

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Смирнов Сергей Николаевич
Должность: врио ректора
Дата подписания: 19.09.2022 12:50:12
Уникальный программный ключ:
69e375c64f7e975d4e8830e7b4fcc2ad1bf35f08

Министерство образования и науки Российской Федерации
ФГБОУ ВО «Тверской государственный университет»

Утверждаю:
Руководитель ООП:
Лапушинская Г.К.
«31» августа 2022 г.



Рабочая программа дисциплины (с аннотацией)

Управление проектами в профессиональной деятельности

Направление подготовки
38.04.01 Экономика

Профиль
Управление социально-экономическим развитием территорий

Для студентов 1 курса очной формы обучения

Составитель: Цуркан М.В., к.э.н., доцент

Тверь, 2022

I. Аннотация

1. Цель и задачи дисциплины

Целью освоения дисциплины является: формирование у обучающихся теоретических знаний и практических навыков в области управления проектами для решения профессиональных задач.

Задачами освоения дисциплины являются:

- получение и углубление знаний о фазах жизненного цикла в рамках управления проектами, формирование способностей управления проектом;
- изучение методов планирования в рамках управления проектами и развитие навыков их практического применения для разработки проекта развития в современной практике деятельности организаций;
- формирование способностей организации и руководства работой команды проекта, выработки командной стратегии для достижения поставленной цели;
- использование полученных теоретических знаний в области управления проектами при осуществлении будущей профессиональной деятельности.

2. Место дисциплины в структуре ООП

Дисциплина «Управление проектами в профессиональной деятельности» относится к вариативной части учебного плана по направлению подготовки 38.04.01 «Экономика» профиль «Управление социально-экономическим развитием территорий».

В логическом и содержательно-методическом контексте дисциплина «Управление проектами в профессиональной деятельности» взаимосвязана со следующими дисциплинами учебного плана и является для них предшествующей при формировании компетенций: «Анализ и оценка инвестиционных процессов территории», «Финансовое обеспечение планов развития территорий», «Организационно-экономический механизм общественного участия в управлении социально-экономическим развитием территории» и др.

3. Объем дисциплины: 5 зачетных единиц, 180 академических часа, в том числе для очной формы обучения:

контактная аудиторная работа: лекции 17 часов, практические занятия 34 часов;

контактная внеаудиторная работа – ;

самостоятельная работа: 102 часа, контроль 27 часов.

в том числе для очно-заочной формы обучения: не предусмотрено.

4. Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Планируемые результаты освоения образовательной программы (формируемые компетенции)	Планируемые результаты обучения по дисциплине
<p>УК-2 – Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла</p>	<p>УК-2.1 Формулирует на основе поставленной проблемы проектную задачу и способ ее решения через реализацию проектного управления</p>
	<p>УК-2.2 Разрабатывает концепцию проекта в рамках обозначенной проблемы: формулирует цель, задачи, обосновывает актуальность, значимость, ожидаемые результаты и возможные сферы их применения</p>
	<p>УК-2.4 Осуществляет мониторинг хода реализации проекта, корректирует отклонения, вносит дополнительные изменения в план реализации проекта, уточняет зоны ответственности участников проекта</p>
<p>УК-3 - Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели</p>	<p>УК-3.1 Вырабатывает стратегию командной работы и на ее основе организует отбор членов команды для достижения поставленной цели</p>
<p>УК-4 – Способен применять современные коммуникативные технологии, в том числе на иностранном(ых) языке(ах), для академического и профессионального взаимодействия</p>	<p>УК-4.2 – Составляет в соответствии с нормами русского языка деловую документацию разных жанров</p>

5. Форма промежуточной аттестации и семестр прохождения:

- по очной форме обучения – экзамен, 2 семестр.

6. Язык преподавания русский.

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

Для очной формы обучения

Учебная программа – наименование разделов и тем	Всего (час.)	Контактная работа (час.)				Самостоятельная работа, в том числе контроль (час.)	
		Лекции		Практические занятия			Контроль самостоятельной работы (в том числе курсовая работа)
		всего	в т.ч. практическая подготовка	всего	в т.ч. практическая подготовка		
Тема 1. Различие между процессной и проектной деятельностью	45	4		8		6	27
Тема 2. Жизненный цикл проекта	44	4		8		7	25
Тема 3. Планирование и риски проекта	46	4		10		7	25
Тема 4. Команда проекта	45	5		8		7	25
ИТОГО	180	17		34		27	102 (+27 контроль)

Для очно-заочной формы обучения – не предусмотрено

Содержание разделов и тем по дисциплине

Тема 1. Различие между процессной и проектной деятельностью

Подходы к определению понятия «проект», основные характеристики, отличающие проектную и процессную деятельность.

Различия между объектами проектного управления: проект, программа проектов, портфель проектов. Национальные стандарты в сфере проектного управления. Постановка цели проекта в рамках критериев SMART.

Типы проектов. Классификация проектов в зависимости от сферы деятельности в которой реализуется проект, длительности. Понятие «инфраструктурный проект», понятие «контрактный проект». Проекты в социальной сфере.

Тема 2. Жизненный цикл проекта

Содержательные характеристики понятия «жизненный цикл проекта». Фазы проекта, этапы проекта, стадии проекта, работы проекта. Обязательные элементы жизненного цикла проекта: начало и окончание проекта. Виды жизненных циклов проектов, использующие разные типы связи. Определение модели жизненного цикла.

Тема 3. Планирование и риски проекта

Понятия: «план проекта», «план управления проектом». Вспомогательные процедуры планирования проекта. Декомпозиция работ проекта (иерархическая структура работ проекта). Принципы планирования ресурсов проекта. Определение длительности и стоимости проекта. Идентификация рисков проекта. Методы оценки рисков проектов. Разработка мер по минимизации возможности наступления рисков проекта, мер по минимизации последствий наступления рисков проекта.

Тема 4. Команда проекта

Стейкхолдеры проекта. Формальные и не формальные роли участников проекта. Определение формальных ролей в рамках проектных и предметных ролей участников проектов. Распределение ответственности участников команды проекта в рамках методики RACI. План коммуникации участников проекта.

III. Образовательные технологии

Для реализации ООП и повышения качества образования, мотивационной составляющей обучающихся в образовательном процессе используются современные образовательные технологии.

Учебная программа – наименование разделов и тем	Вид занятия	Образовательные технологии
Тема 1. Различие между процессной и проектной деятельностью	Лекция Практическое занятие	Лекция проблемная, с применением ДОТ Деловая игра, Метод case-study, Проектные технологии
Тема 2. Жизненный цикл проекта	Лекция Практическое занятие	Лекция традиционная, с применением ДОТ Решение ситуационных задач, Тестирование

Тема 3. Планирование и риски проекта	Лекция Практическое занятие	Лекция традиционная, с применением ДОТ Решение ситуационных задач, Аналитическое задание
Тема 4. Команда проекта	Лекция Практическое занятие	Лекция традиционная Решение ситуационных задач, Тестирование

IV. Оценочные материалы для проведения текущей и промежуточной аттестации

Оценочные материалы для проведения текущей аттестации

В связи с тем, что оценочные материалы должны обеспечивать возможность объективной оценки уровня сформированности компетенций, в рамках текущей аттестации включены: контрольные вопросы, тематика электронных презентаций, тематика аналитических и письменных заданий, типовые case-study, типовые тесты, ситуационные задачи и др.

Контрольные вопросы:

1. Назовите обобщающие характеристики проектной деятельности.
2. Дайте пояснение постановки цели проекта в рамках методики SMART.
3. Сформулируйте отличия проекта и программы проектов в контексте проектного управления.
4. Назовите модели жизненного цикла проектов, охарактеризуйте этапы проекта в рамках каждой из моделей.
5. Опишите процедуры PEST-, SWOT-анализа.
6. Раскройте понятие и особенности разработки комплексного плана проекта.
7. Приведите пример метода определения неформальных ролей в проекте.
8. Опишите суть оценки рисков проекта на основе матричного метода.
9. Приведите правила оценки рисков проектов на основе метода парного сравнения.

Шкала оценки ответов на контрольные вопросы:

- Дан *полный, развернутый* ответ на поставленный вопрос, ответ четко структурирован, изложен с использованием современной терминологии и практики применения в организации, представлено *грамотное* обоснование – 5 баллов.
- Ответ на поставленный вопрос *в целом* структурирован, изложен и обоснован с использованием современной терминологии и практики применения в организации, по некоторым пунктам ответа имеются *недочеты* – 4 балла.

- Ответ на поставленный вопрос представлен *частично*, с опорой на *некоторые* термины и теоретические положения и практику применения в организации, отдельные аспекты обоснованы *частично* или имеются *ошибки* в структуре или логике изложения – 3 балла.

- Ответ на поставленный вопрос содержит *ошибки* в структуре и логике изложения материала, терминология и практика применения в организации изложена *фрагментарно*, отдельные аспекты *не обоснованы* – 2 балла.

- Ответ *не соответствует* условиям задания, *не связан* с раскрываемой темой, ответ *не обоснован*, приведённые факты *не соответствуют* обосновываемому выводу или имеются *существенные ошибки* – 0 баллов.

Тематика электронных презентаций:

1. Характеристики инвестиционного проекта.
2. Инновационный проект: суть и специфика управления.
3. Внутренняя и внешняя среда проекта.
4. Методы оценки экономической и социальной эффективности проекта.
5. Принципы оценки проектов в рамках интегрального и дифференцированного подхода.
6. Контрольные точки проекта: методы определения и мониторинга.
7. Гибкие подходы в управлении проектом.
8. Основные виды риска «пяти сил конкуренции по М. Портеру».
9. Ограничения проекта.
10. Требования к продукту проекта: прототип и минимально жизнеспособный продукт.
11. Критерии успешности проекта.

* обучающимися могут быть предложены другие темы докладов по согласованию с преподавателем

Шкала оценки презентаций:

- Тема раскрыта *полностью*, с опорой на соответствующие понятия и теоретические положения, презентация *полностью* соответствует требованиям – 5 баллов.

- Тема раскрыта *в основном*, с опорой на соответствующие понятия и теоретические положения, презентация *в основном* соответствует требованиям, имеются *незначительные недочеты* – 4 балла.

- Тема раскрыта *частично*, с опорой на *некоторые* соответствующие понятия и теоретические положения, презентация соответствует требованиям *частично*, имеются недочеты – 3 балла.

- Терминологический аппарат непосредственно *слабо* связан с раскрываемой темой, имеются *ошибки* в структуре или логике изложения материала, имеются *недостатки* в составлении и оформлении презентации – 2 балла.

- Допущены фактические и логические ошибки, свидетельствующие о непонимании темы, содержание ответа *не связано* с раскрываемой темой, имеются *значительные* недостатки в составлении и оформлении презентации – 0 баллов.

Типовые кейсы

Кейс 1 «Разработка концепции и предложения проекта»

Сформируйте в произвольной форме предложение по условному проекту (один на выбор):

- 1) Открытие прививочного кабинета в частной медицинской клинике.
- 2) Строительство физкультурно-спортивного комплекса
- 3) Проект популяризации рабочих профессий среди школьников «Слава рабочим рукам!!!»

Заполните форму предложения по проекту:

Инициатор проекта	
Решаемые проблемы	
Цель проекта	
Способ достижения цели	
Показатели проекта	
Стратегические риски	
Оценка длительности проекта	
Дополнительная информация	

Шкала оценки выполнения кейса 1:

- Ответ *полностью* соответствует условиям задания и обоснован (определены основные параметры проекта, правильно приведены их теоретические положения, приведены корректные практические примеры) – 5 баллов.
- Ответ *в целом* соответствует условиям задания, по некоторым пунктам ответа имеются *недочеты* (определены основные параметры проекта, *в основном* правильно / *с небольшими недочетами* приведены их теоретические положения, *в целом* приведены корректные практические примеры) – 4 балла.
- Ответ *частично* соответствует условиям задания, по некоторым пунктам ответа имеются *ошибки* в структуре или логике изложения, в приведенных практических примерах – 3 балла.

- Ответ на поставленный вопрос содержит *значительные ошибки* в структуре и логике изложения материала, теоретические положения и *практические примеры* изложены *фрагментарно*, отдельные аспекты *не обоснованы* – 2 балла.

- Ответ *не соответствует* условиям задания, *не связан* с раскрываемой темой, *не обоснован*, приведённые примеры *не соответствуют* условиям задания или имеются *существенные ошибки* – 0 баллов.

Кейс 2 «Успешный проект»

Купол тысячелетия (The Millennium Dome) – крупное здание в виде купола, построенное для выставки «Millennium Experience», приуроченной к празднованию наступления третьего тысячелетия. Расположено на полуострове Гринвич в юго-восточном Лондоне. Выставка была открыта для посетителей с 1 января по 31 декабря 2000 года.

Купол Тысячелетия должен был стать развлекательно-образовательным комплексом, предназначенным для популяризации последних технологий и обеспечить лучшее понимание науки через игру.

На проектирование и строительство проекта был выделен бюджет более чем 1.4 миллиард долларов США. По европейским стандартам, это существенная сумма, всего для одного проекта, но цель состояла в том, чтобы создать городскую достопримечательность, которой отметил новое тысячелетие и положил бы новый стандарт в индустрии развлечений для всеобщего подражания.

С первых этапов проект отличался нерешительностью относительно наполнения и содержания, намерение устроителей состояло в том, чтобы обеспечить популярное место, которое охватило ключевые аспекты британской жизни, была бы то религия, технология или развлечение. Проект финансировался различными источниками, но преимущественно на лотерейные деньги и частное субсидирование. Первое и самое ключевое правило в любом проекте состоит в том, чтобы после анализа соответствия требованиям рынка выработать концепцию парка, определить наполнение и зафиксировать все в рабочем чертеже.

К сожалению, для Купола Тысячелетия, все было не так. Отчасти потому что множество сторон, участвующих в проекте, преследовали только свои интересы и продолжали вносить изменения в проект после его утверждения. Основная проблема проекта Купола Тысячелетия состоит в том, что его наполнение не соответствовало потребностям рынка, и посетители так и не поняли, зачем был сделан этот проект и на что он вообще был рассчитан.

Проблемы с куполом начались в самый первый день его открытия. Линия метро, специально построенная для доставки посетителей из центральной части Лондона, оказалась перегруженной. А те счастливицы, которым в ночь

открытия все же удалось добраться до купола своевременно, не смогли пробраться через строжайшие кордоны службы безопасности.

По странному совпадению, больше всего неприятностей выпало на долю самых влиятельных журналистов британских и иностранных газет. Это было примерно равнозначно устройству массового пищевого отравления в день торжественного открытия нового роскошного ресторана.

Затем начались нарекания на плохую организацию аттракционов и высокую стоимость билетов. Вместо запланированных 12 миллионов купол за весь прошлый год посетили всего лишь 6,5 миллиона человек, причем заплатили за билеты 5,7 миллиона. Хотя это может показаться большим количеством, проект был рассчитан на 12 миллионов посетителей в первом году, что так никогда и не было достигнуто.

Купол Тысячелетия - хороший пример проекта, завершившегося точно в срок и в целом в рамках бюджета, но отсутствие ориентированности на потребности клиента привело к закрытию проекта, который мог бы иметь большой успех. Грандиозное мероприятие оказалось исключительно убыточным, а для завершения проекта тоже нужно было вложить немало денег. Несколько месяцев британские финансисты напряженно решали классическую дилемму «и нести тяжело, и бросить жалко», пока, наконец, не решились на торжественное закрытие купола. В канун нового, 2001 года пришлось сказать последнее «прощай» «фиаско тысячелетия».

Сиднейская опера: провальный проект, но прекрасный результат.

Несмотря на то, что успешным проектом принято считать тот, который был окончен в срок, с требуемым качеством и в рамках бюджета, есть проекты, невероятный результат которых никак не связан с соблюдением каких бы то ни было ограничений.

Сиднейский оперный театр - одно из самых легко узнаваемых зданий мира. Эти «паруса» стали символом не только Сиднея, но и всего австралийского континента. Но при этом процесс создания театра является символом эпически провального управления проектом.

Первоначально предполагалось, что постройка займет 4 года, а бюджет составит 7 миллионов австралийских долларов. В реальности, стройка продолжалась 14 лет и на нее было потрачено 102 миллиона. В процентах – превышение сроков на 350% и бюджета на 1457%.

Большинство людей имеют тенденцию значительно недооценивать время и ресурсы, необходимые для решения той или иной задачи и переоценивать свою способность предвидеть будущее.

Что же произошло?

В первую очередь, в начале любого проекта заказчиком должны быть определены цели и задачи, которых проект должен достигнуть. В данном случае, заказчик – штат Новый

Южный Уэльс – объявляя конкурс на лучший дизайн будущего здания, требовал определенного качества, но не ставил никаких ограничений ни по срокам, ни по стоимости. Это давало полную свободу архитекторам, участвовавшим в конкурсе. Победил датский архитектор Йорн Утзон. В 1959 году

началось строительство, расходы на которое должны были быть полностью покрыты доходами от проведенной лотереи.

Утзон был увлечен дизайном, его коллега Ове Эрап отвечал за инженерию, были подрядчики, занимавшиеся вентиляцией, освещением, акустикой. При этом проектом в целом, фактически, не управлял никто.

Несмотря на протесты Утзона, еще не окончившего планировать всю структуру здания, работы начались. Причем, уже в процессе строительства от заказчика продолжали поступать запросы на изменения, требовавшие новых конструктивных решений.

Первоначально бюджет был назван на основе оценки еще незаконченного проекта сторонней организацией, что впоследствии вызвало немало споров. Первый этап строительства (цокольная часть здания) был завершен с отставанием от расписания на 47 недель и с бюджетом в 5,2 миллиона.

К концу первого этапа Утзон пересмотрел общий бюджет, назвав сумму уже в 12,5 миллионов (вместо изначально запланированных 7). Второй этап (создание внешних конструкций) начал проходить под пристальным надзором правительства, контролировавшего все расходы. Из-за бюджетных разногласий в 1966 Утзон вышел из проекта и покинул Австралию. Проект перешел к нескольким австралийским инженерам, и второй этап был завершен в 1967 с бюджетом уже в 13,2 миллиона.

Покинув проект, Утзон не оставил никаких эскизов или указаний по поводу дальнейшей работы, рассчитывая, что его позовут обратно, когда новая команда провалится. Поэтому внутренние интерьеры пришлось создавать заново, что повлекло за собой лавину непредвиденных проблем и небывалый рост бюджета. В 1973 королева Елизавета II торжественно открыла Оперный Театр Сиднея. А уже к 1975 он окупил себя!

Узнав, что правительство согласилось на бюджет, во много раз превышавший тот, что предлагал он, Утзон решил, что правительство Австралии несправедливо притесняло его, когда он в течение нескольких лет просил увеличить бюджет. Он никогда больше не приезжал в страну. В 2003 году Утзон получил Притцкеровскую премию за свой проект здания Оперы Сиднея, хотя сам он так никогда и не увидел здания во всем его великолепии.

Сформулируйте ответы на следующие вопросы:

1. Какие из факторов успешности проекта были упущены в случае проекта «Купол тысячелетия»?
2. Приведите перечень причин, которые не были учтены авторами проекта «Купол тысячелетия», что в результате привело к закрытию сооружения спустя примерно год после его открытия.
3. Какие основные причины срыва сроков и бюджета проекта «Сиднейская опера»?
4. Как вы думаете почему, несмотря на многократное превышение бюджета проекта, Сиднейский оперный театр, как продукт проекта оказался чрезвычайно успешным?

5. Какие выводы Вам необходимо сделать при реализации собственного проекта?

Шкала оценки выполнения кейса 2:

- Ответ *полностью* соответствует условиям задания и обоснован (сделан *обоснованный* вывод с опорой на соответствующие понятия и теоретические положения) – 5 баллов.
- Ответ *в основном* соответствует условиям задания и обоснован (сделан *в целом обоснованный* вывод с *незначительными недочетами* с опорой на соответствующие понятия и теоретические положения) – 4 балла.
- Ответ *частично* соответствует условиям задания и обоснован (отдельные аспекты *не обоснованы / обоснованы с ошибками*, вывод сделан с опорой на *некоторые* соответствующие понятия и теоретические положения) – 3 балла.
- Ответ непосредственно *слабо* связан с условиями задания, имеются *значительные ошибки* в структуре или логике изложения материала – 2 балла.
- Допущены фактические и логические ошибки, свидетельствующие о непонимании темы, содержание ответа *не связано* с условиями задания – 0 баллов.

Типовые аналитические задания

Задание:

1. Определить какие элементы следовало бы включить в экономическую модель данного проекта.
2. Как можно соблюсти принцип альтернативности при создании экономической модели данного проекта?

Постановка проблемы.

Американская судостроительная компания Todd Pacific Shipyards использовала автоматизированную систему управления операционной деятельностью SQL/Visual Basic, которая отвечала за снабжение, складской учет и отчетность по проектам. Система была построена в технологиях, которые больше не поддерживались, и не покрывала функциональных потребностей компании. Компания была вынуждена использовать отдельную систему для финансовой отчетности, требовавшую ведения двух книг - операционной и бухгалтерской. Перед Todd Pacific Shipyards встала задача поиска и внедрения полностью интегрированной системы управления операционной деятельностью, которая бы обеспечивала:

- расширенную поддержку создания отчетности по проектам, включая отслеживание мельчайших деталей по многолетним правительственным контрактам;
- создание отчетов по контролю издержек и выполнению календарных планов;
- поиск деталей по ключевым словам;
- моделирование бизнес-процессов, позволяющее

их анализировать и осуществлять реинжиниринг;

- интерфейс с системой управления проектами третьей фирмы.

Решение.

Компания Todd Pacific Shipyards провела комплексное предварительное обследование, сформулировав более 1400 требований к различным функциональным возможностям системы. Компания сформировала комиссию по выбору программного продукта, которая выработала около 20 критериев выбора на основе этих требований. После предварительного отбора Todd Pacific Shipyards пригласила четырех поставщиков информационных систем для их демонстрации. Члены комиссии анонимно и независимо

друг от друга выбрали систему IFS Applications компании IFS, поскольку она имела сильные функциональные возможности для поддержки проектов и была простой в использовании. Другим важным фактором стала репутация IFS как компании, выполняющей проекты в срок.

Эффекты.

Основным эффектом от внедрения новой системы стало повышение гибкости управления проектами. В новой системе можно работать и с малыми, и с крупными проектами. Ее также можно использовать для управления двумя разными типами бизнес-процессов компании - ремонта коммерческих судов и военных кораблей. С точки зрения управления финансами, компания Todd Pacific Shipyards приобрела многочисленные выгоды за счет перехода от дополнительной программы расчетов с кредиторами к модулям, полностью интегрированным с остальными компонентами IFS Applications. Сквозные аудиторские проверки стали легче в отслеживании, финансовые показатели оказались тесно увязаны между собой. Финансовые менеджеры компании теперь могут создавать из системы отчеты о трудозатратах по проектам, лучше отслеживать расчеты с дебиторами и создавать отчеты по стандартам правительственных контрактов. Возможность поиска по ключевому слову, заложенная в новой системе, устранила дублирование номеров деталей, существовавшее ранее. Ранее субподрядчики, с которыми работала компания, часто не могли разобраться в корпоративном кодификаторе деталей, и заводили свои новые коды.

Внедрив систему IFS Applications, компания Todd Pacific Shipyards смогла сократить число спорных номеров деталей с 140 000 до 32 000. Одним из наиболее важных достижений компаний Todd Pacific Shipyards после внедрения IFS Applications стало получение компанией сертификата Агентства по аудиту оборонных контрактов (DCAA) на используемую систему управления материальными ценностями и бухгалтерского учета (MMAS). Имея данный сертификат, компания смогла перейти к электронной системе выставления счетов по оборонным контрактам, что значительно ускорило расчеты по выполняемым контрактам. Внедрив IFS Applications, Todd обеспечил слаженную работу своих сотрудников, распределенных по более чем 50 зданиям на 18 га, которые занимает судовой верфь. Компания смогла развернуть широкую беспроводную сеть для работы с карманных компьютеров (КПК), которая позволила

работникам выгружать свои планы работ на день из IFS Applications. Менеджеры компании, в свою очередь, теперь могут наблюдать со своих КПК, где занят каждый работник в данный момент времени, что делает намного более простым быстрый сбор всей проектной команды.

Шкала оценки аналитического задания:

- Ответ *полностью* соответствует условиям задания и обоснован (сделан *релевантный* выбор исходной информации, выводы обоснованы) – 5 баллов.
- Ответ *в основном* соответствует условиям задания, по некоторым пунктам ответа имеются *недочеты* (сделан *релевантный* выбор исходной информации, сделаны *в целом* корректные выводы, *в целом* правильно показано влияние реализации проекта на деятельность фирмы) – 4 балла.
- Ответ *частично* соответствует условиям задания, отдельные аспекты *не обоснованы / обоснованы с ошибками* (имеются *ошибки* в выборе исходной информации, *с ошибками* обосновано влияние проекта на деятельность фирмы) – 3 балла.
- Ответ непосредственно *слабо* связан с условиями задания, имеются *значительные ошибки* в структуре, логике изложения материала, выборе исходной информации, повлекшие за собой искажение выводов – 2 балла.
- Допущены фактические, логические ошибки, свидетельствующие о непонимании темы, содержание ответа *не связано* с условиями задания – 0 баллов.

Типовые задания к письменной работе

Задание: Назовите и охарактеризуйте методы и (или) инструменты, применяемые в проектном управлении, которые могут быть использованы в магистерской диссертации. Проиллюстрируйте примерами применение методов планирования в рамках одного из направлений.

Шкала оценки письменного задания:

- Ответ *полностью* соответствует условиям задания и обоснован (представлено не менее 3 методов и(или) инструментов проектного управления, *грамотно* обосновано их применение в диссертации, приведены *корректные* примеры) – 5 баллов.
- Ответ *в основном* соответствует условиям задания, по некоторым пунктам ответа имеются *недочеты* (представлено не менее 2 методов и (или) инструментов, которые используются в проектном управлении, *в целом* обосновано их применение в диссертации, приведены *в целом* корректные примеры, имеются *недочеты* в изложении) – 4 балла.
- Ответ *частично* соответствует условиям задания, отдельные аспекты *не обоснованы / обоснованы с ошибками* (представлено менее 2 методов и (или) инструментов, которые используются в проектном управлении, *частично* обосновано их применение в диссертации, приведены частично корректные примеры, имеются ошибки в изложении) – 3 балла.

- Ответ непосредственно *слабо* связан с условиями задания, имеются *значительные ошибки* в структуре, логике изложения материала (названы методы и (или) инструменты, которые используются в проектном управлении, но не обосновано их применение / обосновано со *значительными* ошибками, приведены *некорректные* примеры) – 2 балла.

- Допущены фактические, логические ошибки, свидетельствующие о непонимании темы, содержание ответа *не связано* с условиями задания – 0 баллов – 0 баллов.

Типовые ситуационные задачи

Задача 1

Предприятие планирует частично автоматизировать производственный процесс. Приобретение и установка необходимого оборудования обойдется в 8 млн руб. Сокращение трудовых и материальных затрат позволит экономить по 2,2 млн руб. ежегодно (до уплаты налогов). Срок амортизации оборудования 5 лет, за этот период оно полностью обесценится. Однако его реальная рыночная стоимость через 5 лет может составить 2 млн руб. Ставка налога на прибыль 20%, норма доходности для всех проектов, принимаемых фирмой - 10%. Стоит ли браться за реализацию проекта?

Шкала оценки ситуационных задач:

- Ответ *полностью* соответствует условиям задания и обоснован – 5 баллов.

- Ответ *в основном* соответствует условиям задания, по некоторым пунктам ответа имеются *недочеты* – 4 балла.

- Ответ *частично* соответствует условиям задания, отдельные аспекты *не обоснованы* / *обоснованы с ошибками* – 3 балла.

- Ответ непосредственно *слабо* связан с условиями задания, имеются *значительные ошибки* в структуре, логике изложения материала, арифметических расчетах – 2 балла.

- Допущены фактические, логические, арифметические ошибки, свидетельствующие о непонимании темы, содержание ответа *не связано* с условиями задания – 0 баллов.

Пример типовых тестов

1. Определенная последовательность фаз, продолжающаяся от начала до окончания проекта – это:

а. Жизненный цикл проекта

- b. Базовый план проекта
- c. Критический путь проекта
- d. Все варианты верны
- e. Нет верного ответа

2. Основой для сравнения, отслеживания и мониторинга показателей выполнения проекта является:

- a. Базовый план проекта
- b. Критический путь проекта
- c. ЗадOCUMENTИРОВАННЫЙ жизненный цикл проекта
- d. Все варианты верны
- e. Нет верного ответа

3. К объектам проектного управления могут быть отнесены

- a. Проекты
- b. Портфели проектов
- c. Программы
- d. Все содержательные ответы верны
- e. Нет верного содержательного ответа

4. При постановке «расширенной» цели проекта необходимо:

- a. Сформировать цель с учетом критериев SMART
- b. Отобразить ключевой эффект проекта
- c. Сформировать цель, которая отражает SMART+ЭФФЕКТ
- d. Все ответы верны

5. Реализация функции «контроль» в проектном управлении предполагает:

a. Сравнение фактических показателей выполнения с плановыми показателями, анализ отклонений и осуществление, при необходимости, соответствующих корректирующих и предупреждающих действий

- b. Анализ достижения показателей результативности проекта
- c. Анализ достижения эффективности проекта
- d. Все ответы верны
- e. Нет верного ответа

6. Заинтересованное лицо проекта – это:

a. Физическое или юридическое лицо, которое имеет заинтересованность, может влиять на какие-либо аспекты проекта, подвержено или считает себя подверженным какому-либо влиянию со стороны проекта

b. Физические лица – участники команды проекта

c. Физическое или юридическое лицо, которое имеет заинтересованность, может влиять на какие-либо аспекты проекта, подвержено или считает себя подверженным какому-либо влиянию со стороны проекта, но не является участником команды проекта

- d. Все ответы верны
- e. Нет верного ответа

7. Целью процесса управления коммуникациями является:

- a. удовлетворение информационных потребностей заинтересованных лиц проекта, а также разрешение вопросов, касающихся информационного взаимодействия в рамках проекта, в случае их возникновения.
- b. Информирование команды проекта о ходе реализации проекта
- c. Информирование целевой аудитории о продукте, который будет создан в рамках проекта

8. Структурная декомпозиция работ проекта является обязательным элементом разработки проекта, необходимым для:

- a. Планирования ресурсов проекта
- b. Выявления ключевых точек проекта в рамках каскадной модели жизненного цикла проекта
- c. Выявления рисков проекта
- d. Все ответы верны
- e. Нет верного ответа

9. Календарно-сетевое планирование необходимо для:

- a. Планирования и контроля сроков реализации элементов проекта (фаз, этапов, работ, мероприятий)
- b. Анализа распределения ресурсов в рамках определенного временного периода
- c. Анализа дублирования материальных и трудовых ресурсов
- d. Все ответы верны
- e. Нет верного ответа

10. Руководитель проекта:

- a. лицо, ответственное за обеспечение проекта ресурсами и осуществляющее административную, финансовую и иную поддержку проекта
- b. физическое или юридическое лицо, которое является владельцем результата проекта
- c. лицо, осуществляющее управление проектом и ответственное за результаты проекта
- d. все ответы верны
- e. нет верного ответа

11. Процесс планирования персонала проекта подразумевает, что:

- a. определены и документированы роли участников проекта, их функции и полномочия
- b. определен численный и квалификационный состав команды проекта, а также требования к условиям труда
- c. персонально определены основные члены команды проекта

- d. Все ответы верны
- e. Нет верного ответа

12. Результат выбора и согласования компонентов портфеля проектов для обеспечения вклада в достижение стратегических целей государства, региона, муниципального образования, организации – это:

- a. согласование со стратегией
- b. исключение из стратегии
- c. интеграция в стратегию
- d. все ответы верны
- e. нет верного ответа

13. Источниками потенциальных возможностей и угроз в управлении портфелем проектов могут быть:

- a. Выбранная стратегия,
- b. запросы потребителей,
- c. изменения предложений
- d. введение внутренних усовершенствований
- e. Все ответы верны
- f. Нет верного ответа

14. Вероятное для проекта событие, наступление которого может как отрицательно, так и положительно отразиться на результатах проекта:

- a. Неопределенность
- b. Угроза
- c. Риск
- d. Все ответы верны
- e. Нет верного ответа

15. Определение порядка работы с изменениями в проекте подразумевает:

- a. выявление изменений
- b. согласование и утверждение изменений
- c. организация учета версий документов и продуктов проекта
- d. доведение информации об изменениях до заинтересованных сторон
- e. все ответы верны
- f. нет верного ответа

16. Обязательной процедурой завершения проекта является:

- a. Расформирование команды
- b. Достижение целей проекта
- c. Документирование окончания проекта
- d. Все ответы верны
- e. Нет верного ответа

17. Контрольное событие проекта – это:
- Существенное событие проекта, отражающее получение измеримых результатов проекта
 - Существенное событие проекта, отражающее достижение цели проекта
 - Существенное событие проекта, отражающее завершение проекта
 - Все ответы верны
 - Нет верного ответа
18. Измеримый результат, который должен быть получен в ходе реализации проекта:
- Результат проекта
 - Продукт проекта
 - Показатель проекта
 - Все ответы верны
 - Нет верного ответа
19. Действие, предпринятое для устранения обнаруженного несоответствия плану проекта:
- Интегрирующее действие
 - Коррелирующее действие
 - Новый шаг
 - Все ответы верны
 - Нет верного ответа
20. Ограничение проекта – это:
- Сдерживающий фактор, влияющий на ход исполнения проекта
 - Риск проекта, «сработавший» в процессе его реализации
 - Территория реализация проекта
 - Все ответы верны
 - Нет верного ответа

Шкала оценки тестов:

- 85% правильных ответов – 5 баллов.
- 75 % правильных ответов – 4 балла.
- 65 % правильных ответов – 3 балла.
- 55 % правильных ответов – 2 балла.
- менее 50 % правильных ответов – 0 баллов.

Оценочные материалы для проведения промежуточной аттестации:

Планируемые результаты освоения образовательной программы (формируемые компетенции)	Планируемые результаты обучения по дисциплине
---	---

УК-2 – Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла	УК-2.1 Формулирует на основе поставленной проблемы проектную задачу и способ ее решения через реализацию проектного управления
	УК-2.2 Разрабатывает концепцию проекта в рамках обозначенной проблемы: формулирует цель, задачи, обосновывает актуальность, значимость, ожидаемые результаты и возможные сферы их применения
	УК-2.4 Осуществляет мониторинг хода реализации проекта, корректирует отклонения, вносит дополнительные изменения в план реализации проекта, уточняет зоны ответственности участников проекта
УК-3 - Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	УК-3.1 Вырабатывает стратегию командной работы и на ее основе организует отбор членов команды для достижения поставленной цели
УК-4 – Способен применять современные коммуникативные технологии, в том числе на иностранном(ых) языке(ах), для академического и профессионального взаимодействия	УК-4.2 – Составляет в соответствии с нормами русского языка деловую документацию разных жанров

1. *Планируемый образовательный результат по УК-2* – Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла:

УК-2.1 Формулирует на основе поставленной проблемы проектную задачу и способ ее решения через реализацию проектного управления.

УК-2.2 Разрабатывает концепцию проекта в рамках обозначенной проблемы: формулирует цель, задачи, обосновывает актуальность, значимость, ожидаемые результаты и возможные сферы их применения.

УК-2.4 Осуществляет мониторинг хода реализации проекта, корректирует отклонения, вносит дополнительные изменения в план реализации проекта, уточняет зоны ответственности участников проекта.

2. *Планируемый образовательный результат по УК-3* - Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели:

УК-3.1 Вырабатывает стратегию командной работы и на ее основе организует отбор членов команды для достижения поставленной цели.

3. *Планируемый образовательный результат по УК-4* – Способен применять современные коммуникативные технологии, в том числе на иностранном(ых) языке(ах), для академического и профессионального взаимодействия:

УК-4.2 Составляет в соответствии с нормами русского языка деловую документацию разных жанров.

*Пример типового комплексного задания
для проведения промежуточной аттестации*

Задание – кейс.

Типовые кейсы

Кейс 1¹

Общество с ограниченной ответственностью «КОНСАЛТ-СЕРВИС» создано 31 ноября 2014 года. На самарском рынке ООО «КОНСАЛТ-СЕРВИС» является одной из ведущих компаний по оказанию консалтинговых услуг в сфере управления финансами и по оказанию профессиональных услуг в области бухгалтерского учета.

Согласно уставу, миссия компании – оказание качественных аудиторских, бухгалтерских и финансовых услуг, способствующих эффективности бизнеспроцессов клиентов.

ООО «КОНСАЛТ-СЕРВИС» оказывает услуги по следующим направлениям:

- 1) консультирование по вопросам финансового посредничества;
- 2) предоставление юридических услуг;
- 3) абонентское обслуживание;
- 4) консультирование по вопросам коммерческой деятельности и управления.

Самой развитой услугой в ООО «КОНСАЛТ-СЕРВИС» на сегодняшний день является абонентское обслуживание. Абонентское обслуживание включает в себя:

- 1) телефонную линию консультаций с выдачей устных или письменных разъяснений по применению законодательства;
- 2) «преддоговорную экспертизу», т.е. экспертизу документов, которые предполагается подписать на предприятии;
- 3) подбор по запросам заказчика необходимых ему нормативных документов;
- 4) оперативное информирование заказчика об изменениях в законодательстве, касающихся его деятельности.

Штат организации на 1.01.16 г. включает 35 сотрудников.

SWOT-анализ фирмы представлен в табл. 1.

¹ При разработке кейса использовано учебное пособие: Управление проектами: кейсы: учеб. пособие / Т.Б. Заводчикова, А.Е. Термелева. – Самара: Изд-во Самарского ун-та, 2017. – 104 с.

Таблица 1. SWOT-анализ ООО «КОНСАЛТ-СЕРВИС»

Сильные стороны	Слабые стороны
<ol style="list-style-type: none"> 1. Произошло интенсивное развитие рынка аудиторских и консалтинговых услуг. 2. Рынок аудиторских и консалтинговых услуг сформировался как рынок чистой конкуренции. 3. Сформировалась новая законодательная и нормативно-правовая база в области аудиторских услуг. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Существуют определенные недостатки в профессиональном подходе к оказанию консалтинговых услуг. 2. Нет определенных структур, регулирующих деятельность в области консалтинга. 3. Законодательная и нормативная базы до конца не отработаны.
Возможности	Угрозы
<ol style="list-style-type: none"> 1. Роль аудиторских и консалтинговых услуг возрастает. 2. Разработка и внедрение внутрифирменных стандартов организации. 3. Повышение и переподготовка кадров, создание объединения высококвалифицированных специалистов в различных направлениях экономической деятельности. 4. В аудиторских компаниях расширяется спектр предоставляемых услуг. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Недостаточность в разработках программ повышения квалификации и переподготовки кадров ведет к снижению доверия в области оказания услуг, вводит в заблуждение их пользователей. 2. Несбалансированная деятельность саморегулируемых организаций ведет к дезорганизации внутри аудиторских и консалтинговых структур. 3. Дополнительные расходы компании могут привести к увеличению стоимости оказываемых услуг или к ухудшению финансового состояния организации.

В Самаре на сегодняшний день консалтинговые услуги оказывают около 89 фирм, среди них: юридические – 53, в области финансового консультирования на рынке города Самары работают 23 фирмы, в области бухгалтерского учета и аудита – 13 фирм.

ООО «КОНСАЛТ-СЕРВИС» имеет 23 клиента, которые находятся на абонентском обслуживании. 90 процентов всех клиентов, находящихся на абонентском обслуживании, являются ООО. Остальные 10 процентов приходятся на одно закрытое акционерное общество и одного индивидуального предпринимателя, по 5 процентов соответственно.

Такая ситуация объясняется тем, что организации, как правило, имеют крупный документооборот, проводят большое количество расчетных банковских операций, нуждаются в официальном консалтинговом сопровождении.

Индивидуальные предприниматели в основном работают с наличными денежными средствами, редко обращаясь за официальной помощью, предпочитая ей неофициальное сотрудничество с бухгалтерами в случае необходимости.

Анализ основных конкурентов ООО «КОНСАЛТ-СЕРВИС» представлены в табл. 2.

Таблица 2. Анализ конкурентов

Характеристики конкурирующей продукции	ООО «КОНСАЛТ-СЕРВИС»	ООО «ПРОФИТ»	ООО «СВЯЗЬ-КОНСАЛТ»	ООО «АУДИТ-ЦЕНТР»	ООО «ЛАИР»	ООО «ПАРТНЕР-САМАРА»
Качество услуг	Выше среднего	Среднее	Выше среднего	Среднее	Среднее	Среднее
Уровень цен	Средние	Средние	Высокие	Высокие	Высокие	Низкие
Объем оказанных услуг	Средний	Низкий	Средний	Средний	Низкий	Высокий
Стабильность оказания услуг	Высокий	Средний	Средний	Высокий	Низкий	Средний
Консультации клиентам	Да	Да	Да	Да	Да	Да
Доступность	Все категории населения	Все категории населения	С доходом выше среднего	С доходом выше среднего	С доходом выше среднего	Все категории населения
Ассортимент услуг	Средний	Небольшой	Небольшой	Средний	Небольшой	Средний
Персонал	в/к*	в/к	в/к	в/к	в/к	в/к

* высококвалифицированный

Анализ клиентов, находящихся на абонентском обслуживании, показывает, что 74 % клиентов используют общую систему налогообложения. Это в первую очередь объясняется их деятельностью. 64 % из них занимаются оптовой торговлей (как продуктами питания, так и промышленными товарами, кормами), 11 % ведут строительные работы и 25 % приходится на производство и прочее.

Согласно действующему налоговому законодательству РФ, такие виды деятельности попадают под общую систему налогообложения.

Оставшиеся 26 % процентов приходятся на клиентов, применяющих упрощенную систему налогообложения (13 %) и систему налогообложения на основе единого налога на вмененный доход (13 %). Использует эти системы налогообложения малый бизнес, для которого законодательно предусмотрена поддержка в виде льготных условий налогообложения.

На долю клиентов, применяющих общую систему налогообложения, приходится 86 % объема выручки от предоставления абонентского обслуживания, 268000 рублей в абсолютном выражении. По 7 % процентов (23000 рублей) приходится на клиентов, применяющих УСН.

Анализ структуры доходов за 2019–2020 гг. показывает, что 75 % доходов приходится на абонентское обслуживание, что составляет 1658076 рублей в абсолютном выражении. 10 % приходится на оказание юридических услуг, 196000 рублей в абсолютном выражении. 8 % приходится на консультирование по вопросам коммерческой деятельности и управления, 160000 рублей в

абсолютном выражении. Наименьшую долю в структуре доходов за 2019-2020 гг. имеют разовые финансовые консультации (7 %), 110000 рублей.

Анализ свидетельствует, что ООО «КОНСАЛТ-СЕРВИС» является финансово устойчивой и платежеспособной компанией. Цена капитала предприятия по балансу составляет 11 %. Сумма собственных средств, доступных для финансирования проекта составляет 320 тыс. руб.

Задания.

1.1. Сформулировать проблему конкурентоспособности ООО «КОНСАЛТ-СЕРВИС», сформулировать задачу и способ ее организационно-управленческого решения (УК-2.1)

1.2. Разработать концепцию проекта повышения конкурентоспособности предприятия в рамках обозначенной проблемы: сформулировать цель, задачи, обосновывать актуальность, значимость, ожидаемые результаты (УК-2.2).

1.3. Сформировать план контроля рисков, меры по минимизации последствий рисков с учетом требуемой резервируемой суммы, которую нужно внести в базовый план проекта (УК-2.4).

1.4. Определите формальные и неформальные роли, которые должны быть обеспечены в проектной команде для реализации стратегической командной работы (УК-3.1).

1.5. Составьте деловое письмо (предложение) об участие в проекте потенциального партнера (УК-4.2)

Шкала оценки степени сформированности компетенций обучающихся на промежуточной аттестации *(по очной форме обучения)*

Тип задания	Индикаторы	Критерий оценивания и количество баллов
Задание 1.1	УК -2.1 Формулирует на основе поставленной проблемы проектную задачу и способ ее решения через реализацию проектного управления.	<ul style="list-style-type: none"> • в представленном ответе <i>в полном объеме</i> продемонстрирована способность формулировать на основе поставленной проблемы проектной задачи, определен способ ее решения – <i>владение компетенцией в полном объеме – 5 баллов;</i> • в представленном ответе <i>в основном</i> продемонстрирована способность формулировать на основе поставленной проблемы проектной задачи, определен способ ее решения – <i>владение компетенцией в основном – 4 балла;</i> • в представленном ответе <i>фрагментарно</i> продемонстрирована способность формулировать на основе поставленной проблемы проектной задачи, определен способ ее решения – <i>частичное владение компетенцией – 3 балла;</i> • в представленном ответе способность осуществлять формулировать на основе поставленной проблемы проектной задачи, определения способа ее решения, не продемонстрирована – <i>компетенцией не овладел – 2 балла.</i>

<p>Задание 1.2</p>	<p>УК -2.2 Разрабатывает концепцию проекта в рамках обозначенной проблемы: формулирует цель, задачи, обосновывает актуальность, значимость, ожидаемые результаты и возможные сферы их применения.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • в представленном ответе в <i>полном объеме</i> продемонстрирована способность разрабатывать концепцию проекта в рамках обозначенной проблемы, сформулирована цель, задачи, обоснованная актуальность, значимость, ожидаемые результаты проекта – <i>владение компетенцией в полном объеме</i> – 5 баллов; • в представленном ответе в <i>основном</i> продемонстрирована способность разрабатывать концепцию проекта в рамках обозначенной проблемы, сформулирована цель, задачи, обоснованная актуальность, значимость, ожидаемые результаты проекта – <i>владение компетенцией в основном</i> – 4 балла; • в представленном ответе <i>фрагментарно</i> продемонстрирована способность разрабатывать концепцию проекта в рамках обозначенной проблемы, сформулирована цель, задачи, обоснованная актуальность, значимость, ожидаемые результаты проекта – <i>частичное владение компетенцией</i> – 3 балла; • в представленном ответе способность разрабатывать концепцию проекта в рамках обозначенной проблемы, не продемонстрирована – <i>компетенцией не овладел</i> – 2 балла.
<p>Задание 1.3</p>	<p>УК -2.4 Осуществляет мониторинг хода реализации проекта, корректирует отклонения, вносит дополнительные изменения в план реализации проекта, уточняет зоны ответственности участников проекта.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • в представленном ответе в <i>полном объеме</i> продемонстрирована способность осуществлять мониторинг хода реализации проекта в рамках разработки плана контроля за рисками проекта, выявления дополнительных параметров для уточнения базового плана проекта – <i>владение компетенцией в полном объеме</i> – 5 баллов; • в представленном ответе в <i>основном</i> продемонстрирована способность осуществлять мониторинг хода реализации проекта в рамках разработки плана контроля за рисками проекта, выявления дополнительных параметров для уточнения базового плана проекта – <i>владение компетенцией в основном</i> – 4 балла; • в представленном ответе <i>фрагментарно</i> продемонстрирована способность осуществлять мониторинг хода реализации проекта в рамках разработки плана контроля за рисками проекта, выявления дополнительных параметров для уточнения базового плана проекта – <i>частичное владение компетенцией</i> – 3 балла; • в представленном ответе способность осуществлять мониторинг хода реализации проекта в рамках разработки плана контроля за рисками проекта, выявления дополнительных параметров

		для уточнения базового плана проекта, не продемонстрирована – <i>компетенцией не овладел</i> – 2 балла.
Задание 1.4	УК -3.1 Вырабатывает стратегию командной работы и на ее основе организует отбор членов команды для достижения поставленной цели.	<ul style="list-style-type: none"> • в представленном ответе в <i>полном объеме</i> продемонстрирована способность выработки стратегии командной работы и организации отбора членов команды проекта – <i>владение компетенцией в полном объеме</i> – 5 баллов; • в представленном ответе в <i>основном</i> продемонстрирована способность выработки стратегии командной работы и организации отбора членов команды проекта – <i>владение компетенцией в основном</i> – 4 балла; • в представленном ответе <i>фрагментарно</i> продемонстрирована способность выработки стратегии командной работы и организации отбора членов команды проекта – <i>частичное владение компетенцией</i> – 3 балла; • в представленном ответе способность выработки стратегии командной работы и организации отбора членов команды проекта, не продемонстрирована – <i>компетенцией не овладел</i> – 2 балла.
Задание 1.5	УК -4.2 Составляет в соответствии с нормами русского языка деловую документацию разных жанров	<ul style="list-style-type: none"> • в представленном ответе в <i>полном объеме</i> продемонстрирована способность деловое письмо с учетом норм русского языка – <i>владение компетенцией в полном объеме</i> – 5 баллов; • в представленном ответе в <i>основном</i> продемонстрирована способность деловое письмо с учетом норм русского языка – <i>владение компетенцией в основном</i> – 4 балла; • в представленном ответе <i>фрагментарно</i> продемонстрирована способность деловое письмо с учетом норм русского языка – <i>частичное владение компетенцией</i> – 3 балла; • в представленном ответе способность деловое письмо с учетом норм русского языка, не продемонстрирована – <i>компетенцией не овладел</i> – 2 балла.

Форма проведения промежуточной аттестации: устная или письменная.

V. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

1) Рекомендуемая литература

а) Основная литература

1. Лич, Л. Вовремя и в рамках бюджета: Управление проектами по методу критической цепи / Лич Л., - 3-е изд. - Москва : Альпина Паблишер, 2016. - 354 с. – Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/912559> (дата обращения: 30.03.2021).

2. Ньютон, Р. Управление проектами от А до Я / Ньютон Р. - 7-е изд. - Москва : Альпина Паблицер, 2016. - 180 с. – Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/926069> (дата обращения: 30.03.2021).

3. Попов, Ю. И. Управление проектами : учеб. пособие / Ю. И. Попов, О. В. Яковенко. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 208 с. — (Учебники для программы МВА). - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1153780> (дата обращения: 30.03.2021).

б) Дополнительная литература

1. Романова, М. В. Управление проектами : учеб. пособие / М.В. Романова. — Москва : ИД «ФОРУМ» : ИНФРА-М, 2020. - 256 с. - (Высшее образование). - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1039340> (дата обращения: 30.03.2021).

2. Управление проектами : учебник / под ред. Н.М. Филимоновой, Н.В. Моргуновой, Н.В. Родионовой. — Москва : ИНФРА-М, 2019. — 349 с. — (Высшее образование). - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/997138> (дата обращения: 30.03.2021).

3. Управление проектами : учеб. пособие / П.С. Зеленский, Т.С. Зимнякова, Г.И. Поподько [и др.]. - Красноярск : Сиб. федер. ун-т, 2017. - 125 с. – Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1031863> (дата обращения: 30.03.2021).

4. Управление инновационными проектами: учеб. пособие / В.Л. Попов, Н.Д. Кремлев, В.С. Ковшов ; под ред. В.Л. Попова. - Москва : НИЦ ИНФРА-М, 2020. - 336 с. – Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1052440> (дата обращения: 30.03.2021).

2) Программное обеспечение

а) Лицензионное программное обеспечение

2-ая Грибоедова, д.22, корпус 7, аудитории 105, 106

Список ПО:	Условия предоставления
Adobe Reader XI (11.0.13) – Russian 6	Бесплатно
Google Chrome 6	Бесплатно
Microsoft Office профессиональный плюс 2010	Акт приема передачи №689 от 05.07.2019 г.
Audit XP	Акт предоставления прав № Tr063036 от 11.11.2014
Kaspersky Endpoint Security 10 для Windows	Акт на передачу прав №969 18.10.2018 г.
Project Expert 7 Tutorial	Договор №40 от 11.09.2012.
Audit Expert 7 Tutorial	Бесплатно
Prime Expert 7 Tutorial	Бесплатно
Microsoft Windows 10 Enterprise	Акт приема передачи №689 от 05.07.2019 г.
CorelDRAW Graphics Suite X4 Education License	Акт приема- передачи № Tr034515 от 15.12.2009
AnyLogic PLE	Бесплатно
iTALC	Бесплатно

б) Свободно распространяемое программное обеспечение

- Adobe Reader XI
- Debut Video Capture
- 7-Zip
- iTALC
- Google Chrome
- Trello
- и др.

3) Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы (*Доступ с компьютеров сети ТвГУ*)

1. ЭБС «ZNANIUM.COM» www.znanium.com;
2. ЭБС «ЮРАЙТ» www.biblio-online.ru;
3. ЭБС «Университетская библиотека онлайн» <https://biblioclub.ru/> ;
4. ЭБС IPRbooks <http://www.iprbookshop.ru/>;
5. ЭБС «Лань» <http://e.lanbook.com>;
6. ЭБС BOOK.ru <https://www.book.ru/>
7. ЭБС ТвГУ <http://megapro.tversu.ru/megapro/Web>
8. Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU (подписка на журналы)
https://elibrary.ru/projects/subscription/rus_titles_open.asp? ;
9. Репозиторий ТвГУ <http://eprints.tversu.ru>,
10. Wiley Online Library <https://onlinelibrary.wiley.com/>
11. Журналы American Institute of Physics (AIP) <http://aip.scitation.org/> ;
12. Журналы American Chemical Society (ACS)
<https://www.acs.org/content/acs/en.html>;
13. Журналы American Physical Society (APS) <https://journals.aps.org/about>
14. Журналы издательства Taylor&Francis <http://tandfonline.com/> ;
15. Патентная база компании QUESTEL- ORBIT <https://www.orbit.com/> ;
16. БД Scopus <https://www.scopus.com/search/form.uri?display=basic>
17. БД Web of Science
[http://apps.webofknowledge.com/WOS_GeneralSearch_input.do?product=WOS&search](http://apps.webofknowledge.com/WOS_GeneralSearch_input.do?product=WOS&search_mode=GeneralSearch&SID=F51xbbgjnOdTHHnpOs&preferencesSaved=)
[_mode=GeneralSearch&SID=F51xbbgjnOdTHHnpOs&preferencesSaved=](http://apps.webofknowledge.com/WOS_GeneralSearch_input.do?product=WOS&search_mode=GeneralSearch&SID=F51xbbgjnOdTHHnpOs&preferencesSaved=)
18. Электронная коллекция книг Оксфордского Российского фонда
<https://ebookcentral.proquest.com/lib/tverstate/home.action>
19. Ресурсы издательства Springer Nature <http://link.springer.com/> ;
20. Архивы журналов издательства Oxford University Press
<http://archive.neicon.ru/xmlui/> ,
21. Архивы журналов издательства Sage Publication
<http://archive.neicon.ru/xmlui/> ,
22. Архивы журналов издательства The Institute of Physics
<http://archive.neicon.ru/xmlui/>,
23. Архивы журналов издательства Nature <http://archive.neicon.ru/xmlui/>,

24. Архивы журналов издательства Annual Reviews
<http://archive.neicon.ru/xmlui/> .

25. Polpred.com Обзор СМИ <http://www.polpred.com/>

26. СПС КонсультантПлюс (в сети ТвГУ);

27. ИПС «Законодательство России» <http://pravo.fso.gov.ru/ips.html>

28. Сводные каталоги фондов российских библиотек АРБИКОН, МАРС
<http://arbicon.ru/>; КОРБИС <http://corbis.tverlib.ru/catalog/> , АС РСК по
НТЛ
http://library.gpntb.ru/cgi/irbis64r/62/cgiir-bis_64.exe?C21COM=F&I21DBN=RSK&P21, DBN=RSK&S21FMT=&S21ALL=&Z21ID=; ЭКБСОН <http://www.vlibrary.ru>

4) Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины

1. База данных «Обзор банковского сектора» - информационно-аналитические материалы Центрального банка Российской Федерации - <https://www.cbr.ru/analytics/?PrfId=bnksyst>
2. Базы данных Европейского общества маркетинга (World Association of Opinion and Marketing Research Professionals) - www.esomar.org
3. База данных исследовательской компании CRG (CapitalResearchGroup), входящей в холдинг "Names" - www.crg.li
4. Информационно-поисковые системы агентств «Бизнес-карта», ЗАО «АСУ-Импульс», «Российский генеральный регистр производителей товаров и услуг», «Независимые производители товаров и услуг России», «Регистр РАУ-Пресс».
5. Специализированные базы данных «Ценовой мониторинг»
6. База данных «Мировая экономика» - информационно-аналитический раздел официального сайта Министерства финансов РФ - <http://info.minfin.ru/worldecon.php>
7. Статистическая база данных ЕЭК ООН - http://w3.unesco.org/PXWeb2015/pXweb/ru/STAT/STAT__20-ME__1-MEOV
8. База данных «Электронные журналы издательства Taylor & Francis (более 1000 наименований)» - Доступ открыт к полным текстам журналов текущего года и всем полным текстам архивных номеров.
9. База статистических данных «Регионы России» Росстата - http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/publications/catalog/doc_1138623506156
10. База данных Всемирного Банка - <https://datacatalog.worldbank.org/>
11. База данных НИП «Международное Исследовательское Агентство «Евразийский Монитор» - <http://eurasiamonitor.org/issliedovaniia>
12. База данных Research Papers in Economics (самая большая в мире коллекция электронных научных публикаций по экономике включает библиографические описания публикаций, статей, книг и других информационных ресурсов) - <https://edirc.repec.org/data/derasru.html>

13. Базы данных Всемирного банка - <https://data.worldbank.org/>
14. База данных Research Papers in Economics (самая большая в мире коллекция электронных научных публикаций по экономике включает библиографические описания публикаций, статей, книг и других информационных ресурсов) - <https://edirc.repec.org/data/derasru.html>
15. База данных Федеральной налоговой службы «Статистика и аналитика» - https://www.nalog.ru/rn39/related_activities/statistics_and_analytics/
16. База данных Investfunds информационного агентства Сbonds - содержит полные параметры всех акций, торгуемых на биржах России; полные параметры всех российских ПИФов, архив данных по стоимости пая и СЧА большинства фондов России; архив данных по дивидендным выплатам российских акций. Для получения доступа необходимо заполнить форму форму - <http://pro.investfunds.ru/>
17. Справочная система Главбух –Свободный доступ on-line: <http://www.1gl.ru>
18. База данных Всемирного банка - Открытые данные - <https://data.worldbank.org/>
19. Единый портал бюджетной системы Российской Федерации - <http://budget.gov.ru/>
20. База данных «Бюджет» Минфина России - <https://www.minfin.ru/ru/performance/budget/>
21. База статистических данных «Финансово-экономические показатели РФ» - <https://www.minfin.ru/ru/statistics/>
22. Базы данных Международного валютного фонда - <http://www.imf.org/external/russian/index.htm>
23. МУЛЬТИСТАТ – многофункциональный статистический портал http://www.multistat.ru/?menu_id=1
24. Базы данных официальной статистики Федеральной службы государственной статистики - http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/
25. Федеральный образовательный портал «Экономика Социология Менеджмент» - <http://ecsosman.hse.ru>
26. База данных «Финансовая математика – Библиотека управления» - Корпоративный менеджмент - <https://www.cfin.ru/finanalysis/math/>
27. Единый федеральный реестр сведений о банкротстве (ЕФРСБ) - bankrot.fedresurs.ru
28. Информационная система для методической поддержки, сбора лучших практик регулирования, дистанционного обучения специалистов в области оценки регулирующего воздействия на федеральном и региональном уровне (ИС МПДО) - orv.gov.ru
29. Базы данных Европейского общества маркетинга (World Association of Opinion and Marketing Research Professionals) - www.esomar.org
30. База данных Минэкономразвития РФ «Информационные системы Министерства в сети Интернет» - <http://economy.gov.ru/minec/about/systems/infosystems/>

31. Национальная ассоциация управления проектами - <http://www.sovnet.ru/>
32. Информационно-аналитический журнал «Управление проектами» - <https://pmmagazine.ru/>
33. Информационно-аналитический портал «Искусство управления проектами» - <http://www.prjman.ru/>
34. Информационно-аналитический портал «Управление проектами» - <http://www.pmtoday.ru/>
35. Библиотека управления - <http://www.cfin.ru/itm/project/>
36. Система управления проектами онлайн - <https://www.comindware.com/ru/project-management-software/>
37. Журнал «Управление проектами и программами» - <http://www.grebennikoff.ru/product/20/>

VI. Методические материалы для обучающихся по освоению дисциплины

Методические материалы позволяют обучающемуся оптимальным образом спланировать и организовать процесс освоения учебного материала и включают:

- рекомендации по подготовке к учебным занятиям;
- рекомендации по решению ситуационных задач;
- требования по подготовке электронных презентаций;
- рекомендации по самостоятельной работе;
- вопросы для самоподготовки к промежуточной аттестации и др.

Методические рекомендации по подготовке к учебным занятиям

Методические рекомендации для подготовки к практическим занятиям

Целью практических занятий является закрепление знаний путем вовлечения обучающихся в решения различного рода учебно-практических задач, выработки навыков пользования компьютерной техникой и справочной литературой. В связи с этим при подготовке к практическим занятиям обучающиеся обращаются к информации по соответствующим лекциям, учебникам и другим источникам, которые указаны в данной рабочей программе.

Виды практических занятий по дисциплине:

- обучающие тесты с обязательной процедурой самопроверки или проверки в аудиторных условиях правильности их выполнения;
- решение кейсов;
- решение ситуационных задач и др.

Методические рекомендации при подготовке к решению кейсов

Метод кейсов позволяют обучающимся усовершенствовать аналитические и оценочные навыки, научиться работать в команде, находить наиболее рациональное решение поставленной проблемы.

Приступая к выполнению кейсовых заданий, следует, прежде всего, проработать теоретический материал, разобраться в понятийном аппарате соответствующей темы (взаимосвязанных тем), изучаемых экономических процессах, нюансах для полного понимания проблемы.

При решении заданий необходимо обозначить основной (ключевой) вопрос, содержащийся в задании, пытаться определить, к какому аспекту изучаемой темы он относится.

Далее следует сопоставить полученные теоретические представления с условиями задания по принципу «совпадает – не совпадает». Найденные «несовпадения» и будут представлять проблемы, разрешение которых позволит выполнить задание. Далее необходимо выстроить собственное обоснованное решение, опираясь имеющиеся знания, материалы и другие информационные источники. При работе с заданием надо постараться найти как можно больше альтернативных вариантов решения для исследуемой ситуации, учитывая существующие ограничения и возможные последствия (риски) каждого из вариантов решения.

Методические рекомендации по решению ситуационных задач

При решении практических задач следует соблюдать определённые правила: прежде чем приступить к выполнению задачи, разберитесь в теоретических аспектах данного вопроса, в понятийном аппарате соответствующей темы (взаимосвязанных тем). Задачи по стратегическому анализу базируются на знании категорий, причинно-следственных, функциональных связей. Большинство экономических процессов выражается с помощью функций и графически, поэтому многие задачи требуют наглядного представления в виде графиков, математических формул, уравнений, которые даются в теории вопроса. Поэтому решение некоторых задач требует также знания этих выражений экономических зависимостей.

Математический аппарат является необходимым, однако, не стоит забывать, что в задачах следует отразить и экономический смысл полученных результатов.

Несмотря на то, что задания и задачи всегда имеют один четко определённый ответ, необходимо понимать, что этот ответ справедлив только в рамках одной из рассматриваемых теоретических моделей, и могут существовать альтернативные концепции. Более того, в зависимости от конкретных допущений, уточнений, вносимых в условия тестов, задач и задания, выводы и решения могут быть многовариантными. И если обучающийся сумеет обосновать свою точку зрения, то и такой ответ следует считать правильным. Поэтому решение может быть не всегда однозначным.

Методические рекомендации по организации

самостоятельной работы обучающихся

Для качественной организации самостоятельной работы обучающихся преподаватель должен:

- овладеть технологией диагностики умений и навыков самостоятельной работы обучающихся в целях соблюдения преемственности в их совершенствовании;
- продумать процесс поэтапного усложнения заданий для самостоятельной работы обучающихся;
- обеспечить самостоятельную работу обучающихся учебно-методическими материалами, отвечающими современным требованиям управления указанным видом деятельности;
- разработать систему контрольно-измерительных материалов, призванных выявить уровень знаний.

Формы организации внеаудиторной самостоятельной работы обучающихся

Внеаудиторная самостоятельная работа обучающихся может быть связана как с углублением понимания вопросов, изученных на учебных занятиях, так и изучением тем, не освещенных в ходе аудиторных занятий.

1-й уровень сложности (для обучающихся 1 курса):

- составление простого и развернутого плана выступления;
- составление словаря терминов, понятий и определений;
- выделение главных положений (тезисов) и соединение их логическими связями;
- постановка вопросов к тексту;
- ответы на вопросы к тексту и др.

В рамках аудиторной формы организации самостоятельная работа обучающихся современные педагогические подходы ориентируют преподавателя на сокращение удельного веса фронтальных заданий и комбинирование коллективных, парных, групповых (3-5 чел.) и индивидуальных форм организации студентов для выполнения самостоятельных заданий.

При планировании самостоятельной работы обучающихся необходимо учитывать трудозатраты на выполнение отдельных заданий для избежание физических перегрузок обучающихся.

Методические рекомендации для подготовки к промежуточной аттестации

При подготовке к промежуточной аттестации необходимо изучить рекомендуемую литературу, актуализировать информацию, полученную обучающимися во время проведения занятий. Дополнительно целесообразно изучить

научные статьи, научные работы по проблематике, которая отражена в рабочей программе дисциплины.

Вопросы для самоподготовки:

1. Основные принципы проектного управления на современном этапе;
2. Методы управления проектами и их роль в современной системе управления;
3. Взаимосвязь стратегического, программного и проектного управления на уровне страны, региона и предприятия;
4. Роль проектного управления в современной экономике;
5. Основные принципы проектного управления на современном этапе;
6. Основные методы проектного управления на современном этапе;
7. Взаимосвязь стратегического, программного и проектного управления на уровне предприятия;
8. Фазы жизненного цикла проекта и их краткое содержание;
9. Модели жизненного цикла проекта;
10. Фазы, этапы, стадии и работы проекта;
11. Организационные структуры управления проектами в различных сферах;
12. Управление работами по проекту в различных сферах;
13. Менеджмент качества проекта в различных сферах;
14. Управление рисками проекта, составляющие плана;
15. Возможные организационные структуры управления проектами;
16. Организация управление работами по проекту;
17. Менеджмент качества проекта в различных сферах;
18. Особенности управления командой проекта;
19. Формальные и неформальные роли участников проекта;
20. Предметные и проектные роли участников проекта;
21. Алгоритм управление рисками проекта;
22. Разница между эффектом и эффективностью проекта;
23. Критерии успешности реализации проекта;
24. Виды эффективности проекта;
25. Методы оценки экономической эффективности проекта;
26. Стратегический SWOT-анализ: сущность и содержание. Составляющие «Сильных и слабых сторон»;
27. Стратегический SWOT-анализ: сущность и содержание. Составляющие «Возможности и угрозы внешней среды»;
28. Методика выполнения SWOT-анализа.

Методические рекомендации по подготовке электронных презентаций

Подготовка электронных презентаций состоит из следующих этапов:

1. Планирование презентации: определение основных содержательных аспектов доклада: определение целей; определение основной идеи презентации; подбор дополнительной информации; создание структуры презентации; проверка логики подачи материала; подготовка заключения.

2. Разработка презентации – подготовка слайдов презентации, включая вертикальную и горизонтальную логику, содержание и соотношение текстовой и графической информации в соответствии с требованиями.

Требования к мультимедийной презентации

Требования к структуре	<ul style="list-style-type: none">• Количество слайдов адекватно количеству представленной информации;• наличие титульного слайда;• наличие слайда с использованными источниками.
Требования к содержанию	<ul style="list-style-type: none">• Отражение в презентации основных этапов исследования (проблемы, цели, гипотезы, хода работы, выводов);• содержание ценной, полной, понятной информации по теме;• отсутствие грамматических ошибок и опечаток.
Требования к тексту	<ul style="list-style-type: none">• Текст на слайде представляет собой опорный конспект (ключевые слова, маркированный или нумерованный список), без полных предложений;• выделение наиболее важной информации с помощью цвета, размера, эффектов анимации.
Требования к шрифту	<ul style="list-style-type: none">• Использование шрифта для заголовков не менее кегля 24, для информации – не менее кегля 18;• использование строчных букв.
Требования к средствам наглядности	<ul style="list-style-type: none">• Использование средств наглядности информации (таблицы, схемы, графики и т.д.);• использование иллюстраций хорошего качества, с четким изображением;• использование иллюстраций, помогающих наиболее полно раскрыть тему, не отвлекая от содержания.
Требования к оформлению	<ul style="list-style-type: none">• Соответствие стиля оформления презентации (графического, звукового, анимационного) теме и содержанию выступления;• Использование единого стиля оформления для всех слайдов презентации;• оправданное использование эффектов.

VII. Материально-техническое обеспечение

Материально-техническая база необходимая и применяемая для осуществления образовательного процесса и программное обеспечение по дисциплине включает (в соответствии с паспортом аудитории):

- специальные помещения (аудитории), укомплектованные специализированной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации в аудитории;
- мультимедийное оборудование (ноутбук, экран и проектор);

– ПК для работы студентов в компьютерном классе с выходом в Интернет.

Учебная аудитория № 305 170021, Тверская область, г. Тверь, ул. 2-я Грибоедова, д. 22	Комплект учебной мебели, переносной ноут-бук, доска аудиторная
Учебная аудитория № 306, 307 170021, Тверская область, г. Тверь, ул. 2-я Грибоедова, д. 22	Комплект учебной мебели, переносной ноут-бук, переносной мультимедийный проектор, Доска классная большая
Учебная аудитория № 308, 170021, Тверская область, г. Тверь, ул. 2-я Грибоедова, д. 22	Комплект учебной мебели, переносной компьютер, доска классная большая
Учебная аудитория № 314 170021, Тверская область, г. Тверь, ул. 2-я Грибоедова, д. 22	Комплект учебной мебели, переносной ноут-бук, переносной мультимедийный проектор, Доска классная малая
Учебная аудитория № 317 170021, Тверская область, г. Тверь, ул. 2-я Грибоедова, д. 22	Комплект учебной мебели, переносной ноут-бук, доска классная большая
Учебная аудитория № 406 170021, Тверская область, г. Тверь, ул. 2-я Грибоедова, д. 22	Столы, стулья, Доска аудиторная, Монитор 17" LG TFT L 1750SQ-SN Системный блок Cel D2800 MHz775 GA-8915 MF-TD DDR 400 256 Mb/HDD 160 Gb DVD-RW, Магнитола Philips AZ 1840 Видеоплейер LG 214 (пишущий)
Учебная аудитория № 208 170021, Тверская область, г. Тверь, ул. 2-я Грибоедова, д. 22	Комплект учебной мебели, Компьютер SINTO МФУ 3100FPV Xerox Phaser 3100 Телевизор ЖК 40"
Учебная аудитория № 221 170100, Тверская область, г. Тверь, пер. Студенческий, д. 12	Комплект учебной мебели, переносной ноут-бук, Мультимедийный проектор BenQ MP 776 с потолочным креплением и экраном, Интерактивная доска по принципу резистивной технологии Smart Board 680
Учебная аудитория № 228 170100, Тверская область, г. Тверь, пер. Студенческий, д. 12	Комплект учебной мебели, переносной ноут-бук, Мультимедийный проектор Benq MX711 с потолочным креплением и экраном Экран настенный ScreenMedia 153*203 (M082-08144)
Кафедра экономической теории № 103 170021, Тверская область, г. Тверь, ул. 2-я Грибоедова, д. 22	Столы, стулья, стационарные компьютеры, принтер.

VIII. Сведения об обновлении рабочей программы дисциплины

№ п.п.	Обновленный раздел рабочей программы дисциплины	Описание внесенных изменений	Реквизиты документа, утвердившего изменения
1.			

2.			
----	--	--	--