

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Смирнов Сергей Николаевич  
Должность: врио ректора  
Дата подписания: 06.06.2022 16:44:45  
Уникальный программный ключ:  
69e375c64f7e975d4e8830e7b4fcc2ad1bf35f08

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

Утверждаю:  
Руководитель ООП:  
Лапушинская Г.К.

«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Рабочая программа дисциплины (с аннотацией)  
**УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ В ФОРМАТЕ**  
**ПОДДЕРЖКИ МЕСТНЫХ ИНИЦИАТИВ**

Направление подготовки

**38.03.04 ГОСУДАРСТВЕННОЕ И МУНИЦИПАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ**

Профиль подготовки

**РЕГИОНАЛЬНОЕ И МУНИЦИПАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ**

Для студентов **4-го курса очной формы обучения**  
**5-го курса заочной формы обучения.**

Составитель: к.э.н., доцент кафедры государственного  
управления Цуркан М.В. \_\_\_\_\_

Тверь, 2021

## **I. Аннотация**

### **1. Наименование дисциплины в соответствии с учебным планом**

Управление проектами в формате поддержки местных инициатив

### **2. Цель и задачи дисциплины**

Целью изучения дисциплины «Управление проектами в формате поддержки местных инициатив» является формирование совокупности теоретических знаний, позволяющих понимать сущность и закономерности управления проектами в сферах, соотносимых с объектами профессиональной деятельности выпускников, освоивших программу бакалавриата в рамках ФГОС ВО (федерального государственного образовательного стандарта высшего образования) 38.03.04 Государственное и муниципальное управление, а также практических навыков по анализу и оценке проектных решений.

Освоение дисциплины, с учетом теоретических и практических аспектов будущей деятельности выпускника направлено на решение следующих профессиональных задач:

- знакомство с терминологией изучаемой дисциплины;
- изучение воззрений ведущих представителей экономической мысли, внесших вклад в развитие проектного менеджмента как науки;
- понимание особенностей проектного подхода к управлению развитием инфраструктуры территорий в рамках поддержки местных инициатив;
- формирование навыков самостоятельной разработки и анализа проектных решений в рамках поддержки местных инициатив.

### **3. Место дисциплины в структуре ООП**

«Управление проектами в формате поддержки местных инициатив» относится к вариативной части образовательной программы и является дисциплиной по выбору, предусмотренной учебным планом. Дисциплина имеет логические и содержательно-методические взаимосвязи с другими частями образовательной программы (дисциплинами), такими как: «Теория организации», «Теория управления», «Основы управления персоналом». Имеет взаимосвязь с дисциплиной «Прогнозирование и планирование».

«Входные» знания, умения и готовность обучающегося, необходимые для освоения дисциплины «Управление проектами в формате поддержки местных инициатив» приобретаются в результате освоения следующих предшествующих дисциплин: «Теория организации», «Теория управления», «Основы управления персоналом».

**Требования к «входным» знаниям, умениям и владениям обучающегося,  
необходимым при освоении дисциплины**

<b>Раздел таксономии</b>	<b>Содержание требований</b>
<i>Знать</i>	Теоретические основы управления: принципы и методы управления различными системами, процессами и объектами, а также экономические законы и закономерности
	Характеристики изменений, связанных с необходимостью внедрения или внедрением проектов
	Технологии управления
<i>Уметь</i>	Применять методы принятия управленческих решений
	Строить алгоритмы управления для получения желаемых характеристик протекания процессов или целей управления
	Разрабатывать управленческие решения
<i>Владеть (уметь применять)</i>	Навыками построения моделей структур и алгоритмов управления системами различного уровня
	Навыками использования информационных технологий в управленческой деятельности
	Анализа изменений в системе управления

**4. Объем дисциплины:**

3 зачетных единиц, 108 академических часов, в том числе

*для очной формы обучения:*

контактная работа: лекции 14 часов, практические занятия 28 часов.

Самостоятельная работа: 66 часов.

*для заочной формы обучения:*

контактная работа: лекции 8 часов, практические занятия 8 часов, самостоятельная работа: 88 часов, контроль: 4 часа.

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

<b>Планируемые результаты освоения</b>	<b>Планируемые результаты обучения по дисциплине</b>

<p><b>образовательной программы (формируемые компетенции)</b></p>	
<p><b>ПК-4</b></p> <p>Способность проводить оценку инвестиционных проектов при различных условиях инвестирования и финансирования</p>	<p><b>Владеть:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- навыками управления ресурсами проекта в различных сферах;</li> <li>- методами отбора муниципальных инвестиционных проектов, частично финансируемых за счет средств субъекта Российской Федерации.</li> </ul> <p><b>Уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- рассчитывать на основе типовых методик экономические и социальные показатели эффективности реализации инвестиционных проектов;</li> <li>- разрабатывать (заполнять) конкурсную документацию для участия проекта муниципалитета в региональном отборе для получения субсидии из государственного бюджета субъекта Российской Федерации.</li> </ul> <p><b>Знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- основные термины в сфере управления проектами, источники финансирования инвестиционных проектов; - методы управления проектами и их роль в современной системе управления;</li> <li>- сущность Программы поддержки местных инициатив.</li> </ul>
<p><b>ПК-9</b></p> <p>способность осуществлять межличностные, групповые и организационные коммуникации</p>	<p><b>Владеть:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- навыками организации форм общественного участия в реализации вопросов местного значения;</li> <li>- навыками выполнения заданий в проектных группах.</li> </ul> <p><b>Уметь:</b></p>

	<p>- распределять функции по управлению проектами в рамках проектной группы.</p> <p><b>Знать:</b></p> <p>- принципы осуществления межличностных, групповых и организационных коммуникаций при реализации проектов в формате Программы поддержки местных инициатив</p> <p>- формы общественного участия в реализации вопросов местного значения</p>
--	--

## 6. Форма промежуточной аттестации *зачет*

## 7. Язык преподавания русский.

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

### 1. Для студентов очной формы обучения

Учебная программа – наименование разделов и тем	Всего (час.)	Контактная работа (час.)		Самостоятельная работа (час.)
		Лекции	Практические (лабораторные) занятия	
Тема 1 Теоретические основы проектного управления	26	3	7	16
Тема 2 Особенности разработки и реализации проектов в различных сферах	26	3	7	16

Тема 3 Оценка инвестиционных проектов, финансируемых из различных источников	26	3	7	16
Тема 4 Разработка и реализация проектов в рамках Программы поддержки местных инициатив	30	5	7	18
<b>ИТОГО</b>	<b>108</b>	<b>14</b>	<b>28</b>	<b>66</b>

## 2. Для студентов заочной формы обучения

Учебная программа – наименование разделов и тем	Всего (час.)	Контактная работа (час.)		Самостоятельная работа (час.)
		Лекции	Практические (лабораторные) занятия	
Тема 1 Теоретические основы проектного управления	26	2	2	22
Тема 2 Особенности разработки и реализации проектов в различных сферах	26	2	2	22
Тема 3 Оценка инвестиционных проектов, финансируемых из различных источников	26	2	2	22

Тема 4 Разработка и реализация проектов в рамках Программы поддержки местных инициатив	26	2	2	22
ИТОГО	104 (+ 4 часа контроля)	8	8	88

### **Содержание дисциплины:**

#### *Тема 1 Теоретические основы проектного управления*

Разграничение понятия программа и проект. Основные принципы проектного управления на современном этапе. Методы управления проектами и их роль в современной системе управления. Взаимосвязь стратегического, программного и проектного управления на уровне страны, региона и муниципального образования

#### *Тема 2 Особенности разработки и реализации проектов в различных сферах*

Менеджмент качества проекта в различных сферах. Управление ресурсами проекта в различных сферах. Управление рисками проекта в различных сферах. Фазы жизненного цикла проекта и их краткое содержание. Организационные структуры управления проектами в различных сферах. Управление рисками проекта в различных сферах. Особенности управления командой проекта в различных сферах. Применение MicrosoftProject при реализации проектов

#### *Тема 3 Оценка инвестиционных проектов, финансируемых из различных источников*

Источники финансирования инвестиционных проектов. Оценка бюджетной, социальной и коммерческой эффективности инвестиционного проекта:

понятие, цель и значение. Методы оценок инвестиционных проектов, финансируемых из различных источников. Методика оценки эффективности проектов публично-частного партнерства. Методика оценки проектов ППМИ.

*Тема 4 Разработка и реализация проектов в рамках Программы поддержки местных инициатив*

Сущность Программы поддержки местных инициатив (далее - ППМИ). Субъекты Российской Федерации, реализующие проекты в рамках ППМИ, региональная специфика их осуществления. Требования к объекту проекта ППМИ. Конкурсная заявка проекта, реализуемого в рамках ППМИ. Принципы отбора и софинансирования проектов ППМИ. Этапы реализации проектов ППМИ. Развитие ППМИ. Специфика реализации ППМИ в городских округах. Различие ППМИ и проекта «Комфортная городская среда»

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

- Планы практических занятий
- Пример задачи, решаемой в рамках темы № 3
- Пример контрольной работы в рамках темы № 4
- Материалы, необходимые для осуществления текущего контроля дисциплины – Эссе
- Глоссарий для подготовки к практическим занятиям
- Методические рекомендации по написанию эссе
- Рекомендации по самостоятельному изучению темы
- Требования к рейтинг-контролю
- Перечень вопросов к зачету

**IV. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине**

**1. Типовые контрольные задания для проверки уровня сформированности компетенции**

**ПК-4** - Способность проводить оценку инвестиционных проектов при различных условиях инвестирования и финансирования

<b>Этап формирования компетенции, в котором участвует дисциплина</b>	<b>Типовые контрольные задания для оценки знаний, умений, навыков (2-3 примера)</b>	<b>Показатели и критерии оценивания компетенции, шкала оценивания</b>
<b>Промежуточный, владеть</b>	<p><b>Задача:</b></p> <p>Предприятие планирует частично автоматизировать производственный процесс. Приобретение и установка необходимого оборудования обойдется в 8 млн руб. Сокращение трудовых и материальных затрат позволит экономить по 2,2 млн руб. ежегодно (до уплаты налогов). Срок амортизации оборудования 5 лет, за этот период оно полностью обесценится. Однако его реальная рыночная стоимость через 5 лет может составить 2 млн руб. Ставка налога на прибыль 20%, норма доходности для всех проектов, принимаемых фирмой - 10%. Стоит ли браться за реализацию проекта?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Имеется полное верное доказательство, включающее правильный ответ – 3 балла</li> <li>• Дано верное решение, но получен неправильный ответ из-за арифметической или решение недостаточно обосновано или в решении имеются лишние или неверные записи, не отделенные от решения – 2 балла</li> <li>• Имеется не верное решение задачи из-за логической ошибки – 1 балл</li> <li>• Решение не дано или дано неверное решение – 0 баллов</li> </ul>
<b>Промежуточный уметь</b>	<p><b>Эссе на тему:</b></p> <p>Выбор объекта проекта, реализуемого в рамках ППМИ на примере конкретного муниципального образования.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• раскрыта проблемы на теоретическом и практическом уровне, с корректным использованием экономических понятий в контексте ответа – 2 балла;</li> <li>• представлена аргументированная собственная точка зрения (позиции, отношения) – 2 балла;</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• представлена собственная точка зрения, но не аргументирована – 1 балл;</li> <li>• внутреннее смысловое единство, соответствие теме – 2 балла;</li> <li>• соблюдены правила орфографической, пунктуационной, стилистической культуры – 1 балл;</li> <li>• соблюдены требования к объёму эссе – 1 балл.</li> </ul>
Промежуточный знать	<p><b>Опрос:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Какова роль проектного управления в современной экономике?</li> <li>2. Назовите основные принципы проектного управления на современном этапе.</li> <li>3. Назовите основные методы проектного управления на современном этапе.</li> <li>4. Какова взаимосвязь стратегического, программного и проектного управления на уровне региона?</li> <li>5. Какова взаимосвязь стратегического, программного и проектного управления на уровне предприятия?</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Тема раскрыта с опорой на соответствующие понятия и теоретические положения – 2 балла</li> <li>• Аргументация на теоретическом уровне неполная, смысл ряда ключевых понятий не объяснен – 1 балл</li> <li>• Терминологический аппарат непосредственно не связан с раскрываемой темой – 0 баллов</li> <li>• Факты и примеры в полном объеме обосновывают выводы – 2 балла</li> <li>• Допущена фактическая ошибка, не приведшая к существенному искажению смысла – 1 балл</li> <li>• Допущены фактические и логические ошибки, свидетельствующие о непонимании темы – 0 баллов</li> <li>• Ответ характеризуется композиционной цельностью, соблюдена логическая последовательность, поддерживается равномерный темп на протяжении всего ответа – 2 балла</li> <li>• Ответ характеризуется композиционной цельностью, есть нарушения последовательности, большое количество неоправданных пауз – 1 балл</li> <li>• Не прослеживается логика, мысль не развивается – 0 баллов</li> <li>• Речевых и лексико-грамматических ошибок нет</li> </ul>

## 2. Типовые контрольные задания для проверки уровня сформированности компетенции

**ПК-9** - способность осуществлять межличностные, групповые и организационные коммуникации

<b>Этап формирования компетенции, в котором участвует дисциплина</b>	<b>Типовые контрольные задания для оценки знаний, умений, навыков (2-3 примера)</b>	<b>Показатели и критерии оценивания компетенции, шкала оценивания</b>
<p><b>Заключительный владеет</b></p>	<p><b>Выполнение case-study в проектной команде:</b></p> <p><b>Постановка проблемы.</b> Американская судостроительная компания ToddPacifi с Shipyards использовала автоматизированную систему управления операционной деятельностью SQL/VisualBasic, 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 ToddPacifi с Shipyards встала задача поиска и внедрения полностью интегрированной системы управления операционной деятельностью, которая бы обеспечивала:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• расширенную поддержку создания отчетности по проектам, включая отслеживание мельчайших деталей по многолетним правительственным контрактам;</li> <li>• создание отчетов по контролю издержек и выполнению календарных планов;</li> <li>• поиск деталей по ключевым словам;</li> <li>• моделирование бизнес-процессов, позволяющее их анализировать и осуществлять реинжиниринг;</li> <li>• интерфейс с системой управления проектами третьей фирмы.</li> </ul> <p><b>Решение.</b> Компания ToddPacifi с Shipyards провела комплексное предварительное обследование, сформулировав более 1400</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• освещены и верно интерпретированы все основные идеи, представленные в тексте; корректно использован понятийный аппарат; определена позиция автора (оценена степень субъективности приведенных данных); предложен и аргументирован собственный взгляд на проблему; продемонстрированы большой лексический запас, логичность и ясность изложения – 3 баллов</li> <li>• выделены не все или не представлены в развернутом виде основные идеи, содержащиеся в тексте; предложен, но не аргументирован собственный взгляд на проблему; допущены ошибки в терминах и в использовании базовых структур</li> </ul>

	<p>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 ToddPacific 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.</p> <p><b>Эффекты.</b></p> <p>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 ToddPacific 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</p>	<p><i>и лексических единиц не затрудняют понимание – 2 балла</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>ответ не включает или неверно интерпретирует значительную часть идей, представленных в тексте; не предложен собственный взгляд на проблему; бедный словарный запас и однообразные речевые структуры не позволяют адекватно выразить идею; большое количество ошибок затрудняет понимание – 1 балл текст интерпретирован неверно – 0 баллов</i></li> </ul>
--	--	--

	<p>корпоративном кодификаторе деталей, и заводили свои новые коды.</p> <p>Внедрив систему IFS Applications, компания ToddPacificShipyards смогла сократить число спорных номеров деталей с 140 000 до 32 000. Одним из наиболее важных достижений компаний ToddPacificShipyards 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.</p> <p><b>Вопросы по case-study:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Какие элементы следовало бы включить в экономическую модель данного проекта?</li> <li>2. Как можно соблюсти принцип альтернативности при создании экономической модели данного проекта?</li> </ol>	
<p><b>Заключительный уметь</b></p>	<p><b>Эссе:</b></p> <p>Подготовка конкурсной документации конкретного проекта (заявки проекта ППМИ) инициативной группой муниципального образования, определенного при подготовке эссе, претендующего на получение субсидии из регионального бюджета в рамках ППМИ. Для выполнения контрольной работы в рамках темы № 4 необходимо:</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• раскрыта проблемы на теоретическом и практическом уровне, с корректным использованием экономических</li> </ul>

	<p>1. Найти на сайте исполнительного органа субъекта Российской Федерации, ответственного за реализацию ППМИ в регионе, перечень и формы документов, необходимые для формирования заявки;</p> <p>2. Заполнить формы, внося конкретную информацию о предполагаемом проекте, выбранном при написании эссе в рамках данной темы.</p>	<p>понятий в контексте ответа – 2 балла;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• представлена аргументированная собственная точка зрения (позиции, отношения) – 2 балла;</li> <li>• представлена собственная точка зрения, но не аргументирована – 1 балл;</li> <li>• внутреннее смысловое единство, соответствие теме – 2 балла;</li> <li>• соблюдены правила орфографической, пунктуационной, стилистической культуры – 1 балл;</li> </ul> <p>соблюдены требования к объёму эссе – 1 балл.</p>
<p><b>Заключительный</b></p> <p><b>знать</b></p>	<p style="text-align: center;"><i><b>Опрос:</b></i></p> <p>1. Основные принципы проектного подхода в организации деятельности органов власти и специфика организации деятельности проектных групп;</p> <p>2. Методы обеспечения общественного участия в управления проектами, нацеленными на решение вопросов местного значения;</p> <p>3. Взаимосвязь инициативный групп и органов местного самоуправления при реализации проектов в рамках Программы поддержки местных инициатив.</p> <p>4. Принципы осуществления межличностных, групповых и организационных коммуникаций в рамках Программы поддержки местных инициатив.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Тема раскрыта с опорой на соответствующие понятия и теоретические положения – 2 балла</li> <li>• Аргументация на теоретическом уровне неполная, смысл ряда ключевых понятий не объяснен – 1 балл</li> <li>• Терминологический аппарат непосредственно не</li> </ul>

		<p>связан с раскрываемой темой – 0 баллов</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Факты и примеры в полном объеме обосновывают выводы – 2 балла</li> <li>• Допущена фактическая ошибка, не приведшая к существенному искажению смысла – 1 балл</li> <li>• Допущены фактические и логические ошибки, свидетельствующие о непонимании темы – 0 баллов</li> <li>• Ответ характеризуется композиционной цельностью, соблюдена логическая последовательность, поддерживается равномерный темп на протяжении всего ответа – 2 балла</li> <li>• Ответ характеризуется композиционной цельностью, есть нарушения последовательности, большое количество неоправданных пауз – 1 балл</li> <li>• Не прослеживается логика, мысль не</li> </ul>
--	--	---

		развивается – 0 баллов Речевых и лексико-грамматических ошибок нет
--	--	---

Решение типовых контрольных задач выполняется в письменной форме.

Процедура оценивания знаний, умений, владений (умений применять) и (или) опыта деятельности обучающихся по дисциплине **по очной форме обучения** производится в рамках балльно-рейтинговой системы, включая рубежную и текущую аттестации.

## **V. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины**

### а) Основная литература:

1. Васильев, В. И. Развитие демократических принципов и институтов на муниципальном уровне: правовые основы : монография / В. И. Васильев, А. Е. Постников, А. Е. Помазанский. — Москва : Институт законодательства и сравнительного правоведения при Правительстве Российской Федерации : Норма : ИНФРА-М, 2021. — 288 с. – Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1197241> (дата обращения: 14.07.2021).
2. Попов В. Л. Управление инновационными проектами: учеб. пособие / В.Л., Н.Д. Кремлев, В.С. Ковшов. - Москва : НИЦ ИНФРА-М, 2020. - 336 с. - (Высшее образование: Бакалавриат). - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1052440> (дата обращения: 14.07.2021).
3. Романова, М. В. Управление проектами : учеб. пособие / М.В. Романова. — Москва : ИД «ФОРУМ» : ИНФРА-М, 2020. - 256 с. - (Высшее образование). - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1039340> (дата обращения: 14.07.2021).

### б) Дополнительная литература:

4. Сотрудничество в публичной политике и управлении : монография / под ред. Л. В. Сморгунова. - Санкт-Петербург : СПбГУ, 2018. - 274 с. – Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1244171> (дата обращения: 14.07.2021).
5. Управление проектами : учебник / под ред. Н.М. Филимоновой, Н.В. Моргуновой, Н.В. Родионовой. — Москва : ИНФРА-М, 2019. — 349 с. —

(Высшее образование: Бакалавриат). – Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/997138> (дата обращения: 14.07.2021).

6. Ускова, Т. В. Региональная политика по развитию муниципальных образований : учеб. пособие / Т. В. Ускова, Н. В. Ворошилов. – Вологда : ФГБУН ВолНЦ РАН, 2017. – 135 с. – Текст : электронный.– URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=499739> (дата обращения: 14.07.2021).

## **VI. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины**

### **1. Перечень доступных для ТвГУ информационных ресурсов:**

- Доступ к Научной электронной библиотеке eLIBRARY.RU;
- Доступ к информационно-правовой системе ФСО России "Эталонный банк данных правовой информации "Законодательство России";
- Доступ к справочно - правовой системе "КонсультантПлюс";
- Коллекция электронных книг Оксфордско-Российского фонда;
- Доступ к Электронной библиотеке диссертаций РГБ;
- Доступ к базе данных ПОЛПРЕД;
- Доступ к ресурсам АРБИКОН (сводные каталоги российских библиотек и информационных центров);
- Доступ к базам данных Всемирного Банка (The World Bank): World Development Indicators (WDI), Global Development Finance (GDF), Africa Development Indicators (ADI), Global Economic Monitor (GEM).

### **2. Имеется доступ к системам:**

- Вопросы государственного и муниципального управления <http://ecsocman.hse.ru/>
- «Архив научных журналов» (создана Некоммерческим партнерством «Национальный электронно-информационный консорциум» (НП НЭИКОН)) (<http://archive.neicon.ru/xmlui/>)

### **3. ТвГУ имеет подписку на коллекцию из 331 российских журналов в полнотекстовом электронном виде, в том числе:**

- Вопросы статистики
- Вопросы экономики
- Государство и право
- Деньги и кредит
- Известия Российской академии наук
- Теория и системы управления
- Маркетинг и маркетинговые исследования
- Мировая экономика и международные отношения
- Финансы и кредит.

### **4. В ТвГУ поступают журналы в бумажном виде:**

- Вестник банка России 2011-2017

- Статистический бюллетень банка России 2010-2016
  - Эффективное антикризисное управление 2010-2016.
5. При изучении дисциплины студенты имеют доступ к следующим электронным библиотечным системам:
- ЭБС «ИНФРА-М» <http://www.znanium.com>
  - ЭБС «ЛАНЬ» <http://e.lanbook.com>
  - ЭБС «Университетская библиотека ОН-ЛАЙН» <http://www.biblioclub.ru>
  - ЭБС «IPRbooks» <http://www.iprbookshop.ru/11361>
  - ЭБ eLibrary «Научная электронная библиотека» <https://elibrary.ru/defaultx.asp>
6. Другие интернет-ресурсы, используемые при изучении дисциплины:
- Национальная ассоциация управления проектами - <http://www.sovnet.ru/>
  - Информационно-аналитический журнал «Управление проектами» - <https://pmmagazine.ru/>
  - Информационно-аналитический портал «Искусство управления проектами» - <http://www.prjman.ru/>
  - Информационно-аналитический портал «Управление проектами» - <http://www.pmtoday.ru/>
  - Библиотека управления - <http://www.cfin.ru/itm/project/>
  - Система управления проектами онлайн - <https://www.comindware.com/ru/project-management-software/>
  - Журнал «Управление проектами и программами» - <http://www.grebennikoff.ru/product/20/>

## **VII. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины**

### **Планы практических занятий**

#### **Тема 1. Теоретические основы проектного управления.**

Тематика опросов, проводимых в рамках темы:

1. Основные принципы проектного управления на современном этапе;
2. Методы управления проектами и их роль в современной системе управления;
3. Взаимосвязь стратегического, программного и проектного управления на уровне страны, региона и предприятия.

Контрольные вопросы по теме:

1. Какова роль проектного управления в современной экономике?
2. Назовите основные принципы проектного управления на современном этапе.
3. Назовите основные методы проектного управления на современном этапе.
4. Какова взаимосвязь стратегического, программного и проектного управления на уровне региона?
5. Какова взаимосвязь стратегического, программного и проектного управления на уровне предприятия?

#### **Тема 2. Особенности разработки и реализации проектов в различных сферах**

Тематика опросов, проводимых в рамках темы:

1. Фазы жизненного цикла проекта и их краткое содержание;
2. Организационные структуры управления проектами в различных сферах;
3. Управление работами по проекту в различных сферах. Менеджмент качества проекта в различных сферах;

4. Управление рисками проекта в различных сферах.  
Контрольная работа проходит в интерактивной форме, где по методу case-study производится поиск решений поставленной проблемы.

Контрольные вопросы по теме:

1. Каковы возможные организационные структуры управления проектами в различных сферах?
2. Как организуется управление работами по проекту в различных сферах?
3. Как осуществляется менеджмент качества проекта в различных сферах?
4. Каковы особенности управления командой проекта в различных сферах?
5. Каков алгоритм управление рисками проекта в различных сферах?

### **case-study**

**Пример case-study (формы контрольной работы), реализуемой в рамках темы № 2**

#### ***Постановка проблемы.***

Американская судостроительная компания ToddPacifi с Shipyards использовала автоматизированную систему управления операционной деятельностью SQL/VisualBasic, 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 ToddPacifi с 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 ToddPacifi с 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 ToddPacifi с 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 ToddPacifi с 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 ToddPacificShipyards смогла сократить число спорных номеров деталей с 140 000 до 32 000. Одним из наиболее важных достижений компаний ToddPacificShipyards 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 судостроитель. 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.

***Вопросы по case-study:***

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

**Тема 3. Оценка инвестиционных проектов, финансируемых из различных источников**

***Контрольные вопросы для подготовки к решению задач по теме:***

2. В чем разница между эффектом и эффективностью проекта, как эти понятия связаны друг с другом?
3. Перечислите основные виды эффективности проекта.
4. Какие методы оценки экономической эффективности проекта вы знаете?
5. Расскажите о сферах наиболее целесообразного применения каждого метода оценки экономической эффективности инвестиционного проекта.
6. Чем обусловлена концепция изменения стоимости денег во времени? Какие факторы влияют на оценку инвестором ценности денежных потоков?

**Пример задачи, решаемой в рамках темы № 3**

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

**Пример контрольной работы в рамках темы № 4**

Подготовка конкурсной документации конкретного проекта (заявки проекта), определенного при подготовке эссе, претендующего на получение субсидии из регионального бюджета в рамках ППМИ.

Для выполнения контрольной работы в рамках темы № 4 необходимо:

1. Найти на сайте исполнительного органа субъекта Российской Федерации, ответственного за реализацию ППМИ в регионе, перечень и формы документов, необходимые для формирования заявки;

2. Заполнить формы, внося конкретную информацию о предполагаемом проекте, выбранном при написании эссе в рамках данной темы.

### **Материалы, необходимые для осуществления текущего контроля дисциплины – Эссе**

**Эссе на тему:** Выбор объекта проекта, реализуемого в рамках ППМИ на примере конкретного муниципального образования.

Эссе должно быть выполнено на примере конкретного муниципального образования Тверской области, при этом эссе должно содержать ответы на следующие вопросы:

1. Краткая характеристика выбранного муниципального образования: наименование, численность жителей;
2. Формы общественного участия в реализации местного самоуправления в соответствии с уставом выбранного муниципального образования;
3. Анализ (количественный и качественный) состояния общественной инфраструктуры для выявления возможных объектов проекта, который может быть реализован в рамках ППМИ в выбранном муниципальном образовании;
4. Соотнесение выбранных объектов с показателями комплексной методики оценки экономической эффективности проектов ППМИ, разработанной Министерством финансов Тверской области. Выбор проекта, обоснованный на основе проведенного анализа.
5. Вывод.

Минимальный объем эссе - 5 стр.

### **Глоссарий для подготовки к практическим занятиям**

1. **Базовое расписание (ScheduleBaseline)** - версия модели расписания, используемая для сравнения фактических результатов с планом, чтобы определить, нужны ли предупреждающие или корректирующие воздействия для достижения целей проекта.
2. **Базовый план выполнения стоимости (CostPerformanceBaseline)** - версия бюджета с временными фазами, используемая для сравнения фактической стоимости с запланированной, которая позволяет определить, требуются ли предупреждающие или корректирующие воздействия для достижения целей проекта.
3. **Базовый план исполнения (PerformanceMeasurementBaseline)** - одобренный объединенный план работ проекта по содержанию, срокам и стоимости, с которым сравнивается текущее исполнение проекта для измерения и управления исполнением. Базовый план также может включать технические параметры и параметры качества.
4. **Быстрый проход (FastTracking)** - метод сжатия расписания проекта, изменяющий логику сети путем наложения друг на друга фаз, которые в обычной ситуации выполнялись бы последовательно, например фазы проектирования и фазы строительства, или для параллельного выполнения запланированных операций.
5. **Виртуальная команда (VirtualTeam)** - группа лиц с общими целями, выполняющих свои роли, которые в процессе сотрудничества практически не общаются лично. Этот метод в различных формах часто используется для обеспечения коммуникаций между членами команды. Виртуальные команды могут быть составлены из людей, разделенных большими расстояниями.
6. **Выравнивание ресурсов (ResourceLeveling)** - форма анализа сети, при которой сроки (даты начала и завершения) определяются с учетом ограничений на ресурсы (например, ограниченная доступность ресурсов или сложно управляемые изменения степени их доступности).

7. **Гистограмма ресурса (ResourceHistogram)** - ленточная диаграмма, показывающая время работы ресурса в течение нескольких временных периодов. Доступность ресурса может быть изображена в виде линии для возможности сравнения. На расположенных рядом столбцах может отображаться для сравнения фактический объем использованных ресурсов по мере реализации проекта.
8. **Группа процессов управления проектом (ProjectManagementProcessGroup)** - логическое объединение управленческих входов, инструментов и методов, и выходов проекта. В группы процессов управления проектами входят процессы инициации, процессы планирования, процессы исполнения, процессы мониторинга и управления и процессы завершения. Группы процессов управления проектами не являются фазами проекта.
9. **Диаграмма Ганта (GanttChart)** - графическое представление информации, относящейся к расписанию. В типичной ленточной диаграмме перечень запланированных операций или элементов иерархической структуры работ располагается вдоль левой стороны диаграммы, даты размещены сверху, а длительности операций показаны в виде горизонтальных полос (лент), привязанных к датам.
10. **Жизненный цикл продукта (ProductLifeCycle)** - набор обычно последовательных, не перекрывающихся фаз продукта, название и количество которых определяется производственными и управленческими потребностями организации. Обычно последняя фаза жизненного цикла продукта - это окончание продаж и обслуживания. Жизненный цикл проекта обычно укладывается в один или несколько жизненных циклов продукта.
11. **Жизненный цикл проекта (ProjectLifeCycle)** - набор обычно последовательных фаз проекта, количество и состав которых определяется потребностями управления организации или организаций, участвующих в проекте. Жизненный цикл можно документировать с помощью методологии.
12. **Заинтересованная сторона (Stakeholder)** - лицо или организация (например, потребитель, спонсор, исполняющая организация или общественность), которые активно вовлечены в проект, или на чьи интересы могут позитивно или негативно повлиять исполнение или завершение проекта. Заинтересованная сторона также может оказывать влияние на проект и его результаты.
13. **Иерархическая структура работ (ИСП) (WorkBreakdownStructure, WBS)** - ориентированная на результаты (предметы поставки) иерархическая декомпозиция работ, выполняемых командой проекта для достижения целей проекта и получения необходимых результатов. С ее помощью структурируется и определяется все содержание проекта.
14. **Иерархическая структура ресурсов (ResourceBreakdownStructure)** - иерархическая структура ресурсов, организованная по категориям и типам ресурсов, используемая при выравнивании ресурсов в расписании, а также для разработки расписаний с ограничениями по ресурсам, которую также можно использовать для определения и анализа назначения исполнителей в проекте.
15. **Иерархическая структура рисков (RiskBreakdownStructure, RBS)** - иерархически организованное представление идентифицированных рисков проекта, распределенных по категориям и подкатегориям риска, указывающим на различные области и источники возможных рисков..
16. **Инициация проекта (ProjectInitiation)** - запуск процесса, который может завершиться санкционированием нового проекта.
17. **Информационная система управления проектами (ProjectManagementInformationSystem, PMIS)** - информационная система, которая состоит из инструментов и методов, используемых для сбора, интеграции и распространения результатов процессов управления проектами.

Информационная система управления проектами используется для поддержки всех аспектов проекта от инициации до завершения и может включать в себя как ручные, так и автоматизированные системы.

18. **Команда управления проектом (ProjectManagementTeam)** - члены команды проекта, непосредственно занятые в управлении его работами. В небольших проектах команда управления проектом может включать практически всех членов команды проекта.
19. **Контроль (Control)** - сравнение фактического исполнения с запланированным, анализ отклонений, оценка тенденций для оказания влияния на улучшение процесса, оценка возможных альтернатив и рекомендация соответствующих корректирующих воздействий, если это необходимо.
20. **Контрольное событие (Milestone)** - важный момент или событие проекта.
21. **Логика сети (NetworkLogic)** - совокупность логических связей запланированных операций, образующая сетевую диаграмму проекта.
22. **Матрица ответственности (ResponsibilityAssignmentMatrix, RAM)** - структура, приводящая организационную иерархическую структуру проекта в соответствие с иерархической структурой работ и помогающая обеспечить назначение для каждого элемента содержания работ по проекту ответственного лица или команды.
23. **Матричная организация (MatrixOrganization)** - организационная структура, в которой менеджер проекта разделяет с функциональными руководителями ответственность по заданию приоритетов и управлению работой лиц, назначенных для исполнения проекта.
24. **Метод «операции в узлах» (метод диаграмм предшествования) (PrecedenceDiagrammingMethod, PDM)** - метод составления сетевых диаграмм, в которых запланированные операции представляются прямоугольниками (или узлами). Запланированные операции графически связаны одной или несколькими логическими связями, которые показывают последовательность выполнения операций.
25. **Метод критического пути (CriticalPathMethodology, CPM)** - метод анализа сети, используемый для определения степени гибкости при планировании (величины временного резерва) в различных логических путях в сети проекта и определяющий минимальную общую длительность проекта. Ранний старт и ранний финиш рассчитываются с помощью прохода вперед, исходя из указанной даты начала. Поздний старт и поздний финиш рассчитываются с помощью прохода назад, исходя из указанной даты завершения, которой иногда бывает ранний финиш проекта, рассчитанный с помощью прохода вперед.
26. **Метод критической цепи (CriticalChainMethod)** - метод анализа сети, модифицирующий расписание проекта с учетом ограниченности ресурсов.
27. **Метод Монте-Карло (MonteCarloAnalysis)** - метод, многократно (итеративно) рассчитывающий стоимости проекта или длительности проекта с использованием входных величин, произвольно взятых из возможных значений стоимости или длительности, с целью получения распределения вероятностей значений общей стоимости проекта или дат завершения проекта.
28. **Метод освоенного объема (EarnedValueTechnique, EVT)** - особый метод для измерения исполнения работ и создания базового плана исполнения.
29. **Метод оценки и анализа программ (ProgramEvaluationandReviewTechnique, PERT)** - метод оценки, использующий взвешенную среднюю величину оптимистичной, пессимистичной и наиболее вероятной оценки в тех случаях, когда существует неопределенность в оценках отдельных операций.
30. **Мозговой штурм (Brainstorming)** - общий метод сбора информации, идей и предложения решений, который может использоваться для идентификации

- рисков, идей или решений проблем группой членов команды или экспертов.
31. **Область знаний по управлению проектами (Project Management Knowledge Area)** - выделенная область управления проектами, определяемая ее требованиями к знаниям и описываемая в терминах ее составных процессов, практик, входов, выходов, инструментов и методов.
  32. **Общий временной резерв (Total Float, TF)** - общее количество времени, на которое может быть отложена запланированная операция с раннего старта без просрочки даты завершения проекта или нарушения временных ограничений. Вычисляется с помощью метода критического пути и определяется разницей между ранним финишем и поздним финишем.
  33. **Оценка по аналогам (Analogous Estimating)** - метод оценки, использующий значения таких параметров, как содержание, стоимость, бюджет, длительность, или измеряемые параметры (размер, вес и сложность) предыдущих схожих операций в качестве основы для оценки таких же параметров или измеряемых параметров для предстоящих операций.
  34. **Оценка по трем точкам (Three-Point Estimate)** - аналитический метод, использующий три оценки стоимости или длительности, отражающие оптимистический, наиболее вероятный и пессимистический сценарии. Этот метод применяется для повышения точности оценок стоимости или длительности, когда исходная операция или элемент стоимости неточен.
  35. **Параметрическая оценка (Parametric Estimating)** - метод оценки, использующий статистические отношения между историческими данными и другими переменными (например, площадь конструкций, строки программного кода) для вычисления оценки параметров операции, таких как содержание, стоимость, бюджет и длительность. Примером для параметра стоимости может быть умножение запланированного объема выполняемых работ на стоимость единицы объема работы в прошлом для получения оценочной стоимости.
  36. **Передача риска (Risk Transference)** - метод планирования реагирования на риски, который перекладывает последствия наступления угрозы вместе с ответственностью за реагирование на третью сторону.
  37. **План управления проектом (Project Management Plan)** - утвержденный формальный документ, в котором указано, как проект будет исполняться, как будет происходить его мониторинг и управление им. План может быть обобщенным или подробным, а также может включать один или несколько вспомогательных планов управления и другие документы по планированию.
  38. **Планирование методом набегающей волны (Rolling Wave Planning)** - вид планирования последовательной разработки, при котором работа, которую надо будет выполнить в ближайшей перспективе, подробно планируется с глубоким раскрытием иерархической структуры работ, в то время как далекая отстоящая работа планируется с относительно неглубоким раскрытием иерархической структуры работ, но по мере выполнения работ текущего периода производится подробное планирование работ, которые надо будет выполнить в следующем временном периоде.
  39. **Подпроект (Subproject)** - небольшая часть всего проекта, выделяемая, когда проект разбивается на более управляемые элементы или части.
  40. **Подсеть (Subnetwork)** - секция (фрагмент) сетевой диаграммы проекта, обычно отображающая подпроект или пакет работ. Часто используется для иллюстрации или изучения потенциальных или предлагаемых состояний расписания, например изменений в предпочитаемой логике сети или содержании проекта.
  41. **Портфель (Portfolio)** - набор проектов или программ и других работ, объединенных вместе с целью эффективного управления данными работами для

- достижения стратегических целей. Проекты и программы портфеля не обязательно являются взаимозависимыми или напрямую связанными.
42. **Последовательная разработка (ProgressiveElaboration)** - непрерывное улучшение и детализация плана по мере получения более подробной информации и более точных оценок в процессе исполнения проекта и, благодаря этому, разработка более точных и более полных планов, являющихся результатом многократного повторения процесса планирования.
  43. **Программа (Program)** - ряд связанных друг с другом проектов, управление которыми координируется для достижения преимуществ и степени управляемости, недоступных при управлении ими по отдельности. Программы могут содержать элементы работ, имеющих к ним отношение, но выходящих за рамки содержания отдельных проектов программы.
  44. **Проект (Project)** - временное предприятие, направленное на создание уникальных продуктов, услуг или результатов, имеющее ограниченный бюджет и временные рамки.
  45. **Путь в сети (NetworkPath)** - любая непрерывная последовательность связанных логической связью запланированных операций в сетевой диаграмме проекта.
  46. **Развитие команды проекта (DevelopProjectTeam)** - процесс совершенствования компетенций, взаимодействия членов команды и общих условий работы команды для улучшения исполнения проекта.
  47. **Риск (Risk)** - неопределенное событие или условие, наступление которого отрицательно или положительно сказывается на целях проекта.
  48. **Свободный временной резерв (FreeFloat)** - промежуток времени, на который можно задержать выполнение запланированной операции без задержки раннего старта любых непосредственно последующих запланированных операций.
  49. **Сетевая модель (ScheduleModel)** - модель, используемая вместе с ручными методиками или программным обеспечением для управления проектами для выполнения анализа сети с целью создания расписания проекта для применения в управлении исполнением проекта.
  50. **Сжатие (Crashing)** - особый тип метода сжатия расписания проекта, при котором общая длительность проекта уменьшается после проведения анализа серии альтернатив для достижения максимального сжатия длительности при наименьших дополнительных затратах. Стандартные подходы к сжатию расписания включают уменьшение длительности запланированных операций и увеличение ресурсов, назначаемых для выполнения запланированных операций.
  51. **Система управления проектом (ProjectManagementSystem)** - совокупность процессов, инструментов, методов, методологий, ресурсов и процедур для управления проектом.
  52. **Укрупненное расписание (MasterSchedule)** - укрупненное расписание проекта, включающее лишь основные результаты и элементы иерархической структуры работ и ключевые контрольные события расписания.
  53. **Управление ожиданиями заинтересованных сторон (ManageStakeholderExpectations)** - процесс общения и работы с заинтересованными сторонами для удовлетворения их потребностей и решения проблем по мере их возникновения.
  54. **Управление проектами (ProjectManagement)** - приложение знаний, навыков, инструментов и методов к работам проекта для удовлетворения требований, предъявляемых к проекту.

## Методические рекомендации по написанию эссе

Эссе представляет собой обзор на определенную тему, включающий

обзор соответствующих литературных и других источников или краткое изложение книги, статьи, исследования, а также доклад с таким изложением.

Таким образом, эссе — это сокращенный пересказ содержания первичного документа (или его части) с основными фактическими сведениями и выводами.

Написание эссе практикуется в учебном процессе вуза в целях приобретения студентом необходимой профессиональной подготовки, развития умения и навыков самостоятельного научного поиска: изучения литературы по выбранной теме, анализа различных источников и точек зрения, обобщения материала, выделения главного, формулирования выводов и т. п. С помощью эссе студент глубже постигает наиболее сложные проблемы курса, учится лаконично излагать свои мысли, правильно оформлять работу, докладывать результаты своего труда. Подготовка эссе способствует формированию правовой культуры у будущего специалиста, закреплению у него юридических знаний, развитию умения самостоятельно анализировать многообразные общественно-политические явления современности, вести полемику.

Процесс написания эссе включает:

- выбор темы;
- подбор нормативных актов, специальной литературы и иных источников, их изучение;
- составление плана;
- написание текста работы и ее оформление;
- устное изложение эссе.

Эссе пишутся по наиболее актуальным темам. В них на основе тщательного анализа и обобщения научного материала сопоставляются различные взгляды авторов, и определяется собственная позиция студента с изложением соответствующих аргументов.

Темы эссе должны охватывать и дискуссионные вопросы курса. Они призваны отражать передовые научные идеи, обобщать тенденции юридической практики, учитывая при этом изменения в текущем законодательстве. Студент при желании может сам предложить ту или иную тему, предварительно согласовав ее с научным руководителем.

Работу над эссе следует начинать с общего ознакомления с темой (прочтение соответствующего раздела учебника, учебного пособия, конспектов лекций). После этого необходимо изучить нормативные акты, литературные и иные источники, рекомендованные преподавателем. Однако перечень источников не должен связывать инициативу студента. Он может использовать произведения, самостоятельно подобранные в результате изучения библиографии в библиотеке. Особенно внимательно необходимо следить за новой литературой по избранной проблематике, в том числе за журнальными статьями. В процессе изучения литературы рекомендуется делать выписки, постепенно группируя и накапливая теоретический и практический материал. План эссе должен быть составлен таким образом, чтобы он раскрывал название работы.

Эссе, как правило, состоит из *введения*, в котором кратко обосновывается актуальность, научная и практическая значимость избранной темы, *основного материала*, содержащего суть проблемы и пути ее решения, и *заключения*, где формируются выводы, оценки, предложения.

Изложение материала должно быть кратким, точным, последовательным. Необходимо употреблять термины, свойственные исторической науке, избегать непривычных или двусмысленных понятий и категорий, сложных грамматических оборотов. Термины, отдельные слова и словосочетания допускается заменять принятыми текстовыми сокращениями, смысл которых ясен из контекста.

Работа может быть представлена к защите в рукописном или печатном виде. Ее объем должен составлять 5-7 страниц Roman, размер 14, интервал 1,5, поля 2,5 см со всех сторон.

### ***Рекомендации по самостоятельному изучению темы.***

В ходе самостоятельного изучения материала студенты в обязательном порядке оформляют конспекты по изучаемой теме. Это необходимо для лучшего запоминания информации. Кроме того, материалы конспектов в дальнейшем будут использованы ими при подготовке к практическим занятиям, для решения кейсов и подготовки к зачету. Наличие у студентов конспектов по всем указанным темам дает возможность получить рейтинговые баллы. Студентам необходимо отразить в конспекте: основные понятия темы, раскрыть принципы и метода работы с документами в рамках конспектируемой темы.

Для наглядности и удобства запоминания материала студентам рекомендуется активно использовать при конспектировании схемы и таблицы.

Организуя свою самостоятельную работу по дисциплине студенты должны:

- выявить рекомендуемый режим и характер учебной работы по изучению теоретического курса, практическому применению изученного материала, по выполнению заданий для самостоятельной работы, по использованию информационных технологий и т.д.;

- ознакомиться с указанным в методическом материале по дисциплине перечнем учебно-методических изданий, рекомендуемых студентам для подготовки к занятиям и выполнения самостоятельной работы, а также с методическими материалами на бумажных и/или электронных носителях, выпущенных кафедрой своими силами и предоставляемые студентам во время занятий.

Самостоятельная работа студентов, предусмотренная учебным планом должна соответствовать более глубокому усвоению изучаемого курса.

### ***Требования к рейтинг-контролю***

Рейтинг-контроль осуществляется в соответствии с «Положением о рейтинговой системе обучения студентов ТвГУ», утвержденного ученым советом ТвГУ 31.05.2017 г.

Рейтинг - интегральная накопительная оценка качества учебной работы студента по учебной дисциплине, изучаемой в течение семестра, учебного года, всего периода обучения в вузе, выраженная в баллах.

Прием зачета в соответствии с «Положением о рейтинговой системе обучения студентов ТвГУ»:

– Студент, набравший 50 баллов и выше, получает зачет по итогам работы в семестре.

– Студент, набравший от 20 до 49 баллов включительно, сдает зачет в последнюю неделю семестра.

– Студент, набравший меньше 20 баллов, получает оценку «незачтено», которая выставляется в экзаменационной ведомости. Данному студенту разрешается передача зачета по направлению деканата на последней неделе семестра.

Прием экзаменов осуществляется в период экзаменационных сессий, в соответствии с «Положением о рейтинговой системе обучения студентов ТвГУ» и графиком учебного процесса:

– Студенту, набравшему 50-54 балла, при подведении итогов семестра (на последнем занятии по дисциплине) в экзаменационной ведомости и зачетной книжке может быть выставлена оценка «удовлетворительно». При несогласии студента с оценкой он вправе сдавать экзамен на общих основаниях.

– Студенту, набравшему 55-60 баллов, при подведении итогов семестра (на последнем занятии по дисциплине) в графе экзаменационной ведомости «Премияльные баллы» может быть добавлено 15 баллов и выставлена экзаменационная оценка «хорошо». В каких-либо иных случаях добавление премиальных баллов не допускается. При несогласии студента с оценкой он вправе сдавать экзамен на общих основаниях.

– Студент, набравший от 20 до 49 баллов включительно, сдает экзамен.

– Студент, набравший меньше 20 баллов, получает оценку «неудовлетворительно», которая выставляется в экзаменационной ведомости. Данному студенту разрешается передача экзамена по направлению деканата в день экзамена по расписанию экзаменационной сессии.

Подготовка к зачету.

При подготовке к промежуточной аттестации студенты также должны в первую очередь опираться на лекционный материал и на изученные НПА, а также на подготовленные в ходе самостоятельного изучения дисциплины конспекты.

Результаты самостоятельной работы студентов контролируются преподавателем и учитываются при аттестации студента.

## Перечень вопросов к зачету

1. Каковы цели и задачи управления проектами?
2. Понятие и типы проектов, роль управления проектами в современной экономике.
3. Для чего необходимо осуществлять управление проектами на уровне организации, муниципалитета, региона, страны?
4. Какие ресурсы выделяют с точки зрения управления проектами?
5. Охарактеризуйте различные виды организационных структур на предприятии, специфика проектной структуры.
6. Назовите основные принципы управления проектами.
7. Назовите основные методы управления проектами.
8. Охарактеризуйте взаимосвязь стратегического, программного и проектного управления на уровне страны.
9. Охарактеризуйте взаимосвязь стратегического, программного и проектного управления на уровне региона.
10. Охарактеризуйте взаимосвязь стратегического, программного и проектного управления на уровне предприятия.
11. Как происходит проектирование организационной структуры на предприятии?
12. Как обеспечивается способность предприятия к быстрым изменениям в соответствии с ситуацией?
13. Каков алгоритм оптимизации управления в проекте?
14. Мониторинг и контроль деятельности в рамках проекта.
15. Согласованность деятельности структурных подразделений, участвующих в реализации проекта.
16. Как обеспечивается создание идеальной сбалансированности прав и полномочий на предприятии?
17. Охарактеризуйте фазы жизненного цикла проекта и их краткое содержание.
18. Охарактеризуйте организационные структуры управления проектами в различных сферах.
19. Как организуется управление работами по проекту в различных сферах?
20. Как обеспечивается менеджмент качества проекта в различных сферах?
21. Каков механизм управление ресурсами проекта в различных сферах?
22. Каково условие успешной реализации проекта с точки зрения ресурсной обеспеченности?
23. Каков алгоритм управление рисками проекта в различных сферах?
24. Охарактеризуйте особенности управления командой проекта в различных сферах.
25. Специфика реализации проектов в рамках Программы поддержки местных инициатив.
26. Участники и объекты софинансирования проектов муниципально-

частного партнерства.

27. Участники и объекты софинансирования проектов государственно-частного партнерства.

28. Понятие социального проекта.

29. Принципы осуществления межличностных, групповых и организационных коммуникаций.

### **VIII. Перечень педагогических и информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (по необходимости)**

<b>№</b>	<b>Вид учебной работы</b>	<b>Образовательные технологии</b>
1.	Лекции	<ul style="list-style-type: none"><li>• классическая лекция, в том числе с использованием мультимедийных презентаций;</li><li>• проблемная лекция – в ней моделируются противоречия реальной жизни через их выражение в теоретических концепциях;</li><li>• лекция-визуализация, когда основное содержание лекции представлено в образной форме (в рисунках, графиках, схемах, презентациях и пр.);</li><li>• лекция – консультация;</li><li>• лекция-диалог, где содержание подается через серию вопросов, на которые слушатели должны отвечать непосредственно в ходе лекции;</li><li>• лекция с применением дидактических методов (метод «мозговой штурм», метод конкретных ситуаций и т.д.), когда слушатели сами формируют проблему и сами пытаются ее решить и др.</li></ul>
2.	Практические занятия	<ol style="list-style-type: none"><li>1) компьютерные симуляции,</li><li>2) разбор конкретных практических ситуаций, решение ситуационных задач,</li><li>3) выполнение практических и лабораторных работ:<ul style="list-style-type: none"><li>- ознакомительных,</li><li>- экспериментальные,</li><li>- проблемно-поисковые и др.</li></ul></li></ol>
1.	ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ – ГАРАНТ Правовая программа массового назначения	
2.	ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ – КОНСУЛЬТАНТ Правовая программа массового назначения	

### **IX. Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса по дисциплине**

Аудитории для проведения лекционных и практических занятий:

№ п. п.	Наименование помещений (аудиторий)	Оснащенность специальных помещений
1.	Учебная аудитория № 233 170100, Тверская обл., г. Тверь, пер. Студенческий, д. 12	Мультимедийный проектор BenQ MP 724 с потолочным креплением и экраном 1105, переносной ноутбук.

Аудитории для самостоятельной работы:

№ п. п.	Наименование помещений для самостоятельной работы	Оснащенность помещений для самостоятельной работы	Перечень лицензионного программного обеспечения. Реквизиты подтверждающего документа
1.	Аудитория № 245, компьютерный класс 170100, Тверская обл., г. Тверь, пер. Студенческий, д. 12	Компьютер RAMEC GALE Custom W C2D 4500; Компьютер iRU Home 310 Core i3-540(3060)/4096/320/GT210 -1024Mb/DVD-RW/гклав./оптик. мышь,коврик/USB/Монитор 21,5" AOC TFT 2236Vwa; Компьютер iRU Home 310 Core i3-540(3060)/4096/320/GT210 -1024Mb/DVD-RW/гклав./оптик. мышь,коврик/USB/Монитор 21,5" AOC TFT 2236Vwa; Компьютер iRU Home 310 Core i3-540(3060)/4096/320/GT210 -1024Mb/DVD-RW/гклав./оптик. мышь,коврик/USB/Монитор 21,5" AOC TFT 2236Vwa; Компьютер iRU Home 310 Core i3-540(3060)/4096/320/GT210 -1024Mb/DVD-RW/гклав./оптик. мышь,коврик/USB/Монитор 21,5" AOC TFT 2236Vwa; Компьютер iRU Home 310 Core i3-540(3060)/4096/320/GT210 -1024Mb/DVD-RW/гклав./оптик. мышь,коврик/USB/Монитор 21,5" AOC TFT 2236Vwa;	1С:Предприятие 8 (8.3.7.1873) - Акт приема-передачи №Тр034562 от 15.12.2009 AdobeAcrobatReader DC – бесплатно Dropbox - бесплатно GoogleChrome – бесплатно KasperskyEndpointSecurity 10 для Windows – Акт на передачу прав №2129 от 25 октября 2016 г. MS Office 365 proplus - Акт приема-передачи № 369 от 21 июля 2017 MicrosoftWindows 10 Enterprise - Акт приема-передачи № 369 от 21 июля 2017 WinDjView 2.0.2 – бесплатно СПС ГАРАНТ аэро - договор №5/2018 от 31.01.2018 ИКТС 1.21 - бесплатно

		<p>-1024Mb/DVD-RW/гклав./оптик. мышь,коврик/USB/Монитор ор 21,5" AOC TFT 2236Vwa; КомпьютерПЭВМ "Хопер" intel Core i3- 540(3060) /клав. /опт. мышь,коврик / Монитор 21,5" AOC TFT F22 black; КомпьютерПЭВМ "Хопер" intel Core i3- 540(3060) /клав./опт. мышь, коврик / Монитор 21,5" AOC TFT F22 black; КомпьютерПЭВМ "Хопер" intel Core i3- 540(3060)/клав./опти. мышь, коврик / Монитор 21,5" AOC TFT F22 black; Компьютер Lenovo ThinkCentre M73e Tiny, 10AXA0UPRU; Монитор 17" Beng TFT G700 silver black 5ms DVI; Коммутатор управления D-Link DES-1016D 16 port</p>	
--	--	---	--

## Х. Сведения об обновлении рабочей программы дисциплины

№ п.п.	Обновленный раздел рабочей программы дисциплины	Описание внесенных изменений	Дата и протокол заседания кафедры, утвердившего изменения
1.	Формат рабочей программы	- Приведение рабочей программы к формату, утвержденному в Положении о разработке ООП (протокол №8 Ученого Совета ТВГУ от 30.03.2016 г.)	22.06.2016 г. протокол № 13 заседания кафедры государственного управления
2.	V. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины	Обновлен список литературы по дисциплине	22.06.2016 г. протокол № 13 заседания кафедры государственного управления
3.	Цель и задачи дисциплины (модуля)	Уточнены в соответствии с уточненными формулировками карты компетенций на 2017-2018 уч.г.	28.06.2017 г. протокол № 11 заседания кафедры государственного управления
4.	Фонды оценочных средств	Дополнены оценочные средства, ориентированные на проверку уровня сформированности компетенции, закрепленной за дисциплиной	28.06.2017 г. протокол № 11 заседания кафедры государственного управления
5.	Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой	Обновлен, включены новые издания	28.06.2017 г. протокол № 11 заседания кафедры государственного управления

	для освоения дисциплины (или модуля)		
6.	Фонды оценочных средств	Дополнены оценочные средства, ориентированные на проверку уровня сформированности компетенции, закрепленной за дисциплиной	13.06.2018 г. протокол № 11 заседания кафедры государственного управления
7.	Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины (или модуля)	Обновлен, включены новые издания	13.06.2018 г. протокол № 11 заседания кафедры государственного управления
8.	Содержание курса, методические указания для обучающихся по освоению дисциплин, план практических занятий, темы рефератов и курсовых работ	Дополнены и уточнены	25.12.2019 г. протокол № 4 заседания кафедры государственного управления
9.	Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины (или модуля)	Обновлен, включены новые издания	08.05.2020 г. протокол заседания кафедры государственного управления
10.	Адаптация учебных программ под онлайн проведение занятий; план практических занятий, перечень основной и дополнительной учебной литературы для освоения дисциплины	Обновлено, дополнено, уточнено	31.08.2020 г. протокол №1 заседания кафедры государственного управления
11.	Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины (или модуля)	Обновлен, включены новые издания	30.08.2021 г. протокол №1 заседания кафедры государственного управления