

## **РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

### Б1.В.05 Управление проектами

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

### 38.03.04 Государственное и муниципальное управление

(код, наименование направления подготовки)

### Государственное регулирование экономики

(наименование образовательной программы)

### Очная, очно-заочная форма обучения

(форма обучения)

Год набора – 2026

Киров

**Автор(ы)-составитель(и) РПД:**

Русакова Елена Андреевна, к.э.н. заведующий кафедрой «Экономики и государственного и муниципального управления»

**Заведующий кафедрой:**

«Экономики и государственного и муниципального управления» к.э.н., Русакова Е.А.

Рабочая программа дисциплины Б1.В.05 «Управление проектами» одобрена на заседании кафедры «Экономики и государственного и муниципального управления» Кировского филиала РАНХиГС.

протокол № 7 от «17» декабря 2025

## **СОДЕРЖАНИЕ**

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы
3. Содержание и структура дисциплины
4. Типы оценочных материалов, показатели, критерии, шкалы оценивания
5. Формы аттестации и типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся
6. Формы промежуточной аттестации по дисциплине, типы оценочных материалов, показатели, критерии, шкалы оценивания
7. Методические материалы по освоению дисциплины
8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»
9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

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

Дисциплина Б1.В.05 Управление проектами обеспечивает формирование у обучающихся следующих профессиональных компетенций:

*Очная, очно-заочная форма обучения*

<b>ОТФ/ТФ и реквизиты ПС</b>  <i>(при наличии)</i>	<b>Код компетенции</b>	<b>Наименование компетенции</b>	<b>Код индикатора достижения компетенций</b>	<b>Наименование индикатора достижения компетенций</b>	<b>Образовательный результат</b>
	ПКр-6	Способен разрабатывать социально-экономические проекты (программы развития) с использованием современных методов управления проектом, направленных на своевременное получение качественных результатов, определение рисков, эффективное управление ресурсами, готовностью к его реализации с использованием современных инновационных	ПКр-6.1	Демонстрирует способность в составе группы участвовать в разработке и реализации отдельных направлений проектов и программ развития с использованием современных методов управления проектом, способность обоснованно распределять полномочия и ответственность для работы с проектами и программами	<p><i>ПКр-6.1 3-1 <b>Знает</b> технологии разработки отдельных направлений проектов и программ развития в составе группы, с использованием современных методов управления проектом</i></p> <p><i>ПКр-6.1 3-2 <b>Знает</b> технологии и реализации отдельных направлений проектов и программ развития в составе группы, с использованием современных методов управления проектом</i></p> <p><i>ПКр-6.1 3-3 <b>Знает</b> правила распределения полномочий и ответственности в группе для работы с проектами и программами</i></p> <p><i>ПКр-6.1 У-1 <b>Умеет</b> участвовать в разработке отдельных направлений проектов и программ развития в составе группы, с использованием современных методов управления</i></p>

		ых технологий, осуществлять распределени е полномочий и ответственнос ти на основе их делегировани я			<i>проектом</i>  <i>ПКр-6.1      У-2      Умеет</i> <i>участвовать в реализации</i> <i>отдельных направлений</i> <i>проектов и программ</i> <i>развития в составе группы, с</i> <i>использованием современных</i> <i>методов управления</i> <i>проектом</i>  <i>ПКр-6.1      У-3      Умеет</i> <i>участвовать в</i> <i>распределении полномочий и</i> <i>ответственности в группе</i> <i>для работы с проектами и</i> <i>программами</i>
--	--	--	--	--	---

## 2. Объем и место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы

Общая трудоемкость дисциплины составляет 6 зачетных единиц (180 акад. ч.). Дисциплина реализуется частично с применением дистанционных образовательных технологий (далее ДОТ).

Количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем, составляет 58 часов на очной форме обучения (лекционных занятий 28 ч., практических занятий 28 ч.),

34 часов на очно-заочной форме обучения (лекционных занятий 16 ч., практических занятий 16 ч.).

На самостоятельную работу обучающихся выделяется 122 и 146 часов на очной и очно-заочной форме соответственно.

Дисциплина Б1.В.05 Управление проектами изучается в 6 семестре очной формы обучения, на 3 курсе очно-заочной формы обучения.

Освоение дисциплины опирается на минимально необходимый объем теоретических знаний в области государственного управления, а также на приобретенные ранее умения и навыки, полученные бакалавром при освоении образовательных программ на предшествующих уровнях среднего образования.

На очной форме обучения дисциплина реализуется после изучения:

Б1.В.02 Маркетинг (3 семестр)

Б1.В.ДВ.03.01 Социология управления (4 семестр)

Б1.В.ДВ.03.02 Социальное управление организацией (4 семестр)

Б1.В.ДВ.07.01 Территориальная организация населения (5 семестр)

Б1.В.ДВ.07.02 Экономическая география и регионалистика (5 семестр)

Дисциплина реализуется параллельно с изучением дисциплины:

Б1.В.09 Государственная инновационная политика и развитие отраслей научно-технического сектора (6 семестр)

Б1.О.18 Управление человеческими ресурсами (6 семестр)

На очно-заочной форме обучения освоению дисциплины предшествует освоение дисциплин:

Б1.В.02 Маркетинг (2 курс)

Б1.О.13 Теория управления (1 курс)

Б1.В.06 Теория организации (2 курс)

Параллельно с дисциплиной Б1.В.05 «Управление проектами» изучаются дисциплины:

Б1.В.ДВ.03.01 Социология управления (3 курс)

Б1.В.ДВ.03.02 Социальное управление организацией (3 курс)

Формой промежуточной аттестации является экзамен, курсовая работа (возможно прохождение промежуточной аттестации с использованием ДОТ).

### 3. Содержание и структура дисциплины (модуля)

#### 3.1. Структура дисциплины (модуля)

*Очная форма обучения*

№ п/п	Наименование тем и (или) разделов	ВСЕГО	Объем дисциплины, ак.час											Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации	
			Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий								Самостоятельная работа				
			Период теоретического обучения				Период промежуточной аттестации (сессия)								
			Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа		ИК	КСР	КЭ	Кат тэк	К о н т р о л ь	СРкр	СРэк		СР
			Л	ВЛ	ЛР	ПЗ									
Тема 1.	Основы теории и практики управления проектами	30	4	0	0	4	0	0	0	0	0	0	22	Тестирование, доклад	
Тема 2.	Цели и критерии качества управления проектами	28	4	0	0	4	0	0	0	0	0	0	20	Тестирование, доклад	

Тема 3.	Внешняя и внутренняя среда проекта	28	4	0	0	4	0	0	0	0	0	0	20	Кейс, тестирование, доклад
Тема 4.	Методология и методика управления проектами	28	4	0	0	4	0	0	0	0	0	0	20	Кейс, тестирование
Тема 5.	Риски проектной деятельности и их минимизация	28	4	0	0	4	0	0	0	0	0	0	20	Доклад, тестирование
Тема 6.	Завершение проекта	28	4	0	0	4	0	0	0	0	0	0	20	Кейс, доклад
Консультация		2												
Промежуточная аттестация														Экзамен
<b>Итого</b>		172	24	0	0	24	0	0	0	0	0	0	122	

*Используемые сокращения:*

Л – лекции - занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации обучающимся педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях,).

ВЛ – видео лекции.

ЛР – лабораторные работы.

ПЗ – практические занятия (за исключением лабораторных работ).

ИК – индивидуальные консультации.

КСР – контроль самостоятельной работы

КЭ – консультации перед экзаменом

Каттэк – контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий

СРкр – самостоятельная работа на подготовку курсовой работы/ курсового проекта.

СРэк – самостоятельная работа на подготовку к экзамену.

СР – самостоятельная работа в семестре на подготовку к учебным занятиям.

*Очно-заочная форма обучения*

№ п/п	Наименование тем и (или) разделов		Объем дисциплины, ак.час											Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации			
		ВСЕГО	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий								Самостоятельная работа						
			Период теоретического обучения						Период промежуточной аттестации (сессия)								
			Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа		ИК	КСР			КЭ	Кат тэк	К о н т р о л ь		СРкр	СРэк	СР
			Л	ВЛ	ЛР	ПЗ											
Тема 1.	Основы теории и практики управления проектами	28	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	24	Тестирование, доклад		
Тестир ование, доклад	Цели и критерии качества управления проектами	28	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	24	Тестирование, дискуссия		

Тестирование, доклад	Внешняя и внутренняя среда проекта	28	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	24	Контрольная работа, тестирование, доклад
Кейс, тестирование, доклад	Методология и методика управления проектами	32	4	0	0	4	0	0	0	0	0	0	24	Контрольная работа, тестирование
Кейс, тестирование	Риски проектной деятельности и их минимизация	32	4	0	0	4	0	0	0	0	0	0	24	Дискуссия, тестирование
Доклад, тестирование	Завершение проекта	30	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	26	Кейс, доклад
Кейс, доклад		2												
Промежуточная аттестация														Экзамен
Итого		180	16	0	0	16	0	0	0	0	0	0	126	

*Используемые сокращения:*

Л – лекции - занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации обучающимся педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях,).

ВЛ – видео лекции.

ЛР – лабораторные работы.

ПЗ – практические занятия (за исключением лабораторных работ).

ИК – индивидуальные консультации.

КСР – контроль самостоятельной работы

КЭ – консультации перед экзаменом

Каттэк – контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий

СРкр – самостоятельная работа на подготовку курсовой работы/ курсового проекта.

СРэк – самостоятельная работа на подготовку к экзамену.

СР – самостоятельная работа в семестре на подготовку к учебным занятиям.

### 3.2. Содержание дисциплины

#### **Тема 1. Основы теории и практики управления проектами. ПКр-6.1**

Понятие проекта и проектной деятельности. Сущность проектной деятельности. История проектной деятельности. История изучения и управления проектной деятельностью. Понятийный аппарат управления проектами. Работы, ресурсы, время, качество. «Магический» треугольник проекта. «Магическая» пирамида проекта.

#### **Тема 2. Цели и критерии качества управления проектами. ПКр-6.1**

Жизненный цикл проекта. Фазы и этапы проекта. Цели управления проектами. Минимизация продолжительности инвестиционной фазы — главная цель управления проектами.

Средства достижения целей управления проектами: информационная модель проекта, план, система оповещения, мониторинга и контроля. Факторы, принимаемые во внимание при управлении проектом. Предвидение и анализ рисков.

Критерии качества управления проектами: загруженность ресурсов, отклонения от плана, соблюдение сметы, отношения в трудовом коллективе.

#### **Тема 3. Внешняя и внутренняя среда проекта. ПКр-6.1**

Условия и факторы, влияющие на реализацию проекта: международные, политические, экономические, природные, социальные, культурные, демографические и пр. Уровни влияния: глобальный, государственный, региональный, местный. Методы изучения внешней среды проекта. Внутренняя среда проекта: ресурсы, информация, структура. Инициатор проекта, заказчик проекта, инвестор проекта, менеджер проекта, команда проекта. Требования к участникам проекта.

#### **Тема 4. Методология и методика управления проектами. ПКр-6.1**

Международные стандарты управления проектами серии ISO. Методология ANSI PMI PMBOK. PRINCE2. APM Body of Knowledge. Российские ГОСТы по управлению проектами. Нормативно-правовая база по управлению проектами в России и зарубежом. Метод критического пути (CPM) и его приложение к проблеме управления проектами. Технология управления проектами PERT, её особенности по сравнению с CPM. Проектные планы.

#### **Тема 5. Риски проектной деятельности и их минимизация. ПКр-6.1**

Виды рисков, связанных с выполнением инвестиционных проектов. Риски, поддающиеся управлению на фазе реализации проекта. Технологические, финансовые, кадровые риски. Методы их минимизации в процессе планирования и преодоления в процессе реализации проекта. Выбор стратегии управления рисками в зависимости от обстоятельств, связанных с конкретным проектом. Теоретико-игровая трактовка стратегий управления рисками. Управление ответственностью, связанной с рисками.

### **Тема 6. Завершение проекта. ПКр-6.1**

Оценка эффективности реализации проекта. Причины завершения проекта. Подведение итогов проекта. Нормативно-правовое оформление результатов реализации проекта. Анализ результатов проекта и использования их для дальнейшей проектной деятельности.

## **4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания**

4.1. Оценочные материалы по дисциплине Б1.В.05 Управление проектами входят в состав оценочных материалов по образовательной программе. Совокупность оценочных материалов по всем дисциплинам (модулям) образовательной программы составляют фонд оценочных средств (далее – ФОС). ФОС используется при проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с целью оценивания достижения обучающимися планируемых результатов обучения.

4.2. ФОС разработан как комплекс проверочных заданий различного типа и уровня сложности, включает критерии и шкалы оценивания, а также «ключи» правильных ответов. ФОС формируется как отдельный документ и хранится в электронном виде, доступ к ФОС предоставлен ограниченному кругу лиц.

4.3. Для самостоятельной работы обучающихся при подготовке к текущему контролю успеваемости и промежуточной аттестации в рабочих программах дисциплин размещены типовые проверочные задания, которые можно условно разделить на задания закрытого, комбинированного и открытого типов.

Задания закрытого типа — это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных.

Задания комбинированного типа – это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых

необходимо выбрать один или несколько правильных и обосновать свой выбор.

Задания открытого типа — это задания, в которых на каждый вопрос должен быть предложен развернутый обоснованный ответ.

В зависимости от типа задания рекомендованы определенная последовательность выполнения и система оценивания выполнения заданий.

#### 4.4. Типы заданий, сценарии выполнения, критерии оценивания

ТИП ЗАДАНИЯ	ИНСТРУКЦИЯ	СЦЕНАРИИ ВЫПОЛНЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ
Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильный ответ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.</li> <li>2. Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа.</li> <li>3. Выбрать один верный ответ.</li> <li>4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В).</li> </ol>	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква
Задание закрытого типа на установление соответствия	Прочитайте текст и установите соответствие	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов.</li> <li>2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.; список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д.</li> <li>3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов.</li> <li>4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4).</li> </ol>	Ответ считается верным, если правильно указаны цифры или буквы
Задание закрытого типа с выбором нескольких	Прочитайте текст, выберите правильные ответы	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.</li> </ol>	Ответ считается верным, если правильно установлены все соответствия (позиции из

правильных ответов из нескольких вариантов предложенных		<p>2. Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа.</p> <p>3. Выбрать несколько правильных ответов.</p> <p>4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А Г).</p>	одного столбца верно сопоставлены с позициями другого)
Задание закрытого типа на установление последовательности	Прочитайте текст и установите последовательность	<p>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.</p> <p>2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.</p> <p>3. Построить верную последовательность из предложенных элементов.</p> <p>4. Записать буквы/цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности (например, БВА или 135).</p>	Ответ считается верным, если правильно указана вся последовательность цифр
Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснованием выбора	Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа	<p>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.</p> <p>2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.</p> <p>3. Выбрать один верный ответ.</p> <p>4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа.</p>	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква и приведены корректные аргументы, используемые при выборе ответа

		5. Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа (например, 4 текст обоснования).	
Задание открытого типа с развернутым ответом	Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ	1. Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса. 2. Продумать логику и полноту ответа. 3. Записать ответ, используя четкие компактные формулировки. 4. В случае расчетной задачи, записать решение и ответ	<p>Ответ считается верным:</p> 1. Отсутствие фактических ошибок. 2. Раскрытие объема используемых понятий (полнота ответа). 3. Обоснованность ответа (наличие аргументов). 4. Логическая последовательность излагаемого материала.

4.5. Общая шкала оценивания результатов текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с применением БРС

Итоговая балльная оценка	Традиционная система	Бинарная система	ECTS	
			Для традиционной системы	Для бинарной системы
95-100	Отлично	Зачтено	A	P/ Passed
85-94			B	P/ Passed
75-84	Хорошо		C	P/ Passed
65-74			D	P/ Passed
55-64	Удовлетворительно		E	P/ Passed
0-54	Неудовлетворительно	Не зачтено	F	F/Failed

Соотношение баллов за текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию, а также повторную промежуточную аттестацию:

Максимальная сумма баллов за текущий контроль успеваемости	Максимальная сумма баллов за промежуточную аттестацию	Максимальная итоговая балльная оценка	Максимальная сумма баллов за повторную промежуточную аттестацию
60 баллов	40 баллов	100 баллов	100 баллов

## 5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам

5.1. В ходе реализации дисциплины Б1.В.05 Управление проектами используются следующие формы текущего контроля успеваемости обучающихся (в том числе, задания к контрольным точкам):

доклад, кейс, тестирование.

5.2. Типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся (вне контрольных точек):

### Тема 1. Основы теории и практики управления проектами. ПКР-6.1

Примерные тестовые задания.

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

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

2. Проект – это ...

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

3. Предметная область проекта

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

4. Ключевое преимущество управления проектами

- а) экономия времени и ресурсов на реализацию проекта за счет применения эффективных методов, технологий и инструментов управления
- б) возможность с помощью инструментов планирования смоделировать детально и формализовать реализацию проекта
- в) возможность осуществить объективную оценку экономической эффективности инвестиционного проекта

г) формирование эффективной команды по реализации поставленной цели

5. Веха – это ...

- а) набор логически взаимосвязанных работ проекта, в процессе завершения которых достигается один из основных результатов проекта
- б) полный набор последовательных работ проекта
- в) ключевое событие проекта, используемое для осуществления контроля над ходом его реализации
- г) ничего из вышеперечисленного

Примерные темы докладов

- 1. История развития управления проектами.
- 2. Традиционное управление и управление проектами.
- 3. Мегапроекты: характеристика и реализация.
- 4. Малые проекты: характеристика и реализация.
- 5. Области неуверенности и риска проекта в Российских условиях

## **Тема 2. Цели и критерии качества управления проектами. ПКр-6.1**

Примерные тестовые задания.

- 1. На стадии разработки проекта
  - а) расходуется 9-15% ресурсов проекта
  - б) расходуется 20 -30% ресурсов проекта
  - в) расходуется 65-80% ресурсов проекта
  - г) ресурсы проекта не расходуются
- 2. Выберите понятие фазы завершения
  - а) разработка концепции
  - б) как мы будем это делать
  - в) материализация идей в виде документированного и протестированного программного продукта
  - г) подтверждение, что мы разработали именно тот продукт, который задумали в концепции проекта
- 3. Что не рассматривает сфера проектного управления
  - а) Ресурсы

- б) Качество предоставляемого продукта
- в) Обоснование инвестиций
- г) Стоимость, время проекта

4. Предварительный анализ осуществимости проекта производится на основе одних из следующих показателей

- а) перспективы экспорта продукции проекта
- б) оценка уровня базовых, текущих и прогнозных цен на продукцию проекта
- в) уровень квалификации участников проекта
- г) объемы производства конкурентами аналогичной продукции

5. Этап разработки обоснований инвестиций выполнятся под руководством

- а) заказчика (инвестора)
- б) проектной организацией
- в) специализированной консалтинговой фирмой
- г) все ответы верны

Примерные темы докладов

1. Сценарии развития проекта и их характеристика
2. Сущность процесса концептуализации проекта
3. Сетевые модели в управление проектами
4. Типичные ошибки планирования проекта и их последствия
5. Ресурсное планирование

### **Тема 3. Внешняя и внутренняя среда проекта. ПКр-6.1**

Примерный вариант кейса  
«Охта-центр»

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 м, который должен

был бы 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 а, из них 4,6 га было отведено под высотное строительство. Общая площадь застройки — 1 млн м<sup>2</sup>. Площади общественного-делового района распределились следующим образом: 5% 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 должны 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, обосновавшаяся «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, касающегося 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 то 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 на момент написания учебника неясной.

Среди авторов учебника 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 не учетом интересов всех заинтересованных сторон, в конце концов привели к прекращению проекта.

Задание:

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?

Примерные тестовые задания

1. Наибольшее влияние на проект оказывают ...
  - а) экономические и правовые факторы
  - б) экологические факторы и инфраструктура
  - в) культурно-социальные факторы
  - г) политические и экономические факторы
2. Участники проекта – это ...  
физические лица и организации, которые непосредственно вовлечены в проект или чьи интересы могут быть затронуты при осуществлении проекта  
конечные потребители результатов проекта  
команда, управляющая проектом  
заказчик, инвестор, менеджер проекта и команда проекта

3. Сторона, вступающая в отношения с заказчиком и берущая на себя ответственность за выполнение работ и услуг по контракту

- а) инвестор
- б) контрактор (подрядчик)
- в) лицензиар
- г) конечный потребитель результатов проекта

4. Выбрать термин, для которого дано определение: «осуществляет финансирование проекта за счет своих или привлеченных средств»

- а) Инвестор проекта
- б) Команда проекта
- в) Руководитель проекта
- г) Потребители продукта проекта

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

- а) Инвестор проекта
- б) Координационный совет
- в) Куратор проекта
- г) Команда проекта

Примерные темы докладов:

- 1. Формирование и развитие команды проекта.
- 2. Организация эффективной деятельности команды проекта.
- 3. Управление персоналом команды проекта.
- 4. Психологические аспекты управления командой проекта.
- 5. Управление коммуникациями проекта.

#### **Тема 4. Методология и методика управления проектами. ПКр-6.1**

Примерный вариант кейса

«Внедрение автоматизированной системы управления операционной деятельностью Todd Pacific Shipyards»

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 со 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.

Задание:

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

Примерные тестовые задания

1. Сетевой график проекта предназначен для
  - а) управления затратами времени на выполнение комплекса работ проекта
  - б) управления материальными затратами
  - в) управления конфликтами проектной команды
  - г) управления рисками

2. Какой бюджетной формы из нижеперечисленных не существует

- а) бюджет доходов и расходов
- б) бюджет движения денежных средств
- в) прогнозный баланс
- г) бюджет затрат

3. При сетевом планировании проекта элемент «событие» характеризуется

- а) номером, ранним и поздним сроком
- б) длительностью и резервами
- в) задачей и целью
- г) прибылью и убытками

4. Реализация проекта – это стадия процесса управления проектом, результатом которой является ...

- а) санкционирование начала проекта
- б) утверждение сводного плана
- в) осуществление проектных работ и достижение проектных целей
- г) архивирование проектной документации и извлеченные уроки

5. Метод освоенного объема позволяет ...

- а) освоить максимальный объем бюджетных средств
- б) оптимизировать сроки выполнения проекта
- в) определить продолжительность отдельных работ проекта
- г) определить отставание/опережение хода реализации работ по графику и перерасход/экономии бюджета проекта

## **Тема 5. Риски проектной деятельности и их минимизация. ПКр-6.1**

Примерные темы докладов

1. Политические факторы возникновения рисков в проектной деятельности.

2. Экономические факторы возникновения рисков в проектной деятельности.

3. Социальные факторы возникновения рисков в проектной деятельности.

4. Экологические факторы возникновения рисков в проектной деятельности.

5. Организационные факторы возникновения рисков в проектной деятельности.

### Примерные тестовые задания

1. Риск – это...

а) разновидность ситуации, объективно содержащая высокую вероятность невозможности осуществления цели

б) наличие факторов, при которых результаты действий не являются детерминированными, а степень возможного влияния этих факторов на результаты неизвестна

в) следствие действия либо бездействия, в результате которого существует реальная возможность получения неопределенных результатов различного характера

г) ничего из нижеперечисленного

2. Отметьте потери, которые можно отнести к финансовым

а) потери сырья

б) выплата штрафа

в) плата дополнительных налогов

г) ущерб репутации

3. Анализ риска – это...

а) систематизация множества рисков на основании каких-либо признаков и критериев, позволяющих объединить подмножества рисков в более общие понятия

б) систематическое научное исследование степени риска, которому подвержены конкретные объекты, виды деятельности и проекты

в) начальный этап системы мероприятий по управлению рисками, состоящий в систематическом выявлении рисков, характерных для определенного вида деятельности, и определении их характеристик

г) ничего из вышеперечисленного

4. Риски, которые могут нести в себе как потери, так и дополнительную прибыль, называются

а) чистыми

б) критическими

в) не критическими

г) спекулятивными

5. Риски, обусловленные деятельностью самого предприятия и его контактной аудиторией, называются

а) внутренними

б) внешними

в) чистыми

г) аудиторными

## **Тема 6. Завершение проекта. ПКр-6.1**

Примерный вариант кейса

«Завершение проекта»

Проект разработки программного продукта, предназначенного для управления персоналом, подходил к успешному завершению. В течение 1,5 лет старший программист работал в этом проекте и был весьма доволен этой работой. Он оказался среди людей, которые его понимали и которых понимал он. Руководитель проекта сумел создать команду, в которой гармонично присутствовал дух неформального сотрудничества и четкого понимания своей ответственности за проект. Это послужило одной из причин успеха проекта — он завершился в срок и с экономией бюджета в 23 тыс. долл. Но в ожидании завершения проекта у отдельных членов команды стало нарастать негативное отношение к работе по проекту. На одном из совещаний старший менеджер решил поставить вопрос о своей судьбе после завершения проекта.

Старший менеджер: «Через недели завершается этап опытной эксплуатации нашей системы и проект завершится. Вместе с проектом исчезнет и его команда. Меня это очень сильно огорчает».

Руководитель проекта: «Действительно, в успехе есть некий горький осадок. Честно говоря, я не могу гарантировать тебе, что в следующем проекте мы будем работать вместе. Но даже если это и произойдет, то многие из команды ВСQ же попадут в другие проекты. Я думаю, что сильно огорчаться по этому поводу не стоит. Все будет нормально. В нашей компании сложилась хорошая система управления проектами, которая обеспечивает создание новых успешных команд проектов. Что касается тебя, то я готов буду взять тебя в свою новую команду или рекомендовать одному из моих коллег. Хотя, повторяю, никаких гарантий дать не могу».

Старший менеджер: «Новая команда — это всегда неопределенность. Создание команды весьма тонкий процесс. Здесь может все испортить один человек, который по тем или иным причинам не сможет вписаться в складывающуюся организационную культуру. Но не это самое страшное. Я готов работать в новом проекте. Но меня больше пугает возвращение в отдел в качестве функционального работника. В ходе проекта, я окончательно утратил какие бы то ни было связи с моими бывшими коллегами. В двух случаях в ходе нашего проекта я действовал откровенно против них, но это было в интересах проекта. По-другому я не мог поступить. Представляю, какой прием мне окажут в отделе информационных технологий».

После совещания старшему программисту предстояло отладить отдельную часть программы, по которой были высказаны некоторые замечания. После трех дней работы он заявил руководителю проекта, что он обнаружил в программе более серьезные недостатки, нежели обнаруженные во время опытной эксплуатации. После обсуждения выявленных недостатков с остальными членами команды проекта было принято решение об остановке передачи программы в опытную эксплуатацию и возобновлении работ по программированию. Проект был завершен с опозданием на 8 месяцев и превышением бюджета в \$75 тыс.

Задание:

1. В чем суть проблемы, описанной в приведенной выше ситуации?
2. Каким образом руководителю проекта можно было погасить негативные тенденции в развитии команды?
3. Каким образом сложившиеся негативные тенденции могли повлиять на судьбу проекта?

Примерные темы докладов

1. Теоретические основы завершения проекта
2. Комплексная оценка экономической эффективности предлагаемых мероприятий по повышению прибыли и рентабельности
3. Закрытие контрактов проекта
4. Выход из проекта.
5. Документальное завершение проекта.

5.3. Один или несколько тематических блоков дисциплины завершаются контрольной точкой (далее – КТ). Текущий контроль успеваемости по дисциплине предусматривает не менее 2 (двух) и не более

10 (десяти) КТ в течение периода освоения дисциплины.

Максимальное количество баллов за любой тип работ в рамках КТ составляет 100 (сто) баллов.

Распределение весовых коэффициентов по КТ в рамках текущего контроля успеваемости по дисциплине и формулы расчета:

Наименование контрольной точки	Максимальное количество баллов за работу в рамках КТ, которое может набрать обучающийся	Коэффициент веса контрольной точки	Результат контрольной точки, участвующий в формировании итоговой балльной оценки по дисциплине (отражается в журнале БРС в СДО)
КТ 1	100	0,2	20
КТ 2	100	0,2	20
КТ 3	100	0,2	20
Итого:	x	0,6	60

Формула расчета результата контрольной точки:

Результат контрольной точки = Количество баллов за работу в рамках КТ X Коэффициент веса контрольной точки.

5.4. Формы текущего контроля успеваемости обучающихся в рамках КТ и типовые оценочные материалы:

### **КТ-1 Тема 1-2**

## **Тема 1. Основы теории и практики управления проектами. ПКр-6.1**

*Средство оценивания - тестирование.*

*Примерные тестовые задания*

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

а) проект является непрерывной деятельностью, а процесс – единоразовым мероприятием

б) проект поддерживает неизменность организации, а процессы способствуют ее изменению

в) процессы в организации цикличны, они повторяются, а проект – уникален, он всегда имеет дату начала и окончания

г) процессы в организации регламентируются документально, проекты не требуют документального оформления

2. Проект – это ...

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

### 3. Предметная область проекта

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

### 4. Ключевое преимущество управления проектами

- а) экономия времени и ресурсов на реализацию проекта за счет применения эффективных методов, технологий и инструментов управления
- б) возможность с помощью инструментов планирования смоделировать детально и формализовать реализацию проекта
- в) возможность осуществить объективную оценку экономической эффективности инвестиционного проекта
- г) формирование эффективной команды по реализации поставленной цели

### 5. Веха – это ...

- а) набор логически взаимосвязанных работ проекта, в процессе завершения которых достигается один из основных результатов проекта
- б) полный набор последовательных работ проекта
- в) ключевое событие проекта, используемое для осуществления контроля над ходом его реализации
- г) ничего из вышеперечисленного

### *Примерные темы докладов*

1. История развития управления проектами.
2. Традиционное управление и управление проектами.
3. Мегапроекты: характеристика и реализация.

4. Малые проекты: характеристика и реализация.
5. Области неуверенности и риска проекта в Российских условиях

## **Тема 2. Цели и критерии качества управления проектами. ПКр-6.1**

*Средство оценивания - тестирование.*

*Примерные тестовые задания*

1. На стадии разработки проекта
  - а) расходуется 9-15% ресурсов проекта
  - б) расходуется 20 -30% ресурсов проекта
  - в) расходуется 65-80% ресурсов проекта
  - г) ресурсы проекта не расходуются
2. Выберите понятие фазы завершения
  - а) разработка концепции
  - б) как мы будем это делать
  - в) материализация идей в виде документированного и протестированного программного продукта
  - г) подтверждение, что мы разработали именно тот продукт, который задумали в концепции проекта
3. Что не рассматривает сфера проектного управления
  - а) Ресурсы
  - б) Качество предоставляемого продукта
  - в) Обоснование инвестиций
  - г) Стоимость, время проекта
4. Предварительный анализ осуществимости проекта производится на основе одних из следующих показателей
  - а) перспективы экспорта продукции проекта
  - б) оценка уровня базовых, текущих и прогнозных цен на продукцию проекта
  - в) уровень квалификации участников проекта
  - г) объемы производства конкурентами аналогичной продукции
5. Этап разработки обоснований инвестиций выполняется под руководством
  - а) заказчика (инвестора)
  - б) проектной организацией
  - в) специализированной консалтинговой фирмой
  - г) все ответы верны

*Средство оценивания – доклад с презентацией.*

Примерные темы докладов

1. Сценарии развития проекта и их характеристика
2. Сущность процесса концептуализации проекта
3. Сетевые модели в управление проектами
4. Типичные ошибки планирования проекта и их последствия
5. Ресурсное планирование

## **КТ-2 Тема 3-4**

### **Тема 3. Внешняя и внутренняя среда проекта. ПКр-6.1**

*Средство оценивания – кейс*

*Примерный вариант кейса*

«Охта-центр»

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 м, 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 а, из них 4,6 га было отведено под высотное строительство. Общая площадь застройки — 1 млн м<sup>2</sup>. Площади общественного-делового района распределились следующим образом: 5% 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 должны 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, обосновавшаяся «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, касающегося 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 то 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 на момент написания учебника неясной.

Среди авторов учебника 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 не учетом интересов всех заинтересованных сторон, в конце концов привели к прекращению проекта.

Задание:

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?

*Средство оценивания – тестирование*

*Примерные тестовые задания*

1. Наибольшее влияние на проект оказывают ...
  - а) экономические и правовые факторы
  - б) экологические факторы и инфраструктура
  - в) культурно-социальные факторы

г) политические и экономические факторы

2. Участники проекта – это ...

физические лица и организации, которые непосредственно вовлечены в проект или чьи интересы могут быть затронуты при осуществлении проекта

конечные потребители результатов проекта

команда, управляющая проектом

заказчик, инвестор, менеджер проекта и команда проекта

3. Сторона, вступающая в отношения с заказчиком и берущая на себя ответственность за выполнение работ и услуг по контракту

а) инвестор

б) контрактор (подрядчик)

в) лицензиар

г) конечный потребитель результатов проекта

4. Выбрать термин, для которого дано определение: «осуществляет финансирование

проекта за счет своих или привлеченных средств»

а) Инвестор проекта

б) Команда проекта

в) Руководитель проекта

г) Потребители продукта проекта

5. Выбрать термин, для которого дано определение: «участники проекта,

задействованные в его реализации»

а) Инвестор проекта

б) Координационный совет

в) Куратор проекта

г) Команда проекта

Средство оценивания – доклад

Примерные темы докладов

1. Формирование и развитие команды проекта.

2. Организация эффективной деятельности команды проекта.

3. Управление персоналом команды проекта.

4. Психологические аспекты управления командой проекта.

5. Управление коммуникациями проекта.

## Тема 4. Методология и методика управления проектами. ПКр-6.1

### *Средство оценивания – кейс Примерный вариант кейса*

«Внедрение автоматизированной системы управления операционной деятельностью Todd Pacific Shipyards»

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 со 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 судостроительный завод. 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.

Задание:

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

*Средство оценивания – тестирование*

*Примерные тестовые задания*

1. Сетевой график проекта предназначен для
  - а) управления затратами времени на выполнение комплекса работ проекта
  - б) управления материальными затратами

- в) управления конфликтами проектной команды
  - г) управления рисками
2. Какой бюджетной формы из нижеперечисленных не существует
- а) бюджет доходов и расходов
  - б) бюджет движения денежных средств
  - в) прогнозный баланс
  - г) бюджет затрат
3. При сетевом планировании проекта элемент «событие» характеризуется
- а) номером, ранним и поздним сроком
  - б) длительностью и резервами
  - в) задачей и целью
  - г) прибылью и убытками
4. Реализация проекта – это стадия процесса управления проектом, результатом которой является ...
- а) санкционирование начала проекта
  - б) утверждение сводного плана
  - в) осуществление проектных работ и достижение проектных целей
  - г) архивирование проектной документации и извлеченные уроки
5. Метод освоенного объема позволяет ...
- а) освоить максимальный объем бюджетных средств
  - б) оптимизировать сроки выполнения проекта
  - в) определить продолжительность отдельных работ проекта
  - г) определить отставание/опережение хода реализации работ по графику и перерасход/экономиию бюджета проекта

### **КТ-3 Тема 5-6**

#### **Тема 5. Риски проектной деятельности и их минимизация. ПКр-6.1**

*Средство оценивания — доклад с презентацией*

Примерные темы докладов

1. Политические факторы возникновения рисков в проектной деятельности.
2. Экономические факторы возникновения рисков в проектной деятельности.
3. Социальные факторы возникновения рисков в проектной деятельности.

4. Экологические факторы возникновения рисков в проектной деятельности.

5. Организационные факторы возникновения рисков в проектной деятельности.

### *Средство оценивания - тестирование*

#### Примерные тестовые задания

1. Риск – это...

а) разновидность ситуации, объективно содержащая высокую вероятность невозможности осуществления цели

б) наличие факторов, при которых результаты действий не являются детерминированными, а степень возможного влияния этих факторов на результаты неизвестна

в) следствие действия либо бездействия, в результате которого существует реальная возможность получения неопределенных результатов различного характера

г) ничего из нижеперечисленного

2. Отметьте потери, которые можно отнести к финансовым

а) потери сырья

б) выплата штрафа

в) плата дополнительных налогов

г) ущерб репутации

3. Анализ риска – это...

а) систематизация множества рисков на основании каких-либо признаков и критериев, позволяющих объединить подмножества рисков в более общие понятия

б) систематическое научное исследование степени риска, которому подвержены конкретные объекты, виды деятельности и проекты

в) начальный этап системы мероприятий по управлению рисками, состоящий в систематическом выявлении рисков, характерных для определенного вида деятельности, и определении их характеристик

г) ничего из вышеперечисленного

4. Риски, которые могут нести в себе как потери, так и дополнительную прибыль,

называются

а) чистыми

б) критическими

в) не критическими

г) спекулятивными

5. Риски, обусловленные деятельностью самого предприятия и его контактной

аудиторией, называются

а) внутренними

б) внешними

в) чистыми

г) аудиторными

## **Тема 6. Завершение проекта. ПКр-6.1**

*Средство оценивания – кейс*

*Примерный вариант кейса*

«Завершение проекта»

Проект разработки программного продукта, предназначенного для управления персоналом, подходил к успешному завершению. В течение 1,5 лет старший программист работал в этом проекте и был весьма доволен этой работой. Он оказался среди людей, которые его понимали и которых понимал он. Руководитель проекта сумел создать команду, в которой гармонично присутствовал дух неформального сотрудничества и четкого понимания своей ответственности за проект. Это послужило одной из причин успеха проекта — он завершался в срок и с экономией бюджета в 23 тыс. долл. Но в ожидании завершения проекта у отдельных членов команды стало нарастать негативное отношение к работе по проекту. На одном из совещаний старший менеджер решил поставить вопрос о своей судьбе после завершения проекта.

Старший менеджер: «Через недели завершается этап опытной эксплуатации нашей системы и проект завершится. Вместе с проектом исчезнет и его команда. Меня это очень сильно огорчает».

Руководитель проекта: «Действительно, в успехе есть некий горький осадок. Честно говоря, я не могу гарантировать тебе, что в следующем проекте мы будем работать вместе. Но даже если это и произойдет, то многие из команды ВСQ же попадут в другие проекты. Я думаю, что сильно огорчаться по этому поводу не стоит. Все будет нормально. В нашей компании сложилась хорошая система управления проектами, которая обеспечивает создание новых успешных команд проектов. Что касается тебя, то я готов буду взять тебя в свою новую команду или рекомендовать одному из моих коллег. Хотя, повторяю, никаких гарантий дать не могу».

Старший менеджер: «Новая команда — это всегда неопределенность. Создание команды весьма тонкий процесс. Здесь может все испортить один человек, который по тем или иным причинам не сможет вписаться в складывающуюся организационную культуру. Но не это самое страшное. Я готов работать в новом проекте. Но меня больше пугает возвращение в отдел в качестве функционального работника. В ходе проекта, я окончательно утратил какие бы то ни было связи с моими бывшими коллегами. В двух

случаях в ходе нашего проекта я действовал откровенно против них, но это было в интересах проекта. По-другому я не мог поступить. Представляю, какой прием мне окажут в отделе информационных технологий».

После совещания старшему программисту предстояло отладить отдельную часть программы, по которой были высказаны некоторые замечания. После трех дней работы он заявил руководителю проекта, что он обнаружил в программе более серьезные недостатки, нежели обнаруженные во время опытной эксплуатации. После обсуждения выявленных недостатков с остальными членами команды проекта было принято решение об остановке передачи программы в опытную эксплуатацию и возобновлении работ по программированию. Проект был завершён с опозданием на 8 месяцев и превышением бюджета в \$75 тыс.

Задание:

1. В чем суть проблемы, описанной в приведенной выше ситуации?
2. Каким образом руководителю проекта можно было погасить негативные тенденции в развитии команды?
3. Каким образом сложившиеся негативные тенденции могли повлиять на судьбе проекта?

*Средство оценивания — доклад с презентацией*

Примерные темы докладов

1. Теоретические основы завершения проекта
2. Комплексная оценка экономической эффективности предлагаемых мероприятий по  
повышению прибыли и рентабельности
3. Закрытие контрактов проекта
4. Выход из проекта.
5. Документальное завершение проекта.

*Критерии оценивания доклада:*

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
Содержание и раскрытие темы	0-20	Детальное, последовательное описание всех этапов с конкретными примерами
Грамотность изложения	0-20	Соблюдены все правила грамматики, орфографии и пунктуации
Стилистика	0-20	Единый стиль изложения, точные формулировки, уместное использование терминов, лаконичность
Логика изложения	0-20	Чёткая последовательность

		изложения, логические связи между частями текста, аргументы подтверждают выводы
Оригинальность	0-20	Уникальный подход к теме, нестандартные решения, инновационные идеи, собственная позиция автора
Итого максимально:	100	

*Критерии оценивания кейса*

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
Полнота решения	0-20	Учитываются, например, анализ всех аспектов проблемы (не менее 3–5), определение наиболее важных аспектов, подтверждение приоритетов анализом фактов и данных.
Глубина анализа	0-20	Оценивается, насколько решение проработанно, учтены нюансы и детали ситуации. Например, рассмотрена иерархия причин проблемы, обосновано предложенное решение финансово и экономически.
Структура и логика решения	0-20	Решение должно быть понятным и базироваться на конкретных аргументах.
Соответствие поставленной задаче	0-20	Насколько решение отвечает на вопрос, заданный в кейсе
Умение «продать» решение	0-20	Умение убедить интервьюера или жюри, что решение верное и выгодное. Если кейс решался в группе, оценивается также командная работа — на выступлении или непосредственно в процессе решения
Итого максимально:	100	

*Критерии оценивания тестовых заданий:*

Диапазон баллов	Описание критерия
-----------------	-------------------

85-100	Свыше 80% правильных ответов.	Обучающийся демонстрирует глубокое познание в освоенном материале.
65-84	Свыше 70% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен полностью, без существенных ошибок.
55-64	Свыше 50% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен не полностью, имеются значительные пробелы в знаниях.
0-54	Менее 50% правильных ответов.	Обучающимся материал не освоен, знания обучающегося ниже базового уровня.

5.5. Описание дополнительных материалов и оборудования, необходимых для выполнения проверочных заданий (*при необходимости*).

Для решения контрольных заданий обучающемуся разрешается использование калькулятора.

## 6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине

6.1. Промежуточная аттестация (экзамен) проводится в письменной форме. Обучающийся получает экзаменационный билет. Обучающийся получает чистые маркированные листы бумаги для выполнения задания, затем приступает к выполнению.

### 6.2. Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации

Типовые проверочные задания для самоподготовки обучающегося к промежуточной аттестации:

Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации

## Тема 1. Основы теории и практики управления проектами. ПКР-6.1

1. Задания открытого типа.

1.1. Вопросы открытого типа.

№	Вопрос
п.п.	

1.	Понятие проекта и проектной деятельности
2.	Сущность проектной деятельности
3.	История изучения и управления проектной деятельностью
4.	Понятийный аппарат управления проектами
5.	«Магический» треугольник проекта

## **Тема 2. Цели и критерии качества управления проектами. ПКр-6.1**

1. Задания открытого типа.

1.1. Вопросы открытого типа.

№ п.п.	Вопрос
1.	Жизненный цикл проекта. Фазы и этапы проекта
2.	Цели управления проектами
3.	Средства достижения целей управления проектами: информационная модель проекта, план, система оповещения, мониторинга и контроля
4.	Факторы, принимаемые во внимание при управлении проектом. Предвидение и анализ рисков
5.	Критерии качества управления проектами: загруженность ресурсов, отклонения от плана, соблюдение сметы, отношения в трудовом коллективе

## **Тема 3. Внешняя и внутренняя среда проекта. ПКр-6.1**

1. Задания открытого типа.

1.1. Вопросы открытого типа.

№ п.п.	Вопрос
1.	Условия и факторы, влияющие на реализацию проекта: международные, политические, экономические, природные, социальные, культурные, демографические и пр.
2.	Уровни влияния: глобальный, государственный, региональный, местный
3.	Методы изучения внешней среды проекта
4.	Внутренняя среда проекта: ресурсы, информация, структура.
5.	Инициатор проекта, заказчик проекта, инвестор проекта, менеджер

	проекта, команда проекта
6.	Требования к участникам проекта

#### **Тема 4. Методология и методика управления проектами. ПКр-6.1**

1. Задания открытого типа.

1.1. Вопросы открытого типа.

№ п.п.	Вопрос
1.	Международные стандарты управления проектами серии ISO
2.	Методология ANSI PMI PMBOK. PRINCE2. APM Body of Knowledge
3.	Нормативно-правовая база по управлению проектами в России и за рубежом
4.	Метод критического пути (CPM) и его приложение к проблеме управления проектами
5.	Технология управления проектами PERT, её особенности по сравнению с CPM
6.	Проектные планы

#### **Тема 5. Риски проектной деятельности и их минимизация. ПКр-6.1**

1. Задания открытого типа.

1.1. Вопросы открытого типа.

№ п.п.	Вопрос
1.	Виды рисков, связанных с выполнением инвестиционных проектов
2.	Риски, поддающиеся управлению на фазе реализации проекта. Технологические, финансовые, кадровые риски
3.	Методы минимизации рисков в процессе планирования и преодоления в процессе реализации проекта
4.	Выбор стратегии управления рисками в зависимости от обстоятельств, связанных с конкретным проектом
5.	Управление ответственностью, связанной с рисками

#### **Тема 6. Завершение проекта. ПКр-6.1**

# 1. Задания открытого типа.

## 1.1. Вопросы открытого типа.

№ п.п.	Вопрос
1.	Оценка эффективности реализации проекта
2.	Причины завершения проекта
3.	Подведение итогов проекта
4.	Нормативно-правовое оформление результатов реализации проекта
5.	Анализ результатов проекта и использования их для дальнейшей проектной деятельности

## 6.3. Критерии и шкала оценивания на основе БРС.

КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ	РЕЗУЛЬТАТ В БАЛЛАХ
Дан полный, в логической последовательности развернутый ответ на поставленный вопрос, где он продемонстрировал знания предмета в полном объеме учебной программы, достаточно глубоко осмысливает дисциплину, самостоятельно, и исчерпывающе отвечает на дополнительные вопросы, приводит собственные примеры по проблематике поставленного вопроса, решил предложенные практические задания без ошибок	40
Дан развернутый ответ на поставленный вопрос, где обучающийся демонстрирует знания, приобретенные на лекционных и семинарских занятиях, а также полученные посредством изучения обязательных учебных материалов по курсу, дает аргументированные ответы, приводит примеры, в ответе присутствует свободное владение монологической речью, логичность и последовательность ответа. Однако допускается неточность в ответе. Решил предложенные практические задания с небольшими неточностями.	30-39
Дан ответ, свидетельствующий в основном о знании процессов изучаемой дисциплины, отличающийся недостаточной глубиной и полнотой раскрытия темы, знанием основных вопросов теории, слабо сформированными навыками анализа явлений, процессов, недостаточным умением давать аргументированные ответы и приводить примеры, недостаточно свободным владением монологической речью, логичностью и последовательностью ответа. Допускается несколько ошибок в содержании ответа и решении практических заданий.	20-29
Дан ответ, который содержит ряд серьезных неточностей, обнаруживающий незнание процессов изучаемой предметной	0-19

области, отличающийся неглубоким раскрытием темы, незнанием основных вопросов теории, несформированными навыками анализа явлений, процессов, неумением давать аргументированные ответы, слабым владением монологической речью, отсутствием логичности и последовательности. Выводы поверхностны. Решение практических заданий не выполнено, т.е. обучающийся не способен ответить на вопросы даже при дополнительных наводящих вопросах преподавателя.	
--	--

## 7. Методические материалы по освоению дисциплины (модуля)

### Подготовка к лекциям.

Главное в период подготовки к лекционным занятиям – научиться методам самостоятельного умственного труда, сознательно развивать свои творческие способности и овладевать навыками творческой работы. Для этого необходимо строго соблюдать дисциплину учебы и поведения. Четкое планирование своего рабочего времени и отдыха является необходимым условием для успешной самостоятельной работы. В основу его нужно положить рабочие программы изучаемых в семестре дисциплин. Каждому обучающемуся следует составлять еженедельный и семестровый планы работы, а также план на каждый рабочий день. С вечера всегда надо распределять работу на завтрашний день. В конце каждого дня целесообразно подводить итог работы: тщательно проверить, все ли выполнено по намеченному плану, не было ли каких-либо отступлений, а если были, по какой причине это произошло. Нужно осуществлять самоконтроль, который является необходимым условием успешной учебы. Если что-то осталось невыполненным, необходимо изыскать время для завершения этой части работы, не уменьшая объема недельного плана.

### Самостоятельная работа на лекции.

Слушание и запись лекций – сложный вид вузовской аудиторной работы. Внимательное слушание и конспектирование лекций предполагает интенсивную умственную деятельность обучающегося. Краткие записи лекций, их конспектирование помогает усвоить учебный материал. Конспект является полезным тогда, когда записано самое существенное, основное и сделано это самим обучающимся. Не надо стремиться записать дословно всю лекцию. Такое «конспектирование» приносит больше вреда, чем пользы. Запись лекций рекомендуется вести по возможности собственными формулировками. Желательно запись осуществлять на одной странице, а следующую оставлять для проработки учебного материала самостоятельно в домашних условиях. Конспект лекции лучше подразделять на пункты, параграфы, соблюдая красную строку. Этому в большой степени будут способствовать пункты плана лекции, предложенные преподавателям. Принципиальные места, определения, формулы и другое следует сопровождать замечаниями «важно», «особо важно»,

«хорошо запомнить» и т.п. Можно делать это и с помощью разноцветных маркеров или ручек. Лучше если они будут собственными, чтобы не приходилось просить их у однокурсников и тем самым не отвлекать их во время лекции. Целесообразно разработать собственную «маркографию» (значки, символы), сокращения слов. Не лишним будет и изучение основ стенографии. Работая над конспектом лекций, всегда необходимо использовать не только учебник, но и ту литературу, которую дополнительно рекомендовал лектор. Именно такая серьезная, кропотливая работа с лекционным материалом позволит глубоко овладеть знаниями.

#### Подготовка к практическим занятиям.

Подготовку к каждому практическому занятию каждый обучающийся должен начать с ознакомления с планом практического занятия, который отражает содержание предложенной темы. Тщательное продумывание и изучение вопросов плана основывается на проработке текущего материала лекции, а затем изучения обязательной и дополнительной литературы, рекомендованную к данной теме. На основе индивидуальных предпочтений обучающемуся необходимо самостоятельно выбрать тему доклада по проблеме практического занятия и по возможности подготовить по нему презентацию. Если программой дисциплины предусмотрено выполнение практического задания, то его необходимо выполнить с учетом предложенной инструкции (устно или 10 письменно). Все новые понятия по изучаемой теме необходимо выучить наизусть и внести в глоссарий, который целесообразно вести с самого начала изучения курса. Результат такой работы должен проявиться в способности обучающегося свободно ответить на теоретические вопросы практического занятия, его выступлении и участии в коллективном обсуждении вопросов изучаемой темы, правильном выполнении практических заданий и контрольных работ.

#### Структура практического занятия:

В зависимости от содержания и количества отведенного времени на изучение каждой темы может практическое занятие состоять из четырех-пяти частей:

1. Обсуждение теоретических вопросов, определенных программой дисциплины.
2. Доклад и/или выступление с презентациями по проблеме практического занятия.
3. Обсуждение выступлений по теме – дискуссия.
4. Выполнение практического задания с последующим разбором полученных результатов или обсуждение практического задания, выполненного дома, если это предусмотрено программой.
5. Подведение итогов занятия.

Первая часть – обсуждение теоретических вопросов - проводится в виде фронтальной беседы со всей группой и включает выборочную проверку

преподавателем теоретических знаний обучающихся. Примерная продолжительность — до 15 минут. Вторая часть — выступление обучающихся с докладами, которые должны сопровождаться презентациями с целью усиления наглядности восприятия, по одному из вопросов практического занятия. Обязательный элемент доклада – представление и анализ статистических данных, обоснование социальных последствий любого экономического факта, явления или процесса. Примерная продолжительность — 20-25 минут. После докладов следует их обсуждение – дискуссия. В ходе этого этапа практического занятия могут быть заданы уточняющие вопросы к докладчикам. Примерная продолжительность – до 15-20 минут. Если программой предусмотрено выполнение практического задания в рамках конкретной темы, то преподавателями определяется его содержание и дается время на его выполнение, а затем идет обсуждение результатов. Если практическое задание должно было быть выполнено дома, то на практическом занятии преподаватель проверяет его выполнение (устно или письменно). Примерная продолжительность – 15-20 минут. Подведением итогов заканчивается практическое занятие. Обучающимся должны быть объявлены оценки за работу и даны их четкие обоснования. Примерная продолжительность – 5 минут.

#### Работа с литературными источниками.

В процессе подготовки к практическим занятиям, обучающимся необходимо обратить особое внимание на самостоятельное изучение рекомендованной учебно-методической (а также научной и популярной) литературы. Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у обучающихся свое отношение к конкретной проблеме. Более глубокому раскрытию вопросов способствует знакомство с дополнительной литературой, рекомендованной преподавателем, что позволяет обучающимся проявить свою индивидуальность в рамках выступления на занятиях, выявить широкий спектр мнений по изучаемой проблеме.

## **8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет**

### **8.1 Основная литература**

1. Управление проектами : учебник для вузов / Е. А. Горбашко [и др.] ; под редакцией Е. А. Горбашко. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 358 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-19021-2. — Текст:

электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/555760>

2. Проектное управление в органах власти : учебник и практикум для вузов / Н. С. Гегедюш [и др.] ; ответственный редактор Н. С. Гегедюш. — 2-е изд. — Москва: Издательство Юрайт, 2020. — 186 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-12623-5. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/447869>

## 8.2. Дополнительная литература

1. Титова М.В. Управление проектами: методические рекомендации по организации самостоятельной работы студентов по направлению подготовки 38.03.04. «Государственное и муниципальное управление» [Электронный ресурс]. 2020. -<http://lfags48.ru/>

## 8.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация

Конституция Российской Федерации: принята на всенародном голосовании 12 декабря 1993 г. с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020) // Справочно-правовая система (СПС) «Консультант Плюс» URL: [http://www.consultant.ru/popular/cons/1\\_1.html](http://www.consultant.ru/popular/cons/1_1.html).

## 8.4. Интернет-ресурсы

Научная библиотека РАНХиГС. URL: <http://lib.ranepa.ru/>;

Научная библиотека Липецкого филиала РАНХиГС. URL: <http://lfags48.ru/ellibrary>

Научная электронная библиотека eLibrary.ru. URL: <http://elibrary.ru/defaultx.asp>;

Национальная электронная библиотека. URL: [www.nns.ru](http://www.nns.ru);

Российская государственная библиотека. URL: [www.rsl.ru](http://www.rsl.ru);

Российская национальная библиотека. URL: [www.nnir.ru](http://www.nnir.ru);

Электронная библиотека Grebennikon. URL: <http://grebennikon.ru/>;

Электронно-библиотечная система Znanium, URL: <https://znanium.com/>

Электронно-библиотечная система Издательства «Лань». URL: <http://e.lanbook.com>;

Электронно-библиотечная система ЮРАЙТ. URL: <http://www.biblio-online.ru/>;

Электронно-библиотечная система IPRBOOKS. URL: <http://www.iprbookshop.ru/>.

## 8.5. Иные источники

1. Научно-практический рецензируемый журнал «Вопросы экономики» <https://www.vopreco.ru/jour>

2. Общеэкономическое многопрофильное научно-практическое периодическое издание «Российский экономический журнал» <https://www.re-j.ru/>

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

Реализация учебной дисциплины Б1.В.05 Управление проектами осуществляется в аудитории, оснащённой модульной мебелью, видеопроекционным оборудованием для презентаций, средствами звуковоспроизведения, экраном, компьютером(ами), имеющим(ими) выход в сеть Интернет.

Возможно проведение всех видов занятий с использованием ДОТ. Материалы для проведения учебных занятий с использованием ДОТ могут быть размещены в системе дистанционного обучения Академии (на портале: <https://lms.ranepa.ru.>).

Доступ к системе ДОТ осуществляется каждым обучающимся самостоятельно с любого устройства на портале: <https://lms.ranepa.ru.> Пароль и логин к личному кабинету/профилю предоставляется студенту в отделе ИКиДО.

Для организации и проведения контактной и самостоятельной работы обучающихся используется:

а) лицензионное программное обеспечение:

<b>Наименование программного обеспечения</b>	<b>Назначение и тип лицензии программного обеспечения</b>
Microsoft Windows	Операционная система. Лицензионная версия
Microsoft Office (Word, Excel, Power Point)	Офисный пакет приложений. Лицензионная версия
Adobe Acrobat Reader	Программное обеспечение для чтения, печати и рецензирования файлов PDF. Свободная лицензия
7-Zip	Архиватор с высокой степенью сжатия. Свободная лицензия
Microsoft Edge Google Chrome Mozilla FireFox Opera Yandex	Браузеры. Свободная лицензия
Ramus Educational	Средство для создания диаграмм в формате IDEF0 и DFD. Свободная лицензия
AST	Программное обеспечение для тестирования. Лицензионная версия

б) информационные справочные системы:

<b>Наименование информационной</b>	<b>Ссылка на ресурс</b>
------------------------------------	-------------------------

<b>справочной системы</b>	
Справочная правовая система «КонсультантПлюс» (официальный сайт);	<a href="http://www.consultant.ru">http://www.consultant.ru</a>
Справочная правовая система «Гарант» (официальный сайт)»	<a href="http://www.garant.ru">http://www.garant.ru</a>