лекции	Практические занятия, академических часов	Форма проведения практического занятия	Консультации, академических часов	Промежуточная аттестация, академических часов		
		ориентированного бизнеса								
6		Тема 2. Основы управления качеством проекта Контрольная точка №1	1	Лекция-информация	1	Case- studies	18		Сбор информации, подготовка к работе над кейсом	
		2.1. Принципы управления качеством								
		2.2. Опыт внедрения программы управления качеством в муниципальных образованиях								
		2.3. Подходы к измерению качества сервиса								
		2.4. Методы анализа и проектирования бизнес-								



Номер недели семестра	Наименование раздела и модуля	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРС	Виды учебных занятий и формы их проведения						
			Контактная работа с преподавателем				СРО, академических часов	Форма проведения СРО	
			Лекции, академических часов	Форма проведения лекции	Практические занятия, академических часов	Форма проведения практического занятия			Консультации, академических часов
		процессов							
6		Тема 3. Сертификация бизнеса			0,5	Case- studies	10	Работа в ЭБС	
6		Тема 4. Коммуникации с потребителями			0,5		10	Работа в ЭБС	
6		Тема 5. Взаимоотношения с клиентами и управление потребительской лояльностью Контрольная точка №2	1	Проблемная лекция			18	Работа в ЭБС	
		5.1 Базовые принципы управления взаимоотношениями с клиентами							
		5.2 Типы программ лояльности и их разработка							Веб-квест



Номер недели семестра	Наименование раздела и модуля	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРС	Виды учебных занятий и формы их проведения						
			Контактная работа с преподавателем				СРО, академических часов	Форма проведения СРО	
			Лекции, академических часов	Форма проведения лекции	Практические занятия, академических часов	Форма проведения практического занятия			Консультации, академических часов
6		Тема 6. Управление ресурсами Контрольная точка №3	1	Лекция-информация	1	Case- studies	18	Работа в ЭБС	
		6.1 Управление выручкой (доходностью)							
		6.2 Тайм-менеджмент							
		6.3 Управление мотивацией							
6		Тема 7. Проектирование сервиса в муниципальных образованиях			0,5	Case- studies	10	Работа в ЭБС	
6		Тема 8. Планирование оптимального сервиса	-		0,5	Case- studies	8	Работа в ЭБС	
6		Групповая консультация				2			



Номер недели семестра	Наименование раздела и модуля	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРС	Виды учебных занятий и формы их проведения						СРО, академических часов	Форма проведения СРО
			Контактная работа с преподавателем							
			Лекции, академических часов	Форма проведения лекции	Практические занятия, академических часов	Форма проведения практического занятия	Консультации, академических часов	Промежуточная аттестация, академических часов		
		ция								
6		Контрольная точка №4 Защита индивидуального (группового) проекта			2			28	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала, подготовка материала к групповому проекту.	
6		Промежуточная аттестация					2		Экзамен	



6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)

Для самостоятельной работы по дисциплине обучающиеся используют следующее учебно-методическое обеспечение:

1. Методические указания по освоению дисциплины «Управление проектами в муниципальных образованиях»

2. Ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет, в том числе : <http://znanium.com/>, журналы открытого доступа, словари и справочники, электронные библиотечные системы, информационные справочные системы.

3. Электронно-библиотечная система Университета.

4. Основная и дополнительная литература, рекомендуемая в п.8 данной рабочей программы дисциплины «Управление проектами в муниципальных образованиях».

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

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

№ пп	Индекс компетенции	Содержание компетенции (или ее части)	Раздел дисциплины, обеспечивающий формирование компетенции (или ее части)	В результате изучения раздела дисциплины, обеспечивающего формирование компетенции (или ее части) обучающийся должен:		
				знать	уметь	владеть
1	ПК-2	владение навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умений проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры	Раздел 1. Управление проектом как основа развития организации Тема 1. Введение в управление проектами Тема 2. Цели и критерии качества управления проектами	основные теории мотивации, лидерства и власти; процессы групповой динамики и принципы формирования команды	проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры; решать стратегические и оперативные управленческие задачи	навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для организации групповой работы
2	ПК – 4	способность проводить	Раздел 1. Управление	процессы и инструменты	анализировать цели и интересы	навыками командной рабо-



		оценку инвестиционных проектов при различных условиях инвестирования и финансирования;	проектом как основа развития организации Тема 3. Разработка проекта и оценка его эффективности Раздел 2. Разработка проекта и подсистемы управления проектами Тема 6. Управление временем проекта Тема 7. Управление стоимостью проекта Тема 8. Управление рисками проекта Тема 10. Управление коммуникациями и завершением проекта.	управления различными функциональными областями проекта; современные программные средства и информационные технологии, используемые в управлении проектами	участников проекта; определять цели, предметную область и структуры проекта; рассчитывать календарный план осуществления проекта; формировать основные разделы сводного плана проекта; анализировать риски проекта; осуществлять выбор программных средств для решения основных задач управления проектом.	ты в проектах; техникой самостоятельного управления несложными проектами; быть способным помогать участникам проекта во всех функциональных областях управления проектами; быть способным эффективно участвовать в работе команды в выполнении проекта
1	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 тех-	Раздел 2. Разработка проекта и подсистемы управления проектами Тема 7. Управление стоимостью проекта Тема 8. Управление рисками проекта	теоретические основы проектирования	применять основные методы управления проектами в государственном и муниципальном управлении	навыками использования приемов расчета эффективности проектов

		нологовий			
--	--	-----------	--	--	--

7.2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на разных этапах их формирования, описание шкал оценивания

Для оценки учебных достижений обучающихся используется балльно-рейтинговая технология, которая основана на единых требованиях к студентам, предполагающих в процессе изучения дисциплины прохождения фиксированного количества мероприятий текущего контроля успеваемости.

Балльно-рейтинговая технология оценки успеваемости студентов базируется на следующих принципах:

- реализации компетентного подхода к результатам обучения в образовательном процессе;
- индивидуализации обучения;
- модульном принципе структурирования учебного процесса;
- вариативности форм контроля и гибкой модели оценивания успеваемости студентов;
- открытости процедур контроля и результатов оценки текущей успеваемости студентов;
- единства требований, предъявляемых к работе студентов в ходе освоения программы дисциплины;
- строгом соблюдении исполнительской дисциплины всеми участниками образовательного процесса.

Балльно-рейтинговая система предназначена для повышения мотивации учебной деятельности студентов, для объективности и достоверности оценки уровня их подготовки и используется в качестве одного из элементов управления учебным процессом в университете. Получение баллов позволяет студентам четко понимать механизм формирования оценки по дисциплине, что исключит конфликтные ситуации при получении итоговой оценки; осознавать необходимость систематической и регулярной работы по усвоению учебного материала; стимулировать саморазвитие и самообразование.

Все мероприятия текущего контроля студент должен выполнить и быть аттестован по ним в баллах.

Рейтинговая оценка студентов по каждой учебной дисциплине независимо от ее общей трудоемкости определяется по 100-балльной шкале в каждом семестре. Распределение баллов рейтинговой оценки между видами контроля устанавливается в следующем соотношении:

- | | | |
|--|---|---------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> - посещение учебных занятий (max 30 баллов) - текущий контроль успеваемости (max 70 баллов), в том числе: <ul style="list-style-type: none"> 1 задание текущего контроля (max 10 баллов) 2 задание текущего контроля (max 10 баллов) 3 задание текущего контроля (max 10 баллов) 4 задание текущего контроля (max 35 баллов) бонусные рейтинговые баллы за активность на занятиях по итогам семестра (max 5 баллов) | } | max
100 баллов |
|--|---|---------------------------|

Дисциплина «Управление проектами в муниципальных образованиях» разбивается на 4 раздела в каждом семестре. По каждому разделу устанавливаются задания текущего контроля успеваемости. Рейтинговые баллы набираются в течение всего периода обуче-



ния по дисциплине и фиксируются путем занесения в **электронный журнал учета посещаемости и успеваемости** на студенческом портале университета.

Посещаемость – посещение лекций и практических занятий оценивается накопительно следующим образом: максимальное количество баллов, отводимых на учет посещаемости (30 баллов), делится на количество лекций и практических занятий по дисциплине. Полученное значение определяет количество баллов, набираемых студентом за посещение одного занятия.

Успеваемость – оценка успеваемости выставляется за выполнение заданий текущего контроля по дисциплине. Всего в семестре 4 мероприятия текущего контроля (4 «контрольных точки»), причем **выполнение всех 4 заданий текущего контроля является обязательным для студента!** Аттестация по четвертой «контрольной точке» проводится в период последних двух недель семестра в форме презентации группового (индивидуального) проекта на предпоследнем (и последнем – для тех, кто отсутствовал по уважительной причине) практическом занятии с максимальной оценкой в 35 баллов.

Практические занятия (между «контрольными точками») проводятся в активной и интерактивной форме (дискуссии по изученному материалу, разбор ситуаций и т.п.), в аудитории или вне аудитории (например, на выставке,). Несмотря на то, что преподаватель не оценивает в баллах студента на практических занятиях, в то же время преподаватель фиксирует активность на занятии и при подведении итогов за семестр начисляет от 0 до 5 **рейтинговых бонусных баллов** за активность на занятиях. Под активностью понимается демонстрация хорошего уровня знаний по дисциплине, что может выражаться в выступлениях на занятиях, ответах на вопросы преподавателя, решении задач, участии в профессиональных мероприятиях и т.д.

При обнаружении преподавателем в выполненном студентом задании плагиата данное задание оценивается 0 баллов и считается не выполненным.

Для описания показателей и критериев оценивания компетенций на разных этапах их формирования по дисциплине и описания шкал оценивания применяется единый подход в формате БРТ, которая предусматривает единые условия контроля:

1. Предусмотрено 8 мероприятий текущего контроля и 2 мероприятия промежуточной аттестации. Промежуточная аттестация проводится либо на последнем практическом занятии (зачет с оценкой или зачет), либо в соответствии с расписанием в экзаменационную сессию (экзамен). Для допуска к промежуточной аттестации необходимо набрать в общей сложности **не менее 51 балла**, успешно пройти все мероприятия текущего контроля по дисциплине (не иметь задолженностей по текущему контролю успеваемости);

2. За посещаемость предусмотрены баллы до 30;
3. За успеваемость предусмотрены баллы до 70;
4. Рейтинговый бонус преподавателя – до 5 баллов.

7.3. 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.

Номер недели семестра	Раздел дисциплины, обеспечивающий формирование компетенции (или ее части)	Вид и содержание контрольного задания	Требования к выполнению контрольного задания и срокам сдачи
-----------------------	---	---------------------------------------	---

4/5	Раздел 1 Управление проектом как основа развития организации	<p>1. Совокупность домашних заданий в виде сообщений и докладов</p> <p>2. Аудиторное тестирование на выявление уровня освоения теоретических знаний: 20 тестовых заданий, в каждом задании 3-4 варианта ответа, правильный ответ – 1. Работа выполняется на 4 неделе 5 семестра в аудитории - 90 мин.</p>	<p>1. Своевременность предоставления, полнота раскрытия вопроса</p> <p>2. Критерии оценки выполнения задания:</p> <p>20 правильных ответов - десять баллов 19 правильных ответов - девять баллов 18 правильных ответов – восемь баллов 17 правильных ответов – семь баллов 16 правильных ответов – шесть баллов 15 правильных ответов – пять баллов Менее 15 правильных ответов – повторное тестирование</p>
8/5	Раздел 1 Управление проектом как основа развития организации	<p>1. Совокупность домашних заданий в виде сообщений и докладов</p> <p>2. Аудиторное тестирование на выявление уровня освоения теоретических знаний: 20 тестовых заданий, в каждом задании 3-4 варианта ответа, правильный ответ – 1. Работа выполняется на 8 неделе 5 семестра в аудитории - 90 мин.</p>	<p>1. Своевременность предоставления, полнота раскрытия вопроса</p> <p>2. Критерии оценки выполнения задания</p> <p>20 правильных ответов - десять баллов 19 правильных ответов - девять баллов 18 правильных ответов – восемь баллов 17 правильных ответов – семь баллов 16 правильных ответов – шесть баллов 15 правильных ответов – пять баллов 14 правильных ответов – четыре балла 13 правильных ответов – три балла 12 правильных ответов – 2 балла 11 правильных ответов – 1 балл 10 и менее правильных ответов – повторное тестирование</p>
14/5	Раздел 2. Разработка	Решение задач и	Правильность решения, использо-

	проекта и подсистемы управления проектами	выполнение практических заданий	вание различных способов решения, верный алгоритм решения
18/5	<p>Раздел 1 Управление проектом как основа развития организации</p> <p>Раздел 2.Разработка проекта и подсистемы управления проектами</p>	<p>Групповой проект выполняется на выявление уровня освоения теоретических знаний.</p> <p>Студенты получают задание (на группу от 5 человек), готовят доклад, презентацию не менее 18 слайдов. Работа выполняется на 18 неделе 5 семестра в аудитории – 180 минут.</p>	<p>Проект оценивается следующим образом:</p> <p>Доклад – 5 баллов;</p> <p>Презентация – 10 баллов;</p> <p>Защита – 15 баллов;</p> <p>Действие в команде – 5 баллов.</p>
4/6	Модуль 2	<p>1. Совокупность домашних заданий в виде сообщений и докладов</p> <p>2.Аудиторное тестирование на выявление уровня освоения теоретических знаний: 20 тестовых заданий, в каждом задании 3-4 варианта ответа, правильный ответ – 1. Работа выполняется на 4 неделе 6 семестра в аудитории - 90 мин.</p>	<p>1.Своевременность предоставления, полнота раскрытия вопроса</p> <p>2.Критерии оценки выполнения задания</p> <p>20 правильных ответов - десять баллов 19 правильных ответов - девять баллов 18 правильных ответов – восемь баллов 17 правильных ответов – семь баллов 16 правильных ответов – шесть баллов 15 правильных ответов – пять баллов Менее 15 правильных ответов – повторное тестирование</p>
8/6	Модуль 2	<p>1. Совокупность домашних заданий в виде сообщений и докладов</p> <p>2.Аудиторное тестирование на выявление уровня освоения теоретических</p>	<p>1.Своевременность предоставления, полнота раскрытия вопроса</p> <p>2.Критерии оценки выполнения задания</p> <p>20 правильных ответов - десять</p>

		<p>знаний: 20 тестовых заданий, в каждом задании 3-4 варианта ответа, правильный ответ – 1. Работа выполняется на 8 неделе 6 семестра в аудитории - 90 мин.</p>	<p>баллов 19 правильных ответов - девять баллов 18 правильных ответов – восемь баллов 17 правильных ответов – семь баллов 16 правильных ответов – шесть баллов 15 правильных ответов – пять баллов 14 правильных ответов –четыре балла 13 правильных ответов – три балла 12 правильных ответов – 2 балла 11 правильных ответов – 1 балл 10 и менее правильных ответов – повторное тестирование</p>
14/6	Модуль 2	Решение задач и выполнение практических заданий, разбор кейсов	Активное участие, выдвижение новых идей, творческий подход к заданиям и разбору ситуаций
18/6	Модуль 2	<p>Групповой проект выполняется на выявление уровня освоения теоретических знаний и практических навыков по курсу: Студенты получают задание (на группу от 5 человек), готовят доклад, презентацию - не менее 20 слайдов. Работа выполняется на 18 неделе 6 семестра в аудитории – 180 минут.</p>	<p>Подготовка презентации по темам группового проекта. Проект оценивается по 5-ти бальной шкале. Учитываются оригинальность идеи, качество и разнообразие используемых методов анализа и расчета, возможность использования продукта в реальной коммерческой жизни, графическое исполнение проекта в виде презентации из 20 слайдов. Оценка «отлично» подразумевает исполнение проекта с учетом всех предъявленных требований, оценка «хорошо»– частичное использование современных методов создания и продвижения продукта на рынок, оценка «удовлетворительно» – неинтересное, неаккуратное исполнение презентационной части проекта, недостаточная разработка идеи и ее воплощения. Оценка «неудовлетворительно»– частичное исполнение проекта, невозможность его реализации в коммерческой деятельности</p>

			На портале: 26-35 баллов – «отлично», 16-25 баллов – «хорошо», 5-15 баллов – «удовлетворительно», менее 5 баллов – «неудовлетворительно», проект надо переделать.
--	--	--	---

Примерная тематика тестов

Назовите основной признак, характеризующий понятие «проект»

1. Организация производственной деятельности;
2. Наличие организационной структуры управления;
3. Достижение конкретных результатов за ограниченное время;
4. Взаимодействие проектной организации с внешней средой.

Выделите признак, отличающий проект от производственной системы

1. Однократная, не циклическая деятельность;
2. Непрерывный производственный процесс;
3. Периодически повторяющийся выпуск продукции;
4. Наличие специальной системы управления.

Что собой представляет жизненный цикл проекта?

1. Документ, представляющий характеристику основных параметров проекта;
2. Промежуток времени между моментом появления проекта и моментом его ликвидации;
3. Совокупность отдельных работ по реализации проекта;
4. Период поставки материальных ресурсов.

Что собой представляет процесс управления проектом?

1. Процесс взаимодействия заказчика и исполнителя;
2. Организационную структуру управления;
3. Систему методов и технологий используемых для эффективного достижения определенных в проекте результатов;
4. Регулярно проводимые совещания персонала, занятого в реализации проекта.

Что относится к внешней среде проекта? (два ответа)

1. Сбыт (объем продаж);
2. Инфляция и курсы валют;
3. Порядок лицензирования хозяйственной деятельности;
4. Количество и качество установленного оборудования.

Что относится к внутренней среде проекта? (два ответа)

1. Уровень существующих и наличие новых технологий;
2. Персонал, мотивация персонала, корпоративная культура;
3. Структура капитала и его оборачиваемость;
4. Половозрастная и квалификационная структура населения.

Какая структура не относится к организационной структуре управления проектами?



1. Функциональная;
2. Проектная;
3. Матричная;
4. Венчурная.

Назовите принципы построения организационных структур управления проектами (два ответа)

1. Соответствие структуры финансовым результатам;
2. Соответствие структуры производственному процессу;
3. Соответствие структуры содержанию проекта;
4. Соответствие структуры системе взаимоотношений участников проекта.

Какие связи между должностями и структурными подразделениями характерны для сложных проектов?

1. Вертикальные;
2. Горизонтальные;
3. Диагональные (комбинированные);
4. Линейные.

В каком случае не применяются «сложные» организационные структуры?

1. Управление проектом реализует заказчик;
2. Управление проектом реализует генеральный подрядчик;
3. Управление проектом реализует специальный менеджер;
4. Управление проектом реализует управляющая фирма.

Какие механизмы наиболее часто применяются для горизонтальной интеграции функциональных структур?

1. Заказчики и посредники;
2. Команды и посредники;
3. Менеджеры проекта;
4. Инвесторы.

В какой структуре руководитель проекта имеет большие права и полномочия?

1. Функциональная структура;
2. Слабая матрица;
3. Сильная матрица;
4. Горизонтальная структура.

Какая область не входит в функциональные области проектного менеджмента?

1. Управление стоимостью;
2. Управление качеством;
3. Управление производством;
4. Управление персоналом.

Какой процесс не включается в управление стоимостью проекта?

1. Оценка стоимости;



2. Формирование сметы и бюджета;
3. Контроль стоимости;
4. Классификация затрат.

Определите составные элементы методологии управления проектом

1. Типовые формы и шаблоны;
2. Привлечение внешних исполнителей;
3. Вовлечение высшего руководства;
4. Навыки участников проекта.

В какую фазу жизненного цикла проекта включается процесс «развитие команды»?

1. Планирование;
2. Исполнение;
3. Контроль;
4. Завершение.

Что непосредственно не включается в процессы управления рисками?

1. Разработка мер реагирования;
2. Идентификация;
3. Анализ;
4. Стимулирование.

Какой процесс не входит в систему управления снабжением?

1. Управление распределением;
2. Управление поставками;
3. Управление поездками;
4. Управление запасами.

. Что такое структуризация проекта?

1. Разбивка проекта на иерархические подсистемы и компоненты;
2. Выделение в проекте разделов;
3. Определение удельного веса отдельных работ;
4. Установление связей между отдельными работами.

. Какая структура не относится к организационной структуре управления проектами?

1. Функциональная;
2. Проектная;
3. Матричная;
4. Векторная.

. Выберите причины, по которым может быть отклонена идея проекта (2 ответа).

1. Несколько источников исходного сырья;
2. Высокая стоимость сырья;
3. Высокая стоимость проекта;
4. Наличие риска.



. Анализ рынка включает в себя: (2 ответа)

1. Анализ качества выпускаемой продукции;
2. Оценка конкурентоспособности продукции проекта;
3. Прогноз спроса на продукцию;
4. Исследование материалоемкости продукции.

. В рамках технического анализа инвестиционного проекта изучают: (2 ответа)

1. Техничко-технологические альтернативы;
2. Доступность и достаточность потребных ресурсов;
3. Цена продукции;
4. Амортизационные отчисления.

. При коммерческом анализе решаются вопросы:

1. Наличие необходимых трудовых ресурсов;
2. Имеет ли рынок достаточную емкость;
3. Формы организации производства;
4. Вероятность изменения цен и его последствия.

Задача экологического анализа:

1. Исследование уровня загазованности;
2. Определение степени загрязнения;
3. Установление потенциального ущерба от реализации проекта окружающей среде;
4. Разработка правил эксплуатации.

. Социальные результаты проекта включают в себя:

1. Изменение качества рабочих мест;
2. Новые организационные решения;
3. Изменение организационной структуры;
4. Изменение условий труда.

Бизнес-план проекта не предусмотрен для:

1. Менеджеров;
2. Собственников;
3. Работников;
4. Кредиторов.

. В бизнес-плане проекта не проводится (не разрабатывается):

1. Анализ рынка;
2. Анализ потерь рабочего времени;
3. Организационный план и управление персоналом;
4. Оценка степени риска.

Какие вопросы рассматриваются в бизнес-плане проекта при оценке степени риска? (2 ответа)

1. Слабые стороны предприятия;
2. План производства;



3. Вероятность появления новых технологий;
4. Порядок размещения оборудования.

При анализе рынка рассматриваются вопросы: (2 ответа)

1. Источники поставки сырья;
2. Потенциальные потребители продукции;
3. Потенциальные партнеры;
4. Доля рынка и возможности ее роста.

В состав финансового раздела проекта входят: (2 ответа)

1. Балансовый план;
2. Отчет о движении денежных средств;
3. Прогноз новой продукции;
4. Ценовая политика

Выделите принципы построения организационных структур управления проектами:

1. Соответствие структуры финансовым результатам;
2. Соответствие структуры производственному процессу;
3. Соответствие структуры содержанию проекта;
4. Соответствие структуры системе взаимоотношений участников проекта.

Потребность в организации проектно-целевой структуры возникает:

1. При необходимости координации работы более чем двух подразделений;
2. При выделении обособленных структурных образований с целью выполнения конкретной целевой работы;
3. При осуществлении определенного проекта;
4. При создании неформальных органов управления организацией.

Какую структуру целесообразно использовать при выполнении организацией разового проекта?

1. Матричная структура;
2. Выделенная структура;
3. Проектно-функциональная структура;
4. Проектно-целевая структура.

В каких организационных структурах проектам уделяется меньше всего внимания?

1. Функциональная структура;
2. Сильная матрица;
3. Сбалансированная матрица;
4. Слабая матрица.

Выделите связи между должностями и структурными подразделениями, характерные для сложных проектов:

1. Вертикальные;
2. Горизонтальные;
3. Диагональные (комбинированные);
4. Линейные.



Чем отличаются органистические организационные структуры от механистических?

1. В степени соответствия содержанию работ по проекту;
2. В степени соответствия системе взаимоотношений участников проекта;
3. В степени регламентированности обязанностей сотрудников проекта;
4. В уровне подчиненности сотрудников.

В каком случае целесообразно использовать организационную структуру «всеобщего управления проектами»?

1. Деятельность организации полностью заключается в управлении проектами;
2. Периодическое выполнение проектов;
3. Выполнение нескольких проектов сразу;
4. Проектная и производительная деятельность.

В каком случае не применяются «сложные» организационные структуры?

1. Управление проектом реализует заказчик;
2. Управление проектом реализует генеральный подрядчик;
3. Управление проектом реализует специальный менеджер;
4. Управление проектом реализует управляющая фирма.

Выделите преимущества функциональных организационных структур: (2 ответа)

1. Стимулируют деловую и профессиональную специализацию;
2. Стимулируют функциональную изолированность;
3. Улучшает координацию в функциональных областях;
4. Улучшает документооборот.

Что относится к недостаткам функциональных организационных структур? (2 ответа)

1. Ухудшают использование рабочего времени;
2. Снижают эффективность достижения общих целей;
3. Ухудшают организацию труда работников;
4. Снижают эффективность коммуникаций.

Какие механизмы наиболее часто применяются для горизонтальной интеграции функциональных структур?

1. Заказчики и посредники;
2. Команды и посредники;
3. Менеджеры проекта;
4. Инвесторы.

Особенности группового проекта

Студенты работают в группах от трех до пяти человек, выполняя следующие задачи:

- Выбор компании, бизнес которой выстроен традиционным образом, т.е. с недостаточным применением инновационных подходов..
- Детальное описание того, как бизнес функционирует в настоящее время.
- Презентацию того, как бизнес может функционировать через пять лет, после внедрения принципов и подходов, рассмотренных во время изучения настоящей дисциплины.



- Разработку предварительного плана «управления изменениями» или «проектирования сервиса» которые преобразует ведение бизнеса из нынешнего в желаемое состояние.

Пример учебно-деловой игры

Для разработки деловой игры принципиальными моментами являются определение темы и целей. Так, например, в теме могут быть отражены: характер деятельности; масштаб управления; состав инстанций и условия обстановки.

При определении целей разработчику важно ответить на несколько принципиальных вопросов:

- 1) Для чего проводится данная деловая игра?
- 2) Для какой категории обучаемых?
- 3) Чему именно следует их обучать?

4) Какие результаты должны быть достигнуты (Примеры учебных целей: «показать, как следует привлечь к выполнению конкретной задачи целый комплекс инструментов (рекламу, прессу, телевидение, деловое общение специалистов различных профилей и др.); проверить уровень подготовленности должностных лиц в определенном виде производственной деятельности и др.»).

При постановке целей необходимо различать учебные цели игры (её ставит перед собой преподаватель, руководитель игры) и цели действий её участников (студентов), которые ставятся ими, исходя из игровых ролей. Таким образом, деловая игра имеет достаточно сложную целевую систему.

Задачи преподавателя в подготовке деловой игры:

- отобрать необходимые ситуации;
- подготовить дидактический материал, карточки-задания для каждого (можно с подсказкой о характере его деятельности);
- подобрать подгруппы студентов;
- поставить задачу (проблему), по которой группа должна высказывать свою точку зрения;
- продумать предполагаемые ответы и реплики;
- проявлять к студентам интерес, постоянное внимание и т.п.

Этапы проведения деловой игры

Этап	Содержание деятельности	Время (минуты)
1	Постановка целей, задач, формирование команд. Выбор экспертов.	3-5
2	Ознакомление с правилами деловой игры, правами и обязанностями.	15
3	Выполнение заданий в паре участников	10
4	Обмен информацией между парами участников в команде.	5
	Обсуждение выступления.	5
	Выступление экспертов с критериями оценки деятельности.	5
5	Обмен опытом участников деловой игры. Выступление преподавателя с научным обобщением.	10-15



6	Подведение итогов. Выступление экспертов.	10
	Заключение о результатах деловой игры.	

Пример правил проведения деловой игры

- работа по изучению, анализу и обсуждению заданий в командах осуществляется в соответствии с предложенной схемой сотрудничества.
- выступление должно содержать анализ и обобщение. Ответы на предложенные вопросы должны быть аргументированными и отражать практическую значимость рассматриваемой проблемы.
- после выступления любым участником могут быть заданы вопросы на уточнение или развитие проблемы. Вопросы должны быть краткими и четкими.
- ответы на вопросы должны быть строго по существу, обоснованными и лаконичными.
- при необходимости развития и уточнения проблемы любым участником игры могут быть внесены предложения и дополнения. Они должны быть корректны и доброжелательны.

Пример прав и обязанностей участников деловой игры.

1) Преподаватель:

- инструктирует участников деловой игры по методике ее проведения;
- организует формирование команд, экспертов;
- руководит ходом деловой игры в соответствии с дидактическими целями и правилами деловой игры;
- вносит в учебную деятельность оперативные изменения, задает вопросы, возражает и при необходимости комментирует содержание выступлений;
- вникает в работу экспертов, участвует в подведении итогов. Способствует научному обобщению результатов;
- организует подведение итогов.

2) Экспертная группа:

- оценивает деятельность участников деловой игры в соответствии с разработанными критериями;
- дорабатывает в ходе деловой игры заранее подготовленные критерии оценки деятельности команд;
- готовит заключение по оценке деятельности команд, обсуждают его с преподавателем;
- выступает с результатами оценки деятельности команд;
- распределяет по согласованию с преподавателем места между командами.

3) Участники игры:

- выполняют задания и обсуждают проблемы в соответствии со схемой сотрудничества в командах;
- доброжелательно выслушивают мнения;
- готовят вопросы, дополнения;
- строго соблюдают регламент;
- активно участвуют в выступлении.

Выводы (рефлексия). Обучение в деловых играх направлено на формирование коммуникативных умений: налаживать и поддерживать общение, направлять обсуждение вопросов по заданному руслу, вырабатывать правильный стиль отношений. В играх формиру-



ются умения, связанные с организацией работы: правильно распределять работу, выделять наиболее важные вопросы для обсуждения, четко организовывать работу в соответствии с намеченным планом, готовить проекты документов.

Деловая игра «Совещание по поводу предлагаемого проекта»

Актуальные проблемы в управлении моделирует активная деловая игра по проектному менеджменту. Пример включает в себя характеристику и сценарий учебно-деловой игры «Совещание по поводу предлагаемого проекта». Проводится в середине курса «Управление проектами», когда студенты уже имеют представление о принципах управления проектами и об основных категориях дисциплины.

Участники игры:

- работники муниципального предприятия (10-12 человек). В совещании участвуют директор, заместитель директора, начальники отделов, специалисты отделов, менеджеры, секретарь;
- группа экспертов (10 - 15 человек).

Компания: организация любого профиля, функционирующая в индустрии гостеприимства и в туристической индустрии со средней или небольшой численностью персонала. Владельцами предприятия не так давно был поставлен новый директор. Он был представлен коллективу и менеджерам фирмы. Директору предстоит провести оперативное совещание впервые.

План игры «Совещание по поводу предлагаемого проекта»

Сценарий деловой игры	
Вводная часть	Вступление. Цели и тема игры.
Игровая ситуация	Ознакомление с ситуацией на фирме.
План подготовки к совещанию	<ul style="list-style-type: none">• Распределение ролей (10 -12 сотрудников и 10-15 экспертов)• ведущий организует информирование участников игры с <u>характеристиками сотрудников</u> на совещании.• удаление директора на время в другой кабинет «по производственной» необходимости.• далее ведущий доводит до участников информацию о поведении сотрудников на совещании (из характеристик). Присутствующие на совещании отнеслись к новому начальству со скептицизмом и недоверием.
Совещание	Выступление директора, реакция и вопросы от начальников отделов.
Дискуссия и коллективное обсуждение вопросов.	Каким будет поведение директора на совещании? Что он может сказать или сделать для налаживания деловых контактов с сотрудниками? Какие управленческие решения он может принять при подведении итогов первого оперативного совещания?
Подведение итогов (рефлексия)	Выводы от экспертов, от участников игры. Самооценка. Решили ли поставленные задачи, достигли ли целей?



Кейсы

Кейс 1.

Производственно – сервисное муниципальное предприятие «Надежные двери» было организовано в начале текущего года. Основные направления деятельности:

- производство и установка металлических дверей и решеток на окна;
- установка различных видов сигнализации.

Предприятие расположено на окраине города, имеет небольшой цех металлоизделий, оснащенный современным оборудованием, что позволяет фирме выпускать продукцию высокого качества и различных модификаций. Персонал фирмы является достаточно сплоченным коллективом единомышленников.

Задания по кейсу: разработать проект по развитию деятельности муниципального предприятия «Надежные двери», для этого:

1. Сформулировать миссию фирмы.
2. Определить основные цели проекта, распределив их по сферам деятельности и по времени. Представить цели графически в виде дерева целей.
3. Оценить влияние на фирму факторов внешнего окружения проекта различными методами. Сделать выводы.
4. Разработать новую организационную структуру управления, в том числе для управления проектом.
5. Провести SWOT-анализ и сделать выводы о возможной эффективности предлагаемого проекта

Кейс для обсуждения «Охта-центр»

Описание проекта. Охта-центр (до марта 2007 г. — Газпром-сити) — один из крупнейших девелоперских проектов последнего времени, связанный с созданием делового квартала в Санкт-Петербурге, на правом берегу Невы, в муниципальном округе Малая Охта, практически напротив Смольного собора, в непосредственной близости от центра города. Проект предполагал комплексное освоение этой депрессивной территории со строительством архитектурной доминанты — небоскреба высотой 396 м1, который должен был быть построен в 2012 г. Проект вызвал у специалистов и жителей города ряд нареканий и в итоге был отменен на стадии проведения подготовительных работ на местности.

Конкурс архитектурных проектов Газпром-сити выиграл проект английского архитектурного бюро RMJM, London Мнение жюри, обнародованное в декабре 2006 г., совпало с данными социологических опросов жителей Санкт-Петербурга, и в том числе с данными опроса, проведенного на официальном сайте проекта. Однако результаты опроса не могли выступать как прямое руководство к действию, поскольку в анкете, предлагаемой посетителям сайта, отсутствовала графа «против всех», что, как отмечалось в прессе, автоматически превращало любого участника голосования в сторонника появления в Петербурге небоскреба..

Общая площадь Охта-центра должна была составить 66,5 га, из них 4,6 га было отведено под высотное строительство. Общая площадь застройки — 1 млн м2. Площади общественного делового района распределились следующим образом:

35% площади было отведено под общественные функции,
49% — под бизнес-функции и 16% под офисы Газпрома и дочерних компаний. Сложность реализации проекта предполагала использование инновационных технологий, что могло дать толчок развитию многих отраслей промышленности и строительства в Санкт-Петербурге.



Финансирование проекта. В соответствии с первоначальным вариантом строительство проектной стоимостью 60 млрд руб. должно было быть полностью профинансировано за счет городского бюджета (для сравнения, общая запланированная сумма доходов бюджета города на 2007 г. составляла 210,1 млрд руб.). Финансовые отчисления должны были производиться до 2016 г. по 6 млрд руб. ежегодно (1,755 и 4,245 млрд соответственно в 2006 и 2007 гг.). Однако в 2007 г. схема финансирования изменилась, из городского бюджета должно было быть оплачено 49% стоимости строительства (29 400 млн руб.), при этом город получал 49% уставного капитала Охта-центра. Из бюджета предполагалось профинансировать только социальные объекты, которые переходили в собственность города, однако этот аспект не получил соответствующего законодательного закрепления. Контрольным пакетом Охта-центра владело ОАО Газпром. В условиях кризиса появилась информация о том, что Санкт-Петербург, возможно, откажется от своей части финансирования Охта-Центра в 2009 г. в пользу стадиона на Крестовском острове. В конце 2008 г. председатель правления ОАО Газпром Алексей Миллер заявил, что компания берет на себя стопроцентное финансирование Охта-центра. Однако, несмотря на формальное отсутствие участия города в строительстве небоскреба, фактически он бы строился из городского бюджета на средства, которые Санкт-Петербург разрешает Газпрому удерживать.

Юридические аспекты проекта. Противники строительства инициировали судебные разбирательства, но все суды заказчиком строительства были выиграны.

Основная претензия связана с нахождением на территории строительства Охта-центра памятника «Шведская крепость Ниеншанц», который охраняется законом с 2001 г. В январе 2009 г. границы крепости были закреплены законом «О границах зон охраны объектов культурного наследия на территории Санкт-Петербурга, Ниеншанц был отнесен законом к особой зоне, где строительство разрешено при условии, что высота зданий не будет превышать 40 м (с отклонением не более 10% от этой нормы). 16 февраля 2009 г. власти утвердили городские правила землепользования и застройки, в которых Ниеншанц не был включен в перечень особых зон, где соблюдается режим охраны объектов культурного наследия, в результате чего на земельном участке Ниеншанца автоматически было разрешено строить здания высотой до 100 м. В марте 2009 г. вышло постановление администрации, по которому под строительство Охта-центра выделялся участок в 4,73 га, в который целиком вошел и Ниеншанц. В августе 2009 г. в комиссию по землепользованию и застройке Санкт-Петербурга была подана просьба разрешить строительство небоскреба с отклонением от предельной высоты до 403 м, в частности, обосновывавшаяся «ограниченной площадью застройки», а именно «необходимостью восстановления архитектурного решения исторического объекта в фундаменте здания (пятиконечная звезда в основании)». Комитетом по градостроительству и архитектуре Смольного был проведен ландшафтно-визуальный анализ, однако экспертная оценка степени влияния отклонения на визуальное восприятие охраняемых панорам дана не была, градостроительный совет по данному вопросу вообще не собирался. 1 сентября 2009 г. состоялись общественные слушания, которые прошли с грубым нарушением законодательства. Участникам слушаний отказывали в выступлениях, милиционеры вели себя агрессивно, а на противников строительства оказывалось физическое воздействие. 22 сентября 2009 г. администрация утвердила предельную высоту 403 м для строительства небоскреба. Росохранкультура обозначила прокуратуре Санкт-Петербурга просьбу принять меры реагирования. 21 июля 2010 г. Конституционный суд признал, что нормы градостроительного законодательства, позволившие городским властям утвердить высоту небоскреба, должны применяться лишь в совокупности с системой российского и международного права, ка-



сающегося сохранения культурного наследия. Это определение устраивало противников проекта, так как его содержание дает основания оспорить строительство по новым основаниям.

Небоскреб и исторический облик Санкт-Петербурга. В 2007 г. компания RMJM, которая занималась проектированием объекта, представила результаты ландшафтно-визуального анализа восприятия высотного здания, проектируемого в рамках строительства общественно-делового района Охта-центр. В анализе утверждалось, что новая градостроительная доминанта принципиально не изменит силуэт панорам и перспективных видов центральных набережных, площадей и улиц исторического центра Санкт-Петербурга. Параллельно Комитет по государственному контролю, использованию и охране памятников истории и культуры администрации Санкт-Петербурга (КГИОП) также провел экспертизу влияния высотного здания на панорамы города. Результаты обоих исследований были подвергнуты критике как профессиональными архитекторами, учеными, так и общественностью Санкт-Петербурга и России, видными деятелями культуры. Летом 2009 г. специалистами Санкт-Петербургского городского отделения Всероссийского общества охраны памятников истории и культуры и Центра экспертиз «Эком» был проведен ландшафтно-визуальный анализ, демонстрирующий влияние башни Охта-центра на городские панорамы, охраняемые законом Санкт-Петербурга о границах зон охраны объектов культурного наследия и международными обязательствами России по охране объекта всемирного культурного наследия — исторического центра Санкт-Петербурга. Комитет Всемирного наследия официально попросил Россию приостановить работы и рассмотреть альтернативные концепции проекта. В противном случае Комитет пригрозил исключить центр Санкт-Петербурга из списка объектов всемирного культурного наследия.

Противодействие проекту со стороны общественности Санкт-Петербурга. Противники строительства небоскреба с 2006 г. активно противодействовали проекту, используя доступные правовые методы. Инициативная группа из шести человек предложила посредством референдума запретить изменение действующего на тот момент высотного регламента, позволяющего строить на отведенном для небоскреба участке здания не выше 48 м. Предлагалось задать вопрос: «Согласны ли вы с тем, что в целях сохранения уникального исторического облика Санкт-Петербурга здание административно-делового центра ОАО Газпром-Сити в устье реки Охты не может иметь высоту более 48 м, как это установлено правовыми актами Петербурга по состоянию на 1 января 2006 г.?». Заявка не была принята, так как избирком обнаружил, что у нескольких членов инициативной группы неточно указаны персональные данные. Через несколько дней документы были исправлены и была подана новая заявка с измененной формулировкой: «Согласны ли вы с тем, что предельные высоты разрешенного строительства зданий и сооружений, указанные в градостроительных регламентах, не могут превышать предельных высот зданий и сооружений, установленных для соответствующих территорий постановлением правительства Санкт-Петербурга от 2004 г.?». За 40 мин до нее была подана аналогичная заявка активистов «Молодой гвардии» «Единой России», но с вопросами, больше трактуемыми как поддерживающие проект. Обе заявки были переданы на рассмотрение депутатов Законодательного собрания Санкт-Петербурга, которые ввели запрет на проведение референдумов в период перед выборами в Госдуму и вопрос не рассматривали. Через два года высотный регламент был изменен до ограничения в 100 м, но при этом строители башни без труда добились от Смольного исключения для своего проекта. В апреле 2007 г. была сделана третья попытка. Инициатива также была передана на рассмотрение парламента, но депутаты инициативу фактически отклонили — комитет по



законодательству решил, что вопросы, выносимые на референдум,»могут вызвать двояко понимаемый ответ», проблема была отложена и к ее рассмотрению впоследствии так и не вернулись. В ноябре 2009 г. была совершена четвертая попытка проведения референдума, состоялось заседание инициативной группы по подготовке общегородского референдума о допустимой высоте башни Охта-центра. Хотя в этот раз ходатайство инициативной группы было одобрено избирательной комиссией, законодательное собрание в декабре 2010 г. признало его вопросы несоответствующими законодательству. Однако инициаторы продолжали попытки проведения референдума, по-прежнему отклоняемые депутатами парламента. С критикой проекта выступили общественные организации «Живой город», «Охтинская дуга», группа ЭРА, центр экспертиз «ЭКОМ» и представители оппозиционных политических партий. В октябре 2010 г. с критикой проекта выступил Президент России Дмитрий Медведев. Его позиция: строительство такого объекта может быть начато только после завершения всех споров в судах и консультаций с ЮНЕСКО.

Прекращение проекта. 10 марта 2011 г. стало известно, что комплекс зданий будет построен в другом районе, гораздо дальше от исторического центра города. Судьба участка на Охте, остающегося в собственности Газпрома, и в том числе археологических находок на Охтинском мысу, остается неясной. Среди исследователей не сложилось единодушия по вопросу о целесообразности строительства небоскреба на Охте. Проект имел много очевидных достоинств, равно как и проблемных мест. Но очевидно, что сделанные ошибки, связанные с отсутствием учета интересов всех заинтересованных сторон, в конце концов привели к прекращению проекта.

Вопросы к кейсу

1. Кто является участниками и заинтересованными сторонами данного проекта? В чем выражаются их интересы?
2. Каковы точки соприкосновения и точки конфликтов интересов участников проекта?
3. Что, с вашей точки зрения, следовало сделать заказчику и инвестору проекта для его успешной реализации?
4. Выделите ключевые проблемы реализации крупных проектов развития территорий в современных условиях.
5. Что, с вашей точки зрения, следовало сделать, чтобы добиться максимального согласования интересов участников проекта?
6. Попробуйте выяснить судьбу участка на Охте, остающегося в собственности Газпрома, и в том числе археологических находок на Охтинском мысу.

Примеры задач

Задача 1.

Начальные инвестиции в новый проект составили 10 млн. руб., включая 1 млн.руб. прироста чистого оборотного капитала. Норма амортизации равна 16%. Срок функционирования проекта – 5 лет. Налог на прибыль составляет 20 %. Инвестиционная прибыль в первый год составит 2 млн. руб., во второй - 3, в третий – 4, в четвертый – 3,5, в пятый – 1,5 млн. руб. Определить интегральный эффект от проекта и внутреннюю норму рентабельности. Расчетная ставка % -15 %.

Задача 2.

Фирма имеет свободные денежные средства в сумме 8000 д.е. для осуществления финансового проекта, а именно инвестировать в ценные бумаги: акции или облигации. По акции выплачивается ежегодный постоянный дивиденд 200 д.е., ожидаемая норма те-



кущей доходности акций данного типа 15% в год. Стоимость облигации предприятия по номиналу составляет 1000 д.е., облигация была выпущена на три года, а до срока ее погашения осталось два года. Процентные выплаты по ней осуществляются ежегодно по ставке 10% к номиналу, ожидаемая норма прибыли по облигациям такого вида 13,5%. Какое решение принять фирме, чтобы обеспечить наибольшую доходность финансовых инвестиций?

Примеры тестов к зачету.

1. Проект можно определить как:

- а) совокупность мероприятий, направленных на достижение уникальной цели и ограниченных по ресурсам и времени;
- б) систему целей, результатов, технической и организационной документации, материальных, финансовых, трудовых и иных ресурсов, а также управленческих решений и мероприятий по их выполнению;
- с) системный комплекс плановых (финансовых, технологических, организационных и пр.) документов, содержащих комплексно-системную модель действий, направленных на достижение оригинальной цели.

2. Окружающая среда проекта — это:

- а) совокупность факторов и объектов, непосредственно не принимающих участия в проекте, но влияющих на проект и осуществляющих взаимодействие с проектом и отдельными его элементами;
- б) совокупность всех участников проекта и других физических и юридических лиц, заинтересованных в его результатах;
- с) совокупность независимых хозяйствующих субъектов, взаимодействующих с участниками проекта напрямую.

3. Субъекты, самостоятельно реализующие деятельность по проекту или деятельность, результаты которой влияют на проект (взаимодействуют с проектом), — это:

- а) пассивные участники проекта;
- б) активные участники проекта;
- с) косвенные участники проекта.

4. Руководитель проекта относится:

- а) к активным непосредственным участникам;
- б) пассивным участникам;
- с) пассивным непосредственным участникам;
- д) непосредственным участникам;
- е) пассивным косвенным участникам.

5. Инициатором проекта является:

- а) субъект деятельности, заинтересованный в достижении основной цели результатов проекта;
- б) участник, осуществляющий финансирование проекта и заинтересованный в достижении финансовых результатов проекта;
- с) субъект, являющийся носителем основной идеи проекта и инициативы по его реализации.



6. Полный перечень базовых элементов управления проектом включает в себя:

- a) ресурсы, работы, результаты;
- b) цели, ресурсы, работы;
- c) время, стоимость, качество;
- d) ресурсы, работы, результаты, риски;
- e) цели и мероприятия по их достижению.

7. К видам управленческой деятельности относятся:

- a) анализ;
- b) прогнозирование;
- c) учет;
- d) контроль;
- e) администрирование.

8. Планирование — это:

- a) определение оптимального результата при заданных ограничениях времени и ресурсов;
- b) определение путей, методов и средств достижения поставленной цели;
- c) установление сбалансированных, гармоничных отношений между участниками совместного труда;
- d) создание стимулирующих условий труда, при которых каждый работник трудится с полной отдачей.

9. Основанный на знании объективных законов и опыте, ведущий к практическим результатам творческий акт целенаправленного воздействия субъекта управления на объект — это:

- a) управление;
- b) управление проектом;
- c) администрирование;
- d) координация;
- e) управленческое решение.

10. Терминальным проектом можно назвать:

- a) проект строительства автомобильной дороги
- b) проект организационного развития предприятия
- c) проект по борьбе с незаконным оборотом наркотиков

11. Терминальные проекты характеризуют:

- a) неограниченность содержания
- b) четкость и терминальность цели
- c) гибкость организационной структуры

12.. Развивающимся проектом можно назвать:

- a) разработку и внедрение информационной корпоративной системы
- b) управление социально-экономическим развитием мегаполиса
- c) строительство путепровода

13.. Открытым проектом можно назвать:

- a) разработку и внедрение корпоративной информационной системы;
- b) управление социально-экономическим развитием территориальной системы



с) строительство муниципальной поликлиники

14.. Ограниченным содержанием и конечной целью обладают:

- a) открытые проекты
- b) терминальные проекты
- c) мультипроекты

15. Неограниченным содержанием и конечной целью обладают:

- a) открытые проекты
- b) терминальные проекты
- c) мультипроекты
- d) никакие из проектов, перечисленных выше

16. Неограниченным содержанием и нетерминальными целями обладают:

- a) открытые проекты
- b) терминальные проекты
- c) мультипроекты

17.. Установите соответствие

a) основная команда	1. люди и организации, оказывающие влияние на членов основной и расширенной команд и на ход работ по проекту, но не вступающие с ними в прямое сотрудничество
b) расширенная команда	2. группа специалистов и организаций, непосредственно работающих над осуществлением проекта в тесном контакте друг с другом
c) заинтересованные стороны	3. более обширная, чем основная группа, объединяет специалистов и организации, оказывающих содействие членам основной группы, но не участвующих напрямую в осуществлении проекта и достижении его целей

18. Установите соответствие:

a) Мегапроект	1. проекты, реализуемые сразу в нескольких областях деятельности
b) Смешанные проекты	2. комплексный проект, состоящий из ряда монопроектов и требующий применения многопроектного управления
c) Мультипроект	3. целевые программы, содержащие множество взаимосвязанных проектов, объединенных общей целью, выделенными ресурсами и отпущенными на их выполнение временем

19.. Мультипроектное управление охватывает:

- a) несколько одновременно реализуемых проектов
- b) один большой и сложный проект
- c) функциональную деятельность и деятельность по управлению проектами

20 Является ли девелопмент примером системы управления терминальным проектом:

- a) да
- b) нет

21.. Девелопментом можно назвать:

- a) приобретение объекта недвижимости для самостоятельного использования;
- b) строительство маслобойного завода



- с) приобретение объекта недвижимости, его модернизацию и дальнейшую аренду

22.. Заполните пропуски в таблице:

Характеристика традиционного управления	Характеристика управления проектом
Стационарное	
Фрагментарное	
Дискретное	
Субъективное	
Линейное	
Внешнее	
Несистемное	

23. Выберите наиболее полный список фаз, согласно модели зрелости управления проектами в организации:

- а) планирование, организация, контроль;
- б) случайное использование, формальное применение, организации, ориентированные на проекты;
- с) управление проектом, программой, портфелем.

24.. Какой из элементов, согласно интегрированному подходу, относится к социокультурным аспектам:

- а) решение проблем;
- б) масштаб;
- с) расписания;
- д) бюджеты.

25. Какой из элементов, согласно интегрированному подходу, относится к техническим аспектам:

- а) отчеты состояния;
- б) политика;
- с) ожидания клиента;
- д) управление командой.

26. Согласно традиционному логико-структурному подходу к управлению проектами, предполагается:

- а) интеграция процессов проектного управления и стратегического управления;
- б) систематизация методов;
- с) анализа заинтересованных сторон, проблем, разработку дерева целей проекта, формулировку основных предположений и факторов риска, определение показателей прогресса и составление логико-структурной схемы проекта.

27. Полный перечень подсистем управления проектом включает в себя:

- а) управление содержанием, управление продолжительностью, управление стоимостью, управление качеством, управление ресурсами, управление рисками, интеграцию проекта;
- б) управление содержанием, управление продолжительностью, управление стоимостью, управление качеством, управление персоналом, управление материально-техническим обеспечением, управление коммуникациями, управление рисками;
- в) планирование, организацию, координацию, активизацию, контроль;
- г) анализ, учет, организацию осуществления, администрирование, экспертизу, бухгалтерский и управленческий учет, торги и контракты, отчетность, оценку;



д) концептуальное проектирование, проектный анализ, реализацию проекта, мониторинг и контроль, завершение проекта.

28.. Содержание проекта — это:

- а) совокупность целей, работ и участников проекта;
- б) перечень целей, работ и ресурсов проекта;
- в) совокупность поставленных целей и связей между ними;
- г) предметная область, ограниченная рамками окружения проекта.

29. При управлении продолжительностью проекта используется:

- а) дерево целей;
- б) сетевая матрица;
- в) структура стоимости;
- г) дерево решений;
- д) график денежных потоков.

30.. Команда проекта — это:

- а) совокупность всех заинтересованных в проекте лиц;
- б) совокупность действующих как единое целое участников проекта, обеспечивающая под руководством проект-менеджера достижение целей проекта;
- в) персонал проекта.

31.. В качестве финансового результата проекта можно рассматривать:

- а) стоимость произведенной продукции;
- б) достижение необходимого соотношения между доходами и расходами;
- в) внедрение системы бюджетирования проекта.

32. Бюджет проекта — это:

- а) себестоимость продукции проекта;
- б) объем всех затрат, необходимых и достаточных для успешной реализации проекта;
- в) структура, состав и значение статей расходов, необходимых для реализации проекта, и статей доходов, возникающих в результате проекта.

33.. Полный перечень ключевых аспектов качества проекта включает в себя:

- а) качество, обусловленное соответствием результатов проекта рыночным потребностям и ожиданиям; качество разработки и планирования проекта; качество выполнения работ; качество ресурсного обеспечения проекта;
- б) концентрацию усилий на удовлетворении потребностей клиента, участие высшего руководства в производстве продукции, постоянное совершенствование процессов, системный подход;
- в) планирование качества, обеспечение качества, контроль качества, анализ данных о качестве.

34.. Управление закупками представляет собой:

- а) деятельность, направленную на поиск и выбор поставщиков необходимых ресурсов, установление с ними деловых отношений, согласование договорной документации и приобретение прав на использование ресурсов;



- б) деятельность, направленную на обеспечение работ всеми необходимыми материальными ресурсами при соблюдении ранее запланированных сроков и качества;
- в) деятельность по своевременной доставке материальных ресурсов к местам их использования, организацию их приемки, входного контроля, хранения и передачи в использование.

35.. Управление запасами представляет собой:

- а) деятельность по поиску и выбору поставщиков ресурсов, по организации и проведению конкурсов (тендеров) на поставку, по управлению контрактами и договорами с поставщиками, по организации поставок, приемки, учета, контроля, хранения и передачи ресурсов в производство;
- б) совокупность процедур, правил и работ, направленных на обеспечение оптимального запаса ресурсов, необходимого для бесперебойного производства работ;
- в) обеспечение своевременности поставок.

36. В рамках управления коммуникациями проекта в фазе разработки решаются такие задачи, как:

- а) определение информационных потребностей участников проекта, проектирование структуры документации и баз данных, а также создание проекта информационной системы, включающей схемы аппаратной и программной составляющих;
- б) разработка технического задания, разработка технического проекта информационной системы, создание информационной системы, включающей аппаратную и программную составляющие;
- в) определение структуры баз данных, разработка проекта локальной вычислительной сети, выбор программного обеспечения, настройка программного обеспечения.

37.. При анализе и оценке рисков проекта используется:

- а) метод критического пути;
- б) метод дерева решений;
- в) симплекс-метод.

38. Снизить риски проекта позволяет:

- а) функционально-стоимостный анализ;
- б) метод сбалансированных показателей;
- в) создание резервов;
- г) календарное планирование;
- д) управление конфликтами.

39.. Субконтрактором является:

- а) участник проекта, берущий на себя обязательства перед контрактором за выполнение отдельных работ, предоставление продукции или услуг;
- б) участник проекта, которому делегированы полномочия по управлению деятельностью, направленной на достижение целей проекта;
- в) юридическое или физическое лицо, являющееся покупателем или пользователем результатов проекта.



40.. Детальные решения по организационной структуре управления проектом закрепляются:

- а) в положениях о структурных подразделениях, в должностных инструкциях, матрицах разделения административных задач управления, сетевых матрицах, профиограммах;
- б) календарных планах, сетевых графиках и графиках Гантта;
- в) технических спецификациях, технических заданиях и рабочих проектах.

Вопросы к экзамену

1. Управление проектом на фоне развития теории и практики управления.
2. Место управления проектами в системе менеджмента предприятия.
3. История проектного управления за рубежом и в России
4. Работа Project Management Institute.
5. Классификация проектов
- 6.. Особенности терминальных проектов.
7. Характеристика развивающихся проектов.
8. Специфика открытых проектов. Моно- и мультипроекты.
9. Классификация и иерархия проектного управления.
10. Логико-структурный подход к управлению проектами.
11. Системное управление проектами по В.В.Ильину.
12. Сфокусированное управление проектами по Андерсену Э., Груде К., ХаугТ
13. Базовые элементы управления проектом
14. Виды результатов проекта.
15. Классификация работ в проекте.
16. Виды ресурсов проекта.
17. Основные риски проекта.
18. Жизненный цикл проекта.
19. Основные этапы выполнения проекта
20. Характеристика видов деятельности по управлению проектом
21. Управленческие решения в управлении проектами.
- 22.. Окружающая среда и участники проекта
23. Управление программой и портфелем
- 24.. Понятия программы и портфеля проектов.
25. Особенности управления проектами в сфере услуг
26. Развитие технологии аутсорсинг
27. Система управления проектом
28. Базовые элементы управления проектами и основные подсистемы управления проектами
29. Состав процесса управления проектами:
30. Модели в управлении проектами
31. Основные понятия и элементы сетевых моделей.
32. Понятие организационной структуры управления проектом.
33. Проектный офис
34. Общие принципы выбора организационной структуры управления проектом.
35. Участники проекта
36. Формирование эффективного взаимодействия участников проекта.
37. Основные организационные механизмы управления проектами.
38. Основные группы процессов управления проектом



- 39.. Матрица групп процессов и подсистем управления проектами
- 40.Цель и задачи оценки инвестиций.
42. Методы оценки инвестиций:
- 43.Управление качеством и рисками проекта
- 44.Концепция управления качеством проекта.
- 45.Основные процессы управления качеством проекта.
- 46.Функционально-стоимостной и функционально-физический анализ. .
- 47.Структурирование функций качества.
48. Анализ последствий и причин отказов
- 49.Анализ затрат и доходов.
- 50.Анализ ценности и стоимости качества (анализ цепочек создания стоимости и ценности).
- 51.Методы контроля качества.
- 52.Риски в управлении проектами.
- 53.Дерево рисков проекта.
- 54.Оценка риска наступления негативного события.
- 55.Управление риском негативного события.
- 56.Управление специфическими рисками реализации проекта.
- 57.Управление рисками расписания.
- 58.Управление рисками ресурсов.
- 59.Управление рисками бюджета.
- 60.Экономический эффект от управления рисками.
61. Методы определения вероятности и последствий рисков.
- 62.Дерево решений.
- 63.Методы теории игр, анализ чувствительности в управлении рисками проекта.
64. Методы минимизации проектных рисков.
 - 65.Персонал проекта
 - 66.Ключевые роли участников проекта
 - 67.Формирование команды проекта
 68. Основные теории мотивации, лидерства и власти и их использование в управлении проектом.
 - 69.Аудит человеческих ресурсов при формировании команды проекта.
 - 70.Диагностика организационной культуры для создания команды проекта
 71. Принципы формирования команды
 72. Принципы процессов групповой динамики

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

Рейтинговая оценка студентов по дисциплине определяется по 100-балльной шкале в семестре. Распределение баллов рейтинговой оценки между видами контроля устанавливается в следующем соотношении:

- посещение учебных занятий (max 30 баллов)	max 100 баллов
- текущий контроль успеваемости (max 70 баллов), в том числе:	
1 задание текущего контроля (max 10 баллов)	
2 задание текущего контроля (max 10 баллов)	
3 задание текущего контроля (max 10 баллов)	



4 задание текущего контроля (max 35 баллов)

1. Аудиторное тестирование на выявление уровня освоения теоретических знаний:

Критерии оценки выполнения задания:

- 20 правильных ответов - десять баллов
- 19 правильных ответов - девять баллов
- 18 правильных ответов – восемь баллов
- 17 правильных ответов – семь баллов
- 16 правильных ответов – шесть баллов
- 15 правильных ответов – пять баллов
- Менее 15 правильных ответов – повторное тестирование

2. Выполнение и защита группового проекта

- Доклад – 5 баллов;
- Презентация – 10 баллов;
- Защита – 15 баллов;
- Действие в команде – 5 баллов.

8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы; перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», перечень информационных технологий, необходимых для освоения дисциплины

8.1. Основная литература

1. Беликова, И.П. Управление проектами [Электронный ресурс] : учебное пособие (краткий курс лекций) / И.П. Беликова; Ставропольский гос. аграрный ун-т. - Ставрополь, 2014. – 80 с. - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=514993>
2. Управление проектами: Учебное пособие / Ю.И. Попов, О.В. Яковенко. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 208 с.
3. Павлов, А. Н. Управление проектами на основе стандарта РМІ РМВОК. Изложение методологии и опыт применения [Электронный ресурс] / А. Н. Павлов. - 4-е изд., испр. и доп. (эл.). - М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2014. – 205 с.
4. Управление проектами: учебное пособие/ Поташева Г.А. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 208 с.
5. Лич, Л. Вовремя и в рамках бюджета: Управление проектами по методу критической цепи [Электронный ресурс] / Лоуренс Лич; Пер. с англ. - М.: Альпина Паблшерз, 2014 – 190 с.
6. Ньютон, Р. Управление проектами от А до Я [Электронный ресурс] / Ричард Ньютон ; Пер. с англ. — 6-е изд. — М.: Альпина Паблшерз, 2014. — 180 с.
7. Управление проектами: практикум : учеб. пособие / О.Г. Тихомирова. — М. : ИНФРА-М, 2017. — 273 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — www.dx.doi.org/10.12737/17635.
8. Управление проектами (проектный менеджмент) : учеб. пособие / Г.А. Поташева. — М. : ИНФРА-М, 2017. — 224 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс; Режим доступа <http://www.znanium.com>]. — (Высшее образование: Бакалавриат). — www.dx.doi.org/10.12737/17508.
9. Управление инновационными проектами: Учебное пособие / В.Л. Попов, Н.Д. Кремлев,




- В.С. Ковшов; Под ред. В.Л. Попова - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 336 с.:
10. Государственное и муниципальное управление с использованием информационных технологий / В.В. Иванов, А.Н. Коробова. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 383 с.
11. Государственное и муниципальное управление / Крупенков В.В., Мамедова Н.А., Мельников А.А. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 335 с

8.2. Дополнительная литература

1. Грашина, М. Н. Основы управления проектами [Электронный ресурс] / М. Н. Грашина, В. Р. Дункан. - 2-е изд. - М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2011. – ЭБС Znanium.com Режим доступа: <http://znanium.com/bookread.php?book=366382>
- 2.. Куперштейн В. И.: [Электронный ресурс] Microsoft® Project 2010 в управлении проектами. / Под общей ред. А. В. Цветкова. — СПб.: БХВ-Петербург, 2011. — ЭБС Znanium.com Режим доступа: <http://znanium.com/bookread.php?book=351268>
- 3.. Управление проектом: комплексный подход и системный анализ: Монография / О.Г. Тихомирова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. — ЭБС Znanium.com Режим доступа: <http://znanium.com/bookread.php?book=374648>
4. Методология управления проектами: становление, современное состояние и развитие / О.Н. Ильина. - М.: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2011. — ЭБС Znanium.com Режим доступа: <http://znanium.com/bookread.php?book=250582>
- 5.. Управление проектами: [Электронный ресурс] Учебное пособие / М.В. Романова. - М.: ИД ФОРУМ: НИЦ Инфра-М, 2013. – ЭБС Znanium.com Режим доступа: <http://znanium.com/bookread.php?book=391146>.
6. Управление маркетинговыми проектами на предприятии: Учебное пособие / С.А. Мамонтов, Н.М. Глебова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 174 с.
7. Государственный PR: связи с общественностью для государственных орг-ций и проектов: Учеб. / А.Н.Чумиков, М.П.Бочаров - 2-е изд., испр. и доп. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 329 с
8. Бутова Т.В. Добринина Л.Р. Широкова А.И. Управление инфраструктурными проектами развития городских агломераций на основе механизма государственно-частного партнерства в городе Санкт-Петербург / Интернет-журнал "Науковедение", Вып. 2 (21), 2014
9. Майер, А.А. Проекты во взаимодействии ДООУ и семьи [Электронный ресурс] / А.А. Майер // Управление ДООУ. - 2008. - № 3. - с. 8-13. - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=523441>
10. Фарман И.П. Социально-культурные проекты Юргена Хабермаса. – М., 1999. – 245 с

8.3. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

- www.sovnet.ru - Российская ассоциация управления проектами.
www.projectmanagement.ru - Управление проектами. М.: ГК ЛАНИТ
Электронная библиотечная система Book.ru: <http://www.book.ru/>
Электронная библиотека диссертаций Российской Государственной библиотеки: <http://diss.rsl.ru/>
"Университетская библиотека": <http://www.biblioclub.ru/>
Научная электронная библиотека e-library: <http://www.e-library.ru/>
Университетская информационная система России (УИС России): <http://uisrussia.msu.ru/>
Электронный ресурс издательства Springer: <http://www.springerlink.com/>
Единое окно доступа к образовательным ресурсам: <http://window.edu.ru/>
Электронная библиотека IQlib: <http://www.iqlib.ru/>

	ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ «РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ТУРИЗМА И СЕРВИСА»	СМК РГУТИС
		Лист 63 из 66

Электронная библиотека <http://www.znaniium.com/>

8.4. Перечень информационных технологий.

Не требуется.

9. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Процесс изучения дисциплины предусматривает аудиторную (работа на лекциях и практических занятиях) и внеаудиторную (самоподготовка к лекциям и практическим занятиям) работу обучающегося. В контактную работу обучающихся с преподавателем входят: аудиторная работа, консультации, промежуточная аттестация.

В качестве основной методики обучения была выбрана методика, включающая совокупность приёмов, с помощью которых происходит целенаправленно организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями и навыками.

В качестве основных форм организации учебного процесса по дисциплине «Управление проектами в муниципальных образованиях» в предлагаемой методике обучения выступают занятия лекционного типа и практические занятия (с использованием интерактивных технологий обучения), а также самостоятельная работа обучающихся.

Теоретические занятия (лекции) организуются по потокам. Виды лекций: обзорная лекция, лекция-информация, проблемная лекция, лекция-визуализация, лекция-конференция. На лекциях излагаются темы дисциплины, предусмотренные рабочей программой, акцентируется внимание на наиболее принципиальных и сложных вопросах дисциплины, устанавливаются вопросы для самостоятельной проработки. Конспект лекций является базой при подготовке к практическим занятиям, к экзаменам, а также самостоятельной научной деятельности.

Изложение лекционного материала рекомендуется проводить в мультимедийной форме (презентаций). Смысловая нагрузка лекции смещается в сторону от изложения теоретического материала к формированию мотивации самостоятельного обучения через постановку проблем обучения и показ путей решения профессиональных проблем в рамках той или иной темы. При этом основным методом ведения лекции является метод проблемного изложения материала.

Практические занятия по дисциплине «Управление проектами в муниципальных образованиях» проводятся с целью приобретения практических навыков в области проектного управления. Практические занятия проводятся в виде учебно-ролевых игр, семинара-исследования, разбора кейсов (case-study), структурированной и управляемой дискуссии, выполнения аналитических упражнений и решения задач, обсуждения веб-квестов, обсуждения эссе, блиц-опросов.

Активной формой практического занятия является дискуссия. Дискуссия - это публичное обсуждение какого-либо проблемного вопроса, проблемы. Дискуссия оправдывает свое название в том случае, если обсуждаемый вопрос сложен, важен и неоднозначен по ходу и толкованию, т.е. предполагает альтернативные ответы. Дискуссия может быть намечена и спровоцирована преподавателем, но может возникнуть спонтанно. Структурированная и управляемая дискуссия - это специально подготовленный и организованный стороны, отстаивающие свои позиции. Целью такого занятия является формирование оценочных суждений, утверждение мировоззренческих позиций. Участников



лучше разделить на подгруппы, каждой из которых предстоит дискутировать с другой по заранее разработанным вопросам, подготовить сообщения и аргументы.

Семинар-исследование — это форма группового занятия, смысл которого заключается в приобретении, распространении и частичной реализации знаний с привнесением в этот процесс компонентов научного исследования. Семинар-исследование осуществляется в три этапа и часто выходит за рамки отведенного для занятия времени. Здесь важны не только собственно семинар, но и его подготовка, и реализация теоретических и практических наработок. Задача семинара - исследования - осмысленное, целенаправленное приобретение и углубление знаний, реализация воспитательной, практической и методологической функции при изучении темы занятия.

Практическая работа заключается в выполнении студентами, под руководством преподавателя, комплекса учебных заданий направленных на усвоение научно-теоретических основ разработки проектов в государственном и муниципальном управлении, приобретение практических навыков овладения методами работы с применением современных информационных и коммуникационных технологий. Выполнения практической работы студенты производят в письменном виде, в виде разбора case-studies, решения практических задач, презентаций и докладов, а также эссе и рефератов. Отчет предоставляется преподавателю, ведущему данный предмет, в электронном и печатном виде.

Практические занятия способствуют более глубокому пониманию теоретического материала учебного курса, а также развитию, формированию и становлению различных уровней составляющих профессиональной компетентности студентов.

Целью самостоятельной (внеаудиторной) работы обучающихся является обучение навыкам работы с научно-теоретической, периодической, научно-технической литературой и технической документацией, необходимыми для углубленного изучения дисциплины «Управление проектами», а также развитие у них устойчивых способностей к самостоятельному изучению и изложению полученной информации.

Основными задачами самостоятельной работы обучающихся являются:

- овладение фундаментальными знаниями;
- наработка профессиональных навыков;
- приобретение опыта творческой и исследовательской деятельности;
- развитие творческой инициативы, самостоятельности и ответственности студентов.

Самостоятельная работа студентов по дисциплине «Управление проектами в муниципальных образованиях» обеспечивает:

- закрепление знаний, полученных студентами в процессе лекционных и практических занятий;
- формирование навыков работы с периодической, научно-технической литературой и технической документацией;
- приобретение опыта творческой и исследовательской деятельности;
- развитие творческой инициативы, самостоятельности и ответственности студентов.

Самостоятельная работа является обязательной для каждого обучающегося.

Формы самостоятельной работы

Перечень тем самостоятельной работы студентов по подготовке к лекционным и практическим занятиям соответствует тематическому плану рабочей программы дисциплины.

Самостоятельная работа студента предусматривает следующие виды работ:

- подготовка материала на заданную тему,



- подготовка презентаций по определенным вопросам;
- изучение научной и научно-методической базы по поставленной проблематике;
- подготовка графического материала по заданной теме.

Основными современными формами организации самостоятельной работы студентов являются творческие работы и работа с информационными компьютерными технологиями.

Творческие работы

Под творческими заданиями понимаются такие учебные задания, которые требуют от студента не простого воспроизводства информации, а творчества, поскольку задания содержат больший или меньший элемент неизвестности и имеют, как правило, несколько подходов. Творческое задание составляет содержание, основу любого интерактивного метода. Творческое задание (особенно практическое и близкое к жизни) придает смысл обучению, мотивирует студента. Неизвестность ответа и возможность найти свое собственное «правильное» решение, основанное на своем персональном опыте и опыте своего коллеги, друга, позволяют создать фундамент для сотрудничества, самообучения, общения всех участников образовательного процесса, включая преподавателя.

Работа с информационными компьютерными технологиями

Работа с информационными компьютерными технологиями предполагает разработку преподавателем заданий с использованием Интернет-технологий в режиме online. Задания для самостоятельной работы могут быть направлены на: 1) поиск студентами информации, задания на поиск и обработку информации; 2) на организацию взаимодействия в сети; 3) задания по созданию web-страниц; 4) выполнение проектов.

Поиск студентами информации, задания на поиск и обработку информации включает:

- написание реферата-обзора;
- рецензию на сайт по теме;
- анализ существующих рефератов в сети на данную тему, их оценивание;
- написание своего варианта плана лекции;
- написание фрагмента лекции;
- составление библиографического списка;
- ознакомление с профессиональными телеконференциями, анализ обсуждения актуальных проблем.

Задание на организацию взаимодействия в сети:

- обсуждение состоявшейся или предстоящей лекции в списке рассылки группы;
- работа в списках рассылки;
- общение в синхронной телеконференции (чате) со специалистами или студентами других групп или вузов, изучающих данную тему;
- обсуждение возникающих проблем в отсроченной телеконференции;
- консультации с преподавателем и другими студентами через отсроченную телеконференцию;
- консультации со специалистами через электронную почту.

Выполнение проектов:

- работа по проектам, предложенным преподавателем (использование всего комплекса возможностей телекоммуникационных сетей: поиск информации, диалог в сети, создание web-страниц и web-квестов);
- разработка и проведение собственных проектов.

Ведущими способами современной организации процесса интерактивного обучения в вузе является самостоятельная работа студентов с использованием возможностей

телекоммуникационных сетей с целью создания тематических **веб-квестов** (см. таблицу) и **веб-страниц** – использование html (hypertext markup language) - редакторов, ftp, веб-браузеров, графических редакторов.

Краткое описание веб-квеста как одного из инновационных способов организации самостоятельной работы студентов

Разработан	1995 год, государственным университетом Сан-Диего, Берни Доджем и Томом Марчем
Определение веб-квеста	Веб-квест - специальным образом организованный вид самостоятельной исследовательской деятельности, для выполнения которой студенты осуществляют поиск информации в сети Интернет по указанным адресам
Основные составляющие веб-квеста	<ol style="list-style-type: none"> 1. Введение (задается исходная ситуация веб-квеста, ставится цель и обозначаются сроки выполнения). 2. Задание, соответствующее степени автономности и самостоятельности студентов. 3. Набор ссылок на ресурсы сети Интернет, необходимые для выполнения задания. 4. Описание процесса выполнения работы. 5. Пояснения по переработке полученной информации. 6. Заключение (анализ проделанной работы)
Сроки выполнения веб-квестов	<ul style="list-style-type: none"> - краткосрочные (от 1 до 3 сеансов работы в системе Интернет); - долгосрочные (от одной недели до месяца (максимум двух))
Формы веб-квестов	<ul style="list-style-type: none"> - создание базы данных по проблеме; - создание микромира, передвижение в котором осуществляется при помощи гиперссылок; - написание интерактивной истории; - создание документа, дающего анализ какой-либо сложной проблемы и приглашающего студентов согласиться или не согласиться с мнением авторов; - интервью on-line с виртуальным персонажем (ответы и вопросы разрабатываются студентами, глубоко изучившими данную личность)

Веб-квест

Веб-квестом называется специальным образом организованный вид самостоя-



тельной исследовательской деятельности, для выполнения которой студенты осуществляют поиск информации в сети Интернет по указанным адресам. Они создаются для того, чтобы рационально использовать время самостоятельной работы студентов, быстро находить необходимую разнообразную информацию, использовать полученную информацию в практических целях и для развития навыков критического мышления, анализа, синтеза и оценки информации. *Веб-квест* представляет собой специальным образом организованную *веб-страницу*. Веб-квесты могут быть краткосрочными и долгосрочными.

Задания по созданию веб-страниц

размещение выполненных рефератов и рецензий на сайте;
публикация библиографии по теме;
создание тематических веб-страниц индивидуально и в мини-группах;
публикация курсовых и квалификационных работ обучающихся на сайте;
публикация методических разработок обучающихся;
создание банка данных о методических находках обучающихся, банка игр и упражнений.

Компьютерные симуляции

Другим инновационным способом организации самостоятельной работы студентов являются *симуляции* (интерактивные имитаторы реальных ситуаций), которые считаются одними из самых эффективных и современных практических учебных технологий электронного обучения. Электронное обучение – это обучение в интерактивном, дистанцированном формате через Интернет, локальную внутрикорпоративную сеть – Интнет, по электронной почте или с CD-ROM. Данный вид обучения пока еще остается редкостью в российских вузах и на российском рынке образовательных услуг, но, тем не менее, специалисты говорят о его перспективности, т.к., в первую очередь, он рассчитан на совершенствование студентами умения и способности работать самостоятельно, вести собственное исследование, а также способствует развитию чувства открытия, творческого ощущения, перемещения студента в реальность будущей профессиональной деятельности.

Симуляции уже получили широкое распространение в европейских вузах. Обучение при помощи симуляций было разработано и предложено английскими и французскими учеными (Х.И. Элиштоном, Н.Х Лэштоном, К.Джонсом, Ф. Дэбизе и др.). Симуляция – это помещение людей в «фиктивные, имитирующие реальные» ситуации с целью обучения или получения оценки проделанной работы, это обучение действием или в действии. Качественная симуляция включает три структурных компонента:

- 1) хорошо продуманная рабочая модель профессиональной среды. Модель как структурный компонент симуляции предлагает ключевые варианты типов поведения и взаимодействий с другими людьми;
- 2) сценарий процесса симуляции направлен на развитие интуиции, поиска альтернативного нестандартного пути решения проблемы;
- 3) наставник (ментор), который использует стратегию скэффолдинга (scaffolding), основной характеристикой которой является «угасающая помощь» (fading help) со стороны преподавателя в ходе самостоятельной работы студентов.

«Скэффолдинг» – это метафора, описывающая особый тип процесса инструктирования, которая имеет место в ситуациях взаимодействия преподавателя (или другого более осведомленного источника) и студентов по решению учебных задач. «Угасающая помощь» со стороны преподавателя в начале обучения может быть частой и содержательной, а к завершению курса значительно уменьшается или вообще отсутствует.

При изучении дисциплины «Управление проектами» рекомендуется использовать три основных *типа обучающих симуляций*:



симуляции, развивающие быстроту ответной реакции;
симуляции, помогающие развить способность решать профессиональные задачи;
симуляции, направленные на выработку способности оценивать полученную информацию и соответственно распоряжаться ею.

Сложные проверки, контроль и технологии оценки встроены в инструментальные средства симуляций и являются точным отображением эффективности обучения.

10. Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю):

Учебные занятия по дисциплине «Управление проектами в муниципальных образованиях» проводятся в следующих оборудованных учебных кабинетах, оснащенных соответствующим оборудованием и программным обеспечением:

Вид учебных занятий по дисциплине	Наименование оборудованных учебных кабинетов, объектов для проведения практических занятий с перечнем основного оборудования и программного обеспечения
Лекции	Лекции: Учебная аудитория 7101 Доска
Практические занятия	Занятия семинарского типа: Кабинет государственного и муниципального управления 7212 Видеопроекционная аппаратура с возможностью подключения к ПК, экран, доска
Самостоятельная работа студентов	СРО: Читальный зал Научно-технической библиотеки университета Компьютерный класс 1409 Учебная мебель, 20 компьютеров с возможностью выхода в информационно-телекоммуникационную сеть «Интернет» Экран, 19 компьютеров