

Документ подписан простой электронной подписью

1

Информация о владельце:

ФИО: Шебзухова Татьяна Александровна

Должность: Директор Института государственного управления (филиал) Северо-Кавказского

федерального университета

Дата подписания: 21.05.2025 13:52:14

Уникальный программный ключ:

d74ce93cd40e39275c3ba2f58486412a1c8ef96f

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Пятигорский институт (филиал) СКФУ

## Методические указания

по выполнению практических работ

по дисциплине «УПРАВЛЕНИЕ РЕГИОНАЛЬНЫМИ ПРОЕКТАМИ И  
ПРОГРАММЫ»

для студентов направления подготовки

38.03.04 «Государственное и муниципальное управление», направленность

(профиль) «Региональное управление»

шифр и наименование направления подготовки

Пятигорск, 2025 г.

## СОДЕРЖАНИЕ

|                                                                            |     |
|----------------------------------------------------------------------------|-----|
| ВВЕДЕНИЕ .....                                                             | 3   |
| РАЗДЕЛ 1. ИСТОРИЯ И КОНЦЕПЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ .....                   | 3   |
| Тема 1. УПРАВЛЕНИЕ РЕГИОНАЛЬНЫМИ ПРОЕКТАМИ И ПРОГРАММЫ : основные понятия. | 4   |
| Тема 2. Инициирование проекта. ....                                        | 15  |
| РАЗДЕЛ 2. РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА.....                                          | 18  |
| Тема 3. Организационные структуры управления проектами. ....               | 25  |
| Тема 4. Планирование проектов. ....                                        | 26  |
| Тема 5. Маркетинг проекта. ....                                            | 27  |
| Тема 6. Оценка эффективности инвестиционных проектов. ....                 | 28  |
| РАЗДЕЛ 3. УПРАВЛЕНИЕ РЕАЛИЗАЦИЕЙ И ЗАВЕРШЕНИЕМ ПРОЕКТА.....                | 29  |
| Тема7. Формирование финансовых ресурсов проекта.....                       | 110 |
| Тема 8. Управление командой проекта. ....                                  | 133 |
| СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ .....                                      | 34  |
| 1. Основная литература: .....                                              | 35  |
| 2. Дополнительная литература: .....                                        | 36  |
| 3. Методическая литература: .....                                          | 36  |
| 4. Интернет-ресурсы: .....                                                 | 37  |

## ВВЕДЕНИЕ

Реальное использование новой для России концепции проектного управления началось около 10 лет назад в условиях радикального реформирования отечественной экономики. Методы, принятые в новой дисциплине, стали применяться в энергетической, нефтегазовой, металлургической, строительной и некоторых других отраслях Российского народного хозяйства. Массовое применение этого подхода нашло в инвестиционных проектах и программах любого назначения с иностранным участием, а также широкое использование в кредитно-финансовой сфере. Это подтвердило возможность и целесообразность использования проектного подхода для студентов вузов и для профессиональных управляющих, а также широкого круга специалистов, представляющих строителей, заказчиков, банковских работников, сотрудников местных администраций, занятых подготовкой и реализацией проектов практически любого назначения.

Целями освоения дисциплины «УПРАВЛЕНИЕ РЕГИОНАЛЬНЫМИ ПРОЕКТАМИ И ПРОГРАММЫ» является формирование теоретических знаний, первичных умений, необходимых для эффективной профессиональной деятельности в области управления проектами в органах государственного и муниципального управления.

Задачами освоения дисциплины «УПРАВЛЕНИЕ РЕГИОНАЛЬНЫМИ ПРОЕКТАМИ И ПРОГРАММЫ» являются:

- изучение научных, теоретических и методических основ системы управления проектами;
- изучение методических подходов к принятию решений по выработке концепции проекта, его структуризации и оценке;
- знакомство с организационными формами управления проектами и методами их разработки и оптимизации;
- изучение инструментария планирования и контроля хода выполнения проекта;
- выработка у студентов практических навыков управления проектами.

Дисциплина УПРАВЛЕНИЕ РЕГИОНАЛЬНЫМИ ПРОЕКТАМИ И ПРОГРАММЫ организации входит вариативную часть дисциплин ОП ВО подготовки бакалавра направления 38.03.04 Государственное и муниципальное управление (профиль: Государственное и муниципальное управление в социальной сфере) и реализуется в 6 семестре).

Дисциплина «УПРАВЛЕНИЕ РЕГИОНАЛЬНЫМИ ПРОЕКТАМИ И ПРОГРАММЫ» является обобщающей, в рамках которой интегрируются знания, полученные по ряду базовых и вариативных дисциплин в области менеджмента, финансов, экономики. Изучение данной дисциплины должно способствовать достижению целей обучения и подготовки бакалавров в области государственного, муниципального управления, поэтому материалы программы взаимосвязаны с содержанием всех других дисциплин данного направления подготовки.

*Объектом* изучения данной дисциплины является процесс управления проектами и программами на региональном уровне.

*Предметом* изучения дисциплины являются теоретические и практические основы управления проектами и программами на региональном уровне.

Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины:

ПК-3. Способен использовать современные методы проектного управления; участвовать в разработке и реализации региональных проектов и программ; проводить анализ, оценивать условия и последствия их реализации.

ИД-3 ПК-5 Способен применять современные инновационные технологии и участвовать в разработке инновационных решений при осуществлении государственного и муниципального управления; оценивать результаты и последствия принятого управленческого решения и нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений.

Проведение практических занятий предполагает активную, целенаправленную работу обучающихся

Цель практического занятия – усвоение важнейших вопросов курса и выступление каждого студента на каждом практическом занятии. На практическом занятии студенты должны уметь объяснить понимание ими вопросов темы. Для этого при подготовке к практическому занятию студент должен внимательно изучить литературу и методические указания, подготовиться и ответить на любой вопрос темы практического занятия, продолжить выступление предыдущего выступающего. Студент может использовать основные нормативные акты и конспекты изученной литературы. Каждый студент должен по указанию преподавателя отрецензировать сообщение, сделанное предыдущим выступающим.

Текущая аттестация качества усвоения магистрантами полученных в процессе обучения знаний

Текущая аттестация работы студентов осуществляется в процессе проведения практических занятий на протяжении семестра путем оценки устных ответов, а также разработки проектного задания.

Если студент не выполнил проектное задание, а также не проявлял активности на практических занятиях, то его работа в течение семестра оценивается как неудовлетворительная. Если студент пропускает занятия по уважительной причине (по болезни, график свободного посещения), то он выполняет задания самостоятельно во внеаудиторное время. При этом тесты могут быть заменены разбором проблемных ситуаций по названным темам. Предполагается также промежуточная аттестация в форме выполнения письменной работы в виде доклада, социально-ориентированной бизнес-идеи или бизнес-проекта. Итоговой формой контроля по дисциплине выступает экзамен, который проводится в 6 семестре.

## РАЗДЕЛ 1. ИСТОРИЯ И КОНЦЕПЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ

### Тема 1. Управление региональными проектами и программы: основные понятия. Практическое занятие № 1.

**Цель:** ознакомиться с управлением региональными проектами и программами.

**Организационная форма:** собеседование

**Знания и умения, приобретаемые студентом в результате освоения темы:**

Студент будет знать:

Сущность понятия «проект», отличия проектной деятельности от операционной.

Функции и процессы управления проектами.

Основные специфические методы управления проектами.

Студент будет уметь:

Определять отличия проектной деятельности от операционной.

Распознавать специфические методы управления проектами.

Определять участников проекта.

**Формируемые компетенции:** ПК-3; ИД-3 ПК-5.

**Актуальность темы:** Понятие «проект» объединяет разнообразные виды деятельности, характеризующиеся рядом признаков, наиболее общими из которых являются следующие:

- направленность на достижение конкретных целей, определенных результатов;
- координированное выполнение многочисленных, взаимосвязанных действий;
- ограниченная протяженность во времени, с определенным началом и концом.

Существует ряд определений термина «проект», каждое из которых имеет право на существование, в зависимости от конкретной задачи, стоящей перед специалистом.

Вот некоторые из них: В самом общем виде проект (англ. project) - это «что-либо, что задумывается или планируется, например, большое предприятие» (толковый словарь Webster). С точки зрения системного подхода, проект может рассматриваться как процесс перехода из исходного состояния в конечное - результат при участии ряда ограничений и механизмов.

#### **Теоретическая часть**

Сущность понятия «проект», отличия проектной деятельности от операционной. Функции и процессы управления проектами. Основные специфические методы управления проектами.

**Вопросы для собеседования:**

**Базовый уровень:**

1. Инвестиционный проект.
2. Цели, стратегия, результаты и параметры инвестиционных проектов

**Повышенный уровень:**

1. Структуризация проектов.

**Работа с литературой:**

| Рекомендуемые источники информации<br>(№ источника) |                |              |                  |
|-----------------------------------------------------|----------------|--------------|------------------|
| Основная                                            | Дополнительная | Методическая | Интернет-ресурсы |
| 1                                                   | 1              | 1-3          | 1-4              |

### Тема 2. Инициирование проекта.

#### Практическое занятие № 2.

**Цель:** ознакомиться с содержанием проектного управления.

**Организационная форма:** собеседование

**Знания и умения, приобретаемые студентом в результате освоения темы:**

Студент будет знать:

Системный подход к управлению проектами.

Участники проекта.

Внешняя и внутренняя среда проекта.

Жизненный цикл проекта

Студент будет уметь:

Определять системный подход к управлению проектами.

Распознавать внешнюю и внутреннюю среду проекта.

Определять участников проекта.

Определять жизненный цикл проекта.

**Формируемые компетенции:** ПК-3; ИД-3 ПК-5.

**Актуальность темы:** Стратегия проекта - центральное звено в выработке направлений, действий с целью получения обозначенных миссией и системой целей результатов проекта. Подготовку стратегии проекта можно разделить на последовательные процедуры: стратегический анализ; разработка и выбор стратегии; реализация стратегии.

### ***Теоретическая часть***

Окружение проекта. Проект функционирует в окружении, включающем внутренние и внешние компоненты, учитывающие экономические, политические, социальные, технологические, нормативные, культурные и иные факторы.

Проект ориентирован на результат и достижение определенных целей определенной предметной области. Реализация проекта осуществляется полномочным руководством проекта, менеджером проекта и командой проекта, работающей под этим руководством, другими участниками проекта, выполняющими отдельные специфические виды деятельности и процессы по проекту. В работах по проекту могут участвовать представители линейных и функциональных подразделений компаний, ответственных за выполнение возложенных на них заданий, видов деятельности, функций, включая планирование, руководство, контроль, организацию, администрирование и другие общесистемные функции.

Управление проектом представляет собой методологию организации, планирования, руководства, координации человеческих и материальных ресурсов на протяжении жизненного цикла проекта, направленную на эффективное достижение его целей путем применения системы современных методов, техники и технологий управления для достижения определенных в проекте результатов по составу и объему работ, стоимости, времени и качеству.

Подсистемы управления проектом включают: управление содержанием и объемами работ; управление временем; продолжительностью; управление стоимостью; управление качеством; управление закупками и поставками; управление распределением ресурсов; управление человеческими ресурсами; управление рисками управление запасами ресурсов; интеграционное управление; управление информацией и коммуникациями.

Классификация типов проектов. Проекты классифицируются по масштабам, срокам реализации, качеству исполнения, ограниченности ресурсов, конструктивному исполнению, участникам.

**Вопросы для собеседования:**

**Базовый уровень:**

1. Классификация понятий и типов проектов
2. Цели, стратегия, результаты и параметры проектов

**Повышенный уровень:**

1. Окружение проектов, проектный цикл и структуризация проектов
2. Методы управления проектами

**Работа с литературой:**

| Рекомендуемые источники информации<br>(№ источника) |                |              |                  |
|-----------------------------------------------------|----------------|--------------|------------------|
| Основная                                            | Дополнительная | Методическая | Интернет-ресурсы |
| 1                                                   | 1              | 1-3          | 1-4              |

## РАЗДЕЛ 2. РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА

### Тема 3. Разработка концепции проекта.

#### Практическое занятие № 3.

**Цель:** формирование представления об инициации и разработке концепции проекта.

**Организационная форма:** собеседование

**Знания и умения, приобретаемые студентом в результате освоения темы:**

Студент будет знать:

сущность и методы структуризации проекта;

характеристику моделей, используемых для структуризации проекта;

иерархическую структуру разбиения (декомпозиции) работ.

Студент будет уметь:

применять методологию, методы, методы структуризации проекта на практике.

применять знания о характеристике моделей, используемых для структуризации проекта на практике;

применять знания об иерархической структуре разбиения (декомпозиции) работ на практике.

**Формируемые компетенции:** ПК-3; ИД-3 ПК-5

**Актуальность темы:** анализ условий для воплощения первоначального замысла, Организационные структуры управления проектами.. Задание на разработку ТЭО и разработка ТЭО. Договор на поставку оборудования. Разработка графиков. Пуск объекта. Планирование Организационные структуры управления проектами. и управление Выбор альтернатив бизнес-проектом. Деловая среда.

#### **Теоретическая часть**

Организационные структуры управления проектами. является одной из основных целей начальной фазы проекта и включает следующие этапы:

- 1) формирование инвестиционного замысла (идеи) проекта;
- 2) предварительная проработка целей, задач и результатов проекта («определение проекта»);
- 3) предварительный анализ осуществимости проекта;
- 4) подготовка декларации (ходатайства) о намерениях.

Основными причинами появления проектов являются: неудовлетворенный спрос на продукцию проекта; избыточные ресурсы; инициатива предпринимателей; условия конкуренции; интересы инвесторов; изменения социальной, экономической и политической обстановки.

#### **Вопросы для собеседования:**

##### **Базовый уровень:**

1. Дайте определение управлению проектами.
2. Перечислите управляемые параметры проекта.

##### **Повышенный уровень:**

1. Что такое миссия проекта? С какой точки зрения формулируется миссия проекта?
2. Определите миссию для следующих проектов: строительство нефтепровода; строительство жилого дома; проект реструктуризации предприятия; реформа образования.

#### **Работа с литературой:**

| Рекомендуемые источники информации<br>(№ источника) |                |              |                  |
|-----------------------------------------------------|----------------|--------------|------------------|
| Основная                                            | Дополнительная | Методическая | Интернет-ресурсы |
| 1                                                   | 1              | 1-3          | 1-4              |

### Тема 4. Планирование проектов.

#### Практическое занятие № 4.

**Цель:** ознакомление с основными критериями оценки эффективности проекта.

**Организационная форма:** собеседование

**Знания и умения, приобретаемые студентом в результате освоения темы:**

Студент будет знать:

Эффективность реализации проекта, ее виды.

Принципы оценки инвестиционных проектов.

Схема оценки эффективности проекта.

Критерии эффективности проекта.

Студент будет уметь:

Определять эффективность реализации проекта, ее виды.

Определять принципы оценки инвестиционных проектов.

Определять критерии эффективности проекта.

**Формируемые компетенции:** ПК-3; ИД-3 ПК-5

**Актуальность темы:** Эффективность инвестиционного проекта – категория, отражающая соответствие проекта целям и интересам его участников. Эффективность проекта в целом определяется целью выявления потенциала привлекательности проекта и поиска источников финансирования. Она включает социально-экономическую эффективность и коммерческую эффективность.

### ***Теоретическая часть***

Цель проектного анализа — определить результаты проекта. Для этого используют выражение: результаты проекта. Результаты и затраты по проекту можно определить следующим образом: результаты за любой год, прирост объема продукции проекта, цена единицы продукции проекта, затраты за любой год, прирост объема ресурсов на производства, стоимость единицы продукции.

Структура проектного анализа. Различают виды проектного анализа: технический; финансовый; коммерческий; экологический; организационный (институциональный); социальный; экономический.

До принятия решения об осуществлении проекта необходимо рассмотреть все его аспекты на протяжении всего проектного цикла.

В рамках технического анализа инвестиционных проектов изучают: технико-технологические альтернативы; варианты местоположения; размер проекта; сроки реализации проекта в целом и его фаз; доступность и достаточность источников сырья, рабочей силы и других потребных ресурсов; емкость рынка для продукции проекта; затраты на проект с учетом непредвиденных факторов; график проекта.

Эти задачи решаются с возрастающей точностью на стадиях предынвестиционных исследований, ТЭО строительства и разработки рабочей документации.

Задача коммерческого анализа — оценить проект с точки зрения конечных потребителей продукции или услуг, предлагаемых проектом.

В общем виде решаемые при этом задачи можно свести к трем: маркетинг; источники и условия получения ресурсов; условия производства и сбыта.

Экологический анализ устанавливает взаимоотношения между проектом и окружающей средой и оценивает последствия проектных решений

**Вопросы для собеседования:**

**Базовый уровень:**

1. Предынвестиционные исследования и обоснование инвестиций.
2. Оценка жизнеспособности и финансовой реализуемости проекта.
3. Бизнес-план.

**Повышенный уровень:**

1. Организация проектного финансирования.
2. Маркетинг проекта.
3. Разработка проектной документации.

**Работа с литературой:**

|                                    |
|------------------------------------|
| Рекомендуемые источники информации |
|------------------------------------|

| (№ источника) |                |              |                  |
|---------------|----------------|--------------|------------------|
| Основная      | Дополнительная | Методическая | Интернет-ресурсы |
| 1             | 1              | 1-3          | 1-4              |

### Тема 5. Маркетинг проекта. Практическое занятие № 5.

**Цель:** ознакомиться с основами проведения сетевого анализа.

**Организационная форма:** собеседование

**Знания и умения, приобретаемые студентом в результате освоения темы:**

Студент будет знать:

Сущность и типы организационных структур управления проектами.

Принципы классификации организационных структур в зависимости от содержания проекта.

Функциональная, матричная, проектная структуры управления проектами

Студент будет уметь:

Определять типы организационных структур управления проектами.

Определять классификацию организационных структур в зависимости от содержания проекта.

Распознавать отличия функциональной, матричной, проектной структуры управления проектами.

**Формируемые компетенции:** ПК-3; ИД-3 ПК-5

**Актуальность темы:** Эффективность управления проектом. Во многом зависит от используемой организационной структуры.

#### *Теоретическая часть*

Планирование относится к наиболее важным процессам для проекта, так как результатом его реализации является обычно уникальный объект, товар или услуга. Объем и детальность планирования определяется полезностью информации, которую можно получить в результате выполнения процесса и зависит от содержания проекта.

Выбор и дальнейшее проектирование, анализ и создание организационной структуры является сложной, междисциплинарной, слабо структурируемой и формализуемой деятельностью. Общие принципы построения организационных структур управления проектами: соответствие организационной структуры системе взаимоотношений участников проекта; соответствие организационной структуры содержанию проекта; соответствие организационной структуры требованиям внешнего окружения.

**Вопросы для собеседования:**

**Базовый уровень:**

1. Цели и содержание контроля проекта.
2. Мониторинг работ и анализ результатов по проекту
3. Управление изменениями

**Повышенный уровень:**

1. Основные принципы управления стоимостью проекта
2. Бюджетирование проекта
3. Методы контроля стоимости проекта.

**Работа с литературой:**

| Рекомендуемые источники информации<br>(№ источника) |                |              |                  |
|-----------------------------------------------------|----------------|--------------|------------------|
| Основная                                            | Дополнительная | Методическая | Интернет-ресурсы |
| 1                                                   | 1              | 1            | 1-4              |

### Тема 6. Оценка эффективности инвестиционных проектов. Практическое занятие № 6.

**Цель:** ознакомиться с основными критериями структуризации проекта и проведением сетевого анализа, проведением оценки эффективности проектов.

**Организационная форма:** письменный отчет о решении кейс-задачи.

**Знания и умения, приобретаемые студентом в результате освоения темы:**

Студент будет знать:

Роль коммуникаций в структуризации проекта.

Планирование управления структуризации проекта.

Коммуникационные технологии.

Управление конфликтами при реализации проектов

Студент будет уметь:

Определять роль структуризации проекта в проекте в целом.

Определять коммуникационные технологии.

Управлять конфликтами при реализации проектов.

**Формируемые компетенции:** ПК-3; ИД-3 ПК-5

**Актуальность темы:** Работа определяется как совокупность взаимосвязанных действий, направленных на достижение желаемого результата за намеченный интервал времени. Работа наследует основные черты проекта — сроки, объем, бюджет, ресурсы, риск и т. д. — и является его составной частью. В этом смысле проект может быть представлен как совокупность взаимосвязанных работ.

### ***Теоретическая часть***

Целенаправленность является важнейшей и неотъемлемой характеристикой проекта. Определению целей проекта предшествует разработка его миссии. Уже на основе сформулированной миссии определяются цели и устанавливаются конкретные задачи проекта.

Под содержанием проекта подразумевается деятельность, необходимая для получения результата проекта со специфическими характеристиками и функциями. В свою очередь, содержание продукта (результата проекта) определяют характеристики и функции, которые должны быть включены в продукт. Соблюдение содержания продукта соотносится с требованиями к нему как конечному результату, тогда как соблюдение содержания проекта соотносится с планом проекта. Оба эти процесса необходимо тесно интегрировать для подтверждения того, что деятельность по проекту обеспечит создание требуемого продукта. Соответственно содержание проекта должно быть представлено только теми работами, которые необходимы для успешной реализации проекта. Основными процессами управления содержанием проекта являются: инициирование проекта; планирование содержания; контроль над изменением содержания.

Инициирование является процессом выявления необходимости реализации нового проекта или того факта, что проект должен перейти в новую фазу. Результатами инициирования служат: комплект документов, формально подтверждающих существование проекта; ограничения по срокам реализации проекта, его финансированию и т. д. При осуществлении проекта по контракту ограничения обычно являются условия контракта; предположения как элементы, возникающие в результате прогнозирования тех или иных факторов в проекте. В общем случае, предположения несут в себе определенную степень риска.

Управление коммуникациями проекта должно быть нацелено на групповое взаимодействие в рамках управления проектом и включать: информацию проекта, т.е. собранные, обработанные и распределенные данные, включающие в себя как исходные. Управление коммуникациями проекта должно быть нацелено на групповое взаимодействие в рамках управления.

Управление коммуникациями проекта должно быть нацелено на групповое взаимодействие в рамках управления проектом и включать: информацию проекта, т. е. собранные, обработанные и распределенные данные, включающие в себя как исходные данные, так и получаемые в результате прямых расчетов, аналитической обработки, экспертных оценок и пр.; средства обработки информации, включающие в себя информационные технологии, базирующиеся на современных программных средствах; средства коммуникации, ориентированные на обеспечение своевременного сбора, генерации, распределения и сохранения необходимой проектной информации и базирующиеся на современных средствах связи и передачи данных.

## **Кейс-задача.**

### **Базовый уровень:**

Место кейса в структуре учебной дисциплины

Представленная кейс-задача содержит материал, для анализа которого необходимо знание лекционного материала темы № 6.

Описание проблемы

Представьте, что вы стали менеджером одного из проектов Яндекса. Команда проекта находится в трех разных офисах. Менеджмент и маркетинг — в Москве, разработка — в Ульяновске, дизайнеры — в Екатеринбурге.

Вопросы:

1. Предложите схему взаимодействия на всех этапах проекта.
2. Какие риски могут возникнуть?
3. Как можно минимизировать риски?

## **Кейс-задача.**

### **Повышенный уровень:**

Место кейса в структуре учебной дисциплины

Представленная кейс-задача содержит материал, для анализа которого необходимо знание лекционного материала темы № 7.

Описание проблемы

Руководством компании N было принято решение о выпуске корпоративного фильма. Корпоративный фильм должен повышать имидж компании. Имидж компании — один из самых серьезных моментов в бизнесе. Видеофильм должен стать лицом, представляющим компанию, составляя у потенциального клиента впечатление о ней. Корпоративный видеофильм должен быть направлен не только на внешнюю среду, но и на коллектив своих сотрудников, с целью формирования благоприятных корпоративных отношений, неформальной атмосферы, способствующих дружной работе. Управление проектами 86 Вы — профессиональный менеджер проекта — приглашены возглавить этот проект. На реализацию этого проекта Вам будет предоставлено 2 месяца. Пожелание руководства компании — реализовать проект в кратчайшие сроки.

Вопросы:

1. Разработайте сетевую модель выполнения работ проекта типа «Работа – вершина».
2. Рассчитайте стоимость проекта с учетом финансовых ресурсов.

### **Работа с литературой:**

| Рекомендуемые источники информации<br>(№ источника) |                |              |                  |
|-----------------------------------------------------|----------------|--------------|------------------|
| Основная                                            | Дополнительная | Методическая | Интернет-ресурсы |
| 1                                                   | 1              | 1-3          | 1-4              |

## **РАЗДЕЛ 3. Управление реализацией и завершением проекта**

### **Тема 7. Формирование финансовых ресурсов проекта.**

#### **Практическое занятие № 7.**

**Цель:** ознакомиться с основными критериями формирования финансовых ресурсов проекта.

**Организационная форма:** письменный отчет о решении кейс-задачи

**Знания и умения, приобретаемые студентом в результате освоения темы:**

Студент будет знать:

Понятие контроля и его роль в успешной реализации проектов.

Виды контроля финансовых ресурсов проекта.

Технологии осуществления контроля финансовых ресурсов проекта..

Мониторинг проекта как важнейший элемент системы контроля.

Студент будет уметь:

Определять виды контроля.

Определять технологии осуществления контроля реализации проекта.

Распознавать мониторинг проекта как важнейший элемент системы контроля.

**Формируемые компетенции:** ПК-3; ИД-3 ПК-5

**Актуальность темы:** бюджет проекта, акционерное финансирование, долговое финансирование, лизинговое финансирование, проектное финансирование, бюджетный контроль.

### ***Теоретическая часть***

Общая стоимость проекта зависит от стоимости выполнения каждой его операции, а также от дополнительных постоянных или переменных расходов. Поскольку для реализации проекта необходимо завершить все входящие в него операции (вне зависимости от того, являются они критическими или нет), общая стоимость выполнения операций определяется арифметической суммой отдельных значений стоимости каждой операции.

Если проект исполняется по контракту, следует различать оценку стоимости и цену исполнения контракта. Оценка стоимости является одним из факторов, влияющих на определение цены исполнения контракта, но не единственным.

**Кейс-задача:**

### **Базовый уровень**

#### **Кейс-задача.**

#### **Место кейса в структуре учебной дисциплины**

Представленная кейс-задача содержит материал, для анализа которого необходимо знание лекционного материала темы № 7.

#### **Описание проблемы**

Компания «Леноблинновации» (ОАО «Инновационное агентство Ленинградской области») реализует крупные девелоперские проекты по созданию промышленных парков на территории Ленинградской области общей стоимостью более 3 млрд руб. «Леноблинновации» является региональным институтом развития, деятельность которого направлена на инновационное развитие Ленинградской области, создание и развитие объектов инновационной инфраструктуры (промышленные парки, технопарки, бизнес-инкубаторы), а также реализацию инновационных проектов на территории Ленинградской области. Единственным акционером ОАО «Леноблинновации» является субъект РФ – Ленинградская область. В 2015 г. по итогам конкурса «Проектный Олимп» компания «Леноблинновации» вошла в число финалистов и заняло 3-е место в номинации «Системы управления проектной деятельностью в государственных корпорациях, компаниях с государственным участием и институтах развития» (после АО «Нижегородская инженеринговая компания «АТОМЭНЕРГОПРОЕКТ», ГК «Росатом», ОАО «Газпром нефть»).

При реализации проектов по созданию промышленных парков наблюдалось отсутствие четких и актуальных планов проектов, отсутствие регулярной отчетности по проектам, недостаточно эффективная (в «ручном режиме») координация участников проектов.

#### **Вопросы:**

1. Почему отсутствие четких и актуальных планов проектов, отсутствие регулярной отчетности по проектам, приводит к недостаточно сбалансированному распределению задач и ресурсов Компании, задержке сроков проектов?
2. На каком этапе производятся операции по планированию и мониторингу проекта.
3. Перечислите функции Проектного офиса, связанные как с непосредственной реализацией проектов, так и с вспомогательной организационной деятельностью.

### **Повышенный уровень**

#### **Кейс-задача.**

#### **Место кейса в структуре учебной дисциплины**

Представленная кейс-задача содержит материал, для анализа которого необходимо знание лекционного материала темы № 7.

### **Описание проблемы**

Предприятие придерживается жесткой политики в области финансирования. Все затраты осуществляются согласно утвержденного в начале года бюджета и не могут быть превышены. Предприятие выделяет на проект бюджет в размере 6000 у.е. Никакие экстренные затраты не должны изменить бюджет проекта — все должно быть предусмотрено. В эту сумму входят абсолютно все расходы по проекту, а также Ваше собственное вознаграждение за реализацию проекта. Чем экономнее Вы спланируете бюджет — тем больше денег заработаете для себя. Ставки оплаты труда собственных работников предприятия в качестве исполнителей по проекту:

Сценарист — оплачивается в размере 1200 руб. в день.

Режиссер — оплачивается в размере 1500 руб. в день.

Оператор — оплачивается в размере 1200 руб. в день.

Ставки оплаты труда внешних сотрудников: Привлеченный режиссер — оплачивается в размере 2700 руб. в день. Привлеченный оператор — оплачивается в размере 1600 руб. в день. Вам необходимо создать календарный план реализации проекта «Съемка корпоративного видеофильма» При его создании исходите из двух критериев оптимальности — время и стоимость.

### **Вопросы:**

1. Добейтесь минимально возможных значений этих параметров с учетом имеющихся ресурсных ограничений.
2. Рассчитайте стоимость проекта с учетом людских ресурсов.
3. Сформулируйте Ваше коммерческое предложение, указав в нем: сроки выполнения проекта, стоимость проекта.

### **Работа с литературой:**

| Рекомендуемые источники информации<br>(№ источника) |                |              |                  |
|-----------------------------------------------------|----------------|--------------|------------------|
| Основная                                            | Дополнительная | Методическая | Интернет-ресурсы |
| 1                                                   | 1              | 1-3          | 1-4              |

## **Тема 8. Управление командой проекта.**

### **Практическое занятие № 7.**

**Цель:** ознакомиться с основными критериями управления командами проекта при различных организационных структурах проекта.

**Организационная форма:** письменный отчет о решении кейс-задачи.

**Знания и умения, приобретаемые студентом в результате освоения темы:**

Студент будет знать:

Управление изменениями как неотъемлемая часть проектного менеджмента.

Студент будет уметь:

Управлять изменениями как неотъемлемая часть проектного менеджмента.

**Формируемые компетенции:** ПК-3; ИД-3 ПК-5

**Актуальность темы:** Это прогнозирование и планирование будущих изменений. Изменение — это замещение одного решения другим, вследствие воздействия внешних и внутренних факторов при разработке и реализации проекта.

### **Теоретическая часть**

Изменение — это замещение одного решения другим, вследствие воздействия внешних и внутренних факторов при разработке и реализации проекта.

Причина внешних изменений:

–Невозможность предвидения новых проектных решений на стадии разработки проекта, в т.ч. более эффективных материалов, конструкций и технологий.

–Отставание в темпах реализации проекта вследствие непредвиденных обстоятельств.

Инициировать изменения могут и заказчик, и инвестор, и подрядчик. Изменения могут вноситься в различные разделы проекта. Для общего контроля изменений используется набор формальных процедур, установленных в организации реализующих проект. Рекомендуется иметь регламент изменений.

Вынужденные изменения должны быть вовремя распознаны и реализованы с наименьшими убытками. Данный процесс в общем виде имеет 5 основных стадий:

1) Описание. На начальной стадии необходимо уяснить и описать предлагаемые изменения. Предложение документируется и обсуждается.

2) Оценка. Осуществляется полномасштабный анализ влияния предлагаемых изменений. Производятся сборы согласования всей информации, необходимой для оценки последствий данного изменения.

3) Одобрение. Рассматриваются результаты исследований, и принимается решение одобрить изменение, отказать или отложить. Если отложить, то необходимо провести дополнительные исследования и расчеты. Если одобрить, то утверждаются исполнители и средства на проведение изменений. Принятое решение документируется.

4) Реализация. Изменения вносятся в проект и реализуются.

5) Подтверждение исполнения. В случае положительного результата изменения снимаются с контроля

В идеальном случае контроль изменений – это комплексная технология управления проведением изменениями проекта в соответствии с набором документации, распределение ролей и обязанностей.

**Кейс задачи:**

### **Базовый уровень**

#### **Кейс-задача.**

#### **Место кейса в структуре учебной дисциплины**

Представленная кейс-задача содержит материал, для анализа которого необходимо знание лекционного материала темы № 8.

#### **Описание проблемы**

Руководством компании N было принято решение о выпуске корпоративного фильма. Корпоративный фильм должен повышать имидж компании. Видеофильм должен стать лицом, представляющим компанию, составляя у потенциального клиента впечатление о ней. Корпоративный видеофильм должен быть направлен не только на внешнюю среду, но и на коллектив своих сотрудников, с целью формирования благоприятных корпоративных отношений, неформальной атмосферы, способствующих дружной работе. Вы — профессиональный менеджер проекта — приглашены возглавить этот проект. На реализацию этого проекта Вам будет предоставлено 2 месяца. Пожелание руководства компании — реализовать проект в кратчайшие сроки. Первое, что Вам нужно сделать, это составить подробный оптимальный план проекта и представить руководству общую стоимость проекта. Одним из условий съемки фильма является согласование видео на различных этапах его производства с отделом секретности, поскольку производственный процесс носит секретный характер. По предварительно разработанному плану, предполагается осуществлять съемку, как на территории предприятия, так и на природе — во время проведения праздничных корпоративных мероприятий. По окончании производства фильма решено провести его презентацию с приглашением высшего руководства компании. Для достижения целей проекта необходима реализация 10 задач:

1. Написание сценария. Первый этап работ — длительность — 7 рабочих дней.

2. Съемка интервью с одним из руководителей предприятия. Этот этап может быть начат только после окончания первого этапа. Его продолжительность — 4 дня.

3. Подбор актеров. Этот этап может начаться только после написания сценария. Продолжительность этапа 12 дней.

4. Согласование с отделом секретности — выполняется после написания сценария. Продолжительность этапа — 5 дней.

5. Съемка корпоративного праздника на природе. В любой момент после подбора актеров можно приступить к съемкам праздника. На это потребуется 3 дня.

6. Съемка в цехах. После завершения проверки отделом секретности можно приступить к съемкам в производственных цехах предприятия. Это займет 7 дней.

7. Монтаж отснятого материала. После проведения съемки интервью и корпоративного праздника, а также после съемки в цехах можно приступить к монтажу полученного видеоматериала в единый фильм. Монтаж предполагается осуществить в течение 5 дней.

8. Озвучение отснятого материала. Может быть осуществлено сразу же после завершения монтажа. Продолжительность этапа — 4 дня.

9. Проверка отделом секретности. Отдел секретности осуществляет контроль готового фильма непосредственно после монтажа. На это потребуется 3 дня.

10. Презентация фильма руководству компании N. Это мероприятие является завершающим, к его началу все остальные работы должны быть завершены. Презентация будет проходить в течение одного дня.

### **Вопросы:**

1. Постройте иерархическую структуру работ в проекте по смешанному принципу.
2. Постройте иерархическую структуру работ в проекте по принципу этапов жизненного цикла.

## **Повышенный уровень**

### **Кейс-задача.**

#### **Место кейса в структуре учебной дисциплины**

Представленная кейс-задача содержит материал, для анализа которого необходимо знание лекционного материала темы № 8.

#### **Описание проблемы**

Разработать план выполнения опытно-конструкторских работ по созданию нового образца телевизора в виде сетевого графика на основе приведенного перечня работ и трудоемкости их выполнения.

Нормативный срок заказчика составляет 7,5 мес. Проведите оптимизацию выполнения работ по параметру «время».

#### **Вопросы:**

1. Произведите расчет продолжительности каждой работы (i-j) исходя из заданной трудоемкости и установленной численности по формуле: где  $T(i-j)$ – трудоемкость работы (i-j), чел.-нед.;  $Ч(i-j)$ – численность исполнителей работы (i-j), чел.;  $K_v$  – коэффициент выполнения норм времени (принимается равным 1).
2. Предусматривая выполнение всех перечисленных правил, постройте сетевой график данного комплекса работ.
3. Нанесите соответствующие коды на построенный сетевой график.
4. Рассчитайте параметры сетевого графика (наиболее ранние и наиболее поздние сроки свершения событий; наиболее ранние и наиболее поздние сроки начала и окончания работ; общие и частные резервы времени работ; продолжительность критического пути).

### **Работа с литературой:**

| Рекомендуемые источники информации<br>(№ источника) |                |              |                  |
|-----------------------------------------------------|----------------|--------------|------------------|
| Основная                                            | Дополнительная | Методическая | Интернет-ресурсы |
| 1                                                   | 1              | 1-3          | 1-4              |

## СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

### 1. Основная литература:

1. Новикова, И.В. УПРАВЛЕНИЕ РЕГИОНАЛЬНЫМИ ПРОЕКТАМИ И ПРОГРАММЫ : учебное пособие / И.В. Новикова, С.Б. Рудич ; Министерство образования и науки РФ, Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Северо-Кавказский федеральный университет». - Ставрополь : СКФУ, 2017. - 277 с. : ил. - Библиогр. в кн. ; То же [Электронный ресурс]. <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=467124>

### 2. Дополнительная литература:

1. Черняк В.З. Управление инвестиционными проектами [Электронный ресурс]: учебное пособие для вузов/ Черняк В.З.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015.— 364 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/52060>.— ЭБС «IPRbooks».

### 3. Методическая литература:

1. Куликова Е.А. Методические указания по выполнению практических работ по дисциплине «Управление региональными проектами и программы» для студентов направления подготовки 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление». – Пятигорск: СКФУ, 2025. (электронная версия);
2. Куликова Е.А. Методические указания для обучающихся по организации и проведению самостоятельной работы по дисциплине «Управление региональными проектами и программы» для студентов направления подготовки 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление». – Пятигорск: СКФУ, 2025. (электронная версия).

### 4. Интернет-ресурсы:

1. Электронно-библиотечная система «Университетская библиотека онлайн» – [www.biblioclub.ru](http://www.biblioclub.ru);
2. Электронная библиотечная система ЭБС «IPRbooks» - [www.iprbookshop.ru](http://www.iprbookshop.ru);
3. «Фолиант» – <http://catalog.ncstu.ru>;
4. Система анализа текстов на наличие заимствований (Антиплагиат) – [susu.antiplagiat.ru](http://susu.antiplagiat.ru);
5. Справочно-правовая система (СПС, КонсультантПлюс) – <http://www.consultant.ru>.
6. Справочно-правовая система (СПС, Гарант) - <http://www.garant.ru/>

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Пятигорский институт (филиал) СКФУ

## **Методические указания**

по организации самостоятельной работы обучающихся  
по дисциплине «УПРАВЛЕНИЕ РЕГИОНАЛЬНЫМИ ПРОЕКТАМИ И  
ПРОГРАММЫ»

для студентов направления подготовки

38.03.04 «Государственное и муниципальное управление», направленность  
(профиль) «Региональное управление»

шифр и наименование направления подготовки

Пятигорск, 2025 г.

**СОДЕРЖАНИЕ**

|                                                                                                     |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b><u>ВВЕДЕНИЕ</u></b> .....                                                                        | 19 |
| <b><u>1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТА ПРИ ИЗУЧЕНИИ ДИСЦИПЛИНЫ</u></b> ..... | 5  |
| <b><u>«УПРАВЛЕНИЕ РЕГИОНАЛЬНЫМИ ПРОЕКТАМИ И ПРОГРАММЫ»</u></b> .....                                | 4  |
| <b><u>2. ПЛАН-ГРАФИК ВЫПОЛНЕНИЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ</u></b> .....                                | 7  |
| <b><u>3. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ИЗУЧЕНИЮ ТЕОРЕТИЧЕСКОГО МАТЕРИАЛА</u></b> .....                   | 8  |
| <b><u>4. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЫ</u></b> .....                       | 10 |
| <b><u>5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПОДГОТОВКЕ К ЭКЗАМЕНУ</u></b> .....                               | 12 |
| <b><u>6. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ</u></b> .....                  | 16 |

## ВВЕДЕНИЕ

Реальное использование новой для России концепции проектного управления началось около 10 лет назад в условиях радикального реформирования отечественной экономики. Методы, принятые в новой дисциплине, стали применяться в энергетической, нефтегазовой, металлургической, строительной и некоторых других отраслях Российского народного хозяйства. Массовое применение этого подхода нашло в инвестиционных проектах и программах любого назначения с иностранным участием, а также широкое использование в кредитно-финансовой сфере. Это подтвердило возможность и целесообразность использования проектного подхода для студентов вузов и для профессиональных управляющих, а также широкого круга специалистов, представляющих строителей, заказчиков, банковских работников, сотрудников местных администраций, занятых подготовкой и реализацией проектов практически любого назначения.

Целями освоения дисциплины «УПРАВЛЕНИЕ РЕГИОНАЛЬНЫМИ ПРОЕКТАМИ И ПРОГРАММЫ» является формирование теоретических знаний, первичных умений, необходимых для эффективной профессиональной деятельности в области управления проектами в органах государственного и муниципального управления.

Задачами освоения дисциплины «УПРАВЛЕНИЕ РЕГИОНАЛЬНЫМИ ПРОЕКТАМИ И ПРОГРАММЫ» являются:

- изучение научных, теоретических и методических основ системы управления проектами;
- изучение методических подходов к принятию решений по выработке концепции проекта, его структуризации и оценке;
- знакомство с организационными формами управления проектами и методами их разработки и оптимизации;
- изучение инструментария планирования и контроля хода выполнения проекта;
- выработка у студентов практических навыков управления проектами.

Дисциплина УПРАВЛЕНИЕ РЕГИОНАЛЬНЫМИ ПРОЕКТАМИ И ПРОГРАММЫ организации входит вариативную часть дисциплин ОП ВО подготовки бакалавра направления 38.03.04 Государственное и муниципальное управление (профиль: Региональное управление) и реализуется в 8 семестре).

Дисциплина «УПРАВЛЕНИЕ РЕГИОНАЛЬНЫМИ ПРОЕКТАМИ И ПРОГРАММЫ» является обобщающей, в рамках которой интегрируются знания, полученные по ряду базовых и вариативных дисциплин в области менеджмента, финансов, экономики. Изучение данной дисциплины должно способствовать достижению целей обучения и подготовки бакалавров в области государственного, муниципального управления, поэтому материалы программы взаимосвязаны с содержанием всех других дисциплин данного направления подготовки.

*Объектом* изучения данной дисциплины является процесс управления проектами и программами на региональном уровне.

*Предметом* изучения дисциплины являются теоретические и практические основы управления проектами и программами на региональном уровне.

# 1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТА ПРИ ИЗУЧЕНИИ ДИСЦИПЛИНЫ «УПРАВЛЕНИЕ РЕГИОНАЛЬНЫМИ ПРОЕКТАМИ И ПРОГРАММЫ»

Самостоятельная работа - планируемая учебная, учебно-исследовательская, научно-исследовательская работа студентов, выполняемая во внеаудиторное (аудиторное) время по заданию и при методическом руководстве преподавателя, но без его непосредственного участия (при частичном непосредственном участии преподавателя, оставляющем ведущую роль за работой студентов).

Самостоятельная работа студентов в ВУЗе является важным видом учебной и научной деятельности студента.

Ведущая цель организации и осуществления СРС должна совпадать с целью обучения студента – подготовкой специалиста и бакалавра с высшим образованием. При организации СРС важным и необходимым условием становятся формирование умения самостоятельной работы для приобретения знаний, навыков и возможности организации учебной и научной деятельности.

Формы самостоятельной работы студентов разнообразны. В соответствии с рабочей программой дисциплины «УПРАВЛЕНИЕ РЕГИОНАЛЬНЫМИ ПРОЕКТАМИ И ПРОГРАММЫ» предусмотрены следующие виды самостоятельной работы студента:

- самостоятельное изучение литературы;
- самостоятельное выполнение курсовой работы.

**Цель самостоятельного изучения литературы** – самостоятельное овладение знаниями, опытом исследовательской деятельности.

**Задачами** самостоятельного изучения литературы являются:

- углубление и расширение теоретических знаний;
- формирование умений использовать нормативную, правовую, справочную документацию и специальную литературу;
- развитие познавательных способностей и активности студентов.

**Цель самостоятельного решения кейс-задачи** – самостоятельное конструирование своих знаний в процессе решения практических задач и проблем.

**Задачами самостоятельного решения кейс-задачи** являются: развитие способностей:

- выявления проблемы, её формулировки в виде цели предстоящей работы;
- планирования своей деятельности по решению поставленной проблемы;
- привлечения дополнительных ресурсов, которыми могут быть различные источники информации и т.п.;
- реализации намеченного плана, внося в него необходимые коррективы;
- самостоятельной оценки и анализа полученного результат;
- грамотного и эффективного представления свою работу.
- развития критического мышления, свойственного всем современным лидерам

**Цель подготовки контрольной работы** – контрольная работа стимулирует раскрытие исследовательского потенциала студента, способность к творческому поиску, сотрудничеству, самораскрытию и проявлению возможностей.

**Задачи подготовки контрольной работы:**

- углубление и расширение теоретических знаний;
- формирование умений использовать нормативную, правовую, справочную документацию и специальную литературу;
- развитие познавательных способностей и активности студентов.

В результате освоения дисциплины формируются следующие компетенции:

| Код          | Формулировка:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|--------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ПК-3         | Способен использовать современные методы проектного управления; участвовать в разработке и реализации региональных проектов и программ; проводить анализ, оценивать условия и последствия их реализации                                                                                                                          |
| ИД-3<br>ПК-5 | Способен применять современные инновационные технологии и участвовать в разработке инновационных решений при осуществлении государственного и муниципального управления; оценивать результаты и последствия принятого управленческого решения и нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений |

## 2. ПЛАН-ГРАФИК ВЫПОЛНЕНИЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

### Технологическая карта самостоятельной работы студента

| Код реализуемых компетенций | Вид деятельности студентов          | Итоговый продукт самостоятельной работы | Средства и технологии оценки           | Объем часов, в том числе (акад.) |                                    |       |
|-----------------------------|-------------------------------------|-----------------------------------------|----------------------------------------|----------------------------------|------------------------------------|-------|
|                             |                                     |                                         |                                        | СРС                              | Контактная работа с преподавателем | Всего |
| 6 семестр                   |                                     |                                         |                                        |                                  |                                    |       |
| ПК-3;<br>ИД-3<br>ПК-5       | Самостоятельное изучение литературы | Конспект                                | Собеседование                          | 4,5                              | 0,5                                | 5     |
|                             | Решение кейс-задач                  | Кейс-задача                             | Письменный отчет о решении кейс-задачи | 18                               | 2                                  | 20    |
|                             | Выполнение контрольной работы       | Текст контрольной работы                | Контрольная работа                     | 18                               | 2                                  | 20    |
|                             | Подготовка к тестированию           | Тест                                    | Тестирование                           | 7,2                              | 0,8                                | 8     |
| Итого за 6 семестр          |                                     |                                         |                                        | 47,7                             | 5,3                                | 53    |
| ПК-3;<br>ИД-3<br>ПК-5       | Подготовка к экзамену               | Экзамен                                 | Вопросы к экзамену                     |                                  |                                    | 27    |
| Итого                       |                                     |                                         |                                        | 72,0                             | 8,0                                | 80    |

### 3. КОНТРОЛЬНЫЕ ТОЧКИ И ВИДЫ ОТЧЕТНОСТИ ПО НИМ

В рамках рейтинговой системы успеваемость студентов по каждой дисциплине оценивается в ходе текущего контроля и промежуточной аттестации.

При проведении текущего контроля рейтинговая оценка знаний студента оценивается следующим образом:

| № п/п | Вид деятельности студентов                                                                                                                                      | Сроки выполнения | Количество баллов |
|-------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|-------------------|
|       | Контрольная точка № 1 (Практическое занятие № 5)<br>Выставляется студенту при наличии положительных оценок по заданиям, предусмотренным пунктом 10.1 (темы 1-4) | 5                | 25                |
|       | Контрольная точка № 2 (Практическое занятие № 8)<br>Выставляется студенту при наличии положительных оценок по заданиям, предусмотренным пунктом 10.1 (темы 5-9) | 5                | 30                |
|       | Итого                                                                                                                                                           |                  | 55                |

Максимально возможный балл за весь текущий контроль устанавливается равным **55**. Текущее контрольное мероприятие считается сданным, если студент получил за него не менее 60% от установленного для этого контроля максимального балла. Рейтинговый балл, выставляемый студенту за текущее контрольное мероприятие, сданное студентом в установленные графиком контрольных мероприятий сроки, определяется следующим образом:

| Уровень выполнения контрольного задания | Рейтинговый балл (в % от максимального балла за контрольное задание) |
|-----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|
| Отличный                                | <b>100</b>                                                           |
| Хороший                                 | <b>80</b>                                                            |
| Удовлетворительный                      | <b>60</b>                                                            |
| Неудовлетворительный                    | <b>0</b>                                                             |

#### Промежуточная аттестация

Промежуточная аттестация в форме экзамена предусматривает проведение обязательной экзаменационной процедуры и оценивается 40 баллами из 100. Минимальное количество баллов, необходимое для допуска к экзамену, составляет 33 балла. Положительный ответ студента на экзамене оценивается рейтинговыми баллами в диапазоне от **20** до **40** ( $20 \leq S_{\text{экз}} \leq 40$ ), оценка **меньше 20** баллов считается неудовлетворительной.

Шкала соответствия рейтингового балла экзамена 5-балльной системе

| Рейтинговый балл по дисциплине | Оценка по 5-балльной системе |
|--------------------------------|------------------------------|
| <b>35 – 40</b>                 | Отлично                      |
| <b>28 – 34</b>                 | Хорошо                       |
| <b>20 – 27</b>                 | Удовлетворительно            |

Итоговая оценка по дисциплине, изучаемой в одном семестре, определяется по сумме баллов, набранных за работу в течение семестра, и баллов, полученных при сдаче экзамена:

*Шкала пересчета рейтингового балла по дисциплине  
в оценку по 5-балльной системе*

| Рейтинговый балл по дисциплине | Оценка по 5-балльной системе |
|--------------------------------|------------------------------|
| <b>88 – 100</b>                | Отлично                      |
| <b>72 – 87</b>                 | Хорошо                       |
| <b>53 – 71</b>                 | Удовлетворительно            |
| <b>&lt; 53</b>                 | Неудовлетворительно          |

Рейтинговый балл, выставляемый студенту за контрольную работу, сданный студентом в установленные графиком контрольных мероприятий сроки, определяется следующим образом:

| Уровень выполнения контрольной работы | Рейтинговый балл (в % от максимального балла за контрольную работу) |
|---------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| Отличный                              | 100                                                                 |
| Хороший                               | 80                                                                  |
| Удовлетворительный                    | 60                                                                  |
| Неудовлетворительный                  | 0                                                                   |

#### 4. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ИЗУЧЕНИЮ ТЕОРЕТИЧЕСКОГО МАТЕРИАЛА

Самостоятельная работа студента начинается с внимательного ознакомления с содержанием учебного курса.

Изучение каждой темы следует начинать с внимательного ознакомления с набором вопросов. Они ориентируют студента, показывают, что он должен знать по данной теме. Вопросы темы как бы накладываются на соответствующую главу избранного учебника или учебного пособия. В итоге должно быть ясным, какие вопросы темы учебного курса и с какой глубиной раскрыты в конкретном учебном материале, а какие вообще опущены. Требуется творческое отношение и к самому содержанию дисциплины.

Вопросы, составляющие ее содержание, обладают разной степенью важности. Есть вопросы, выполняющие функцию логической связки содержания темы и всего курса, имеются вопросы описательного или разъяснительного характера, а также исторического экскурса в область изучаемой дисциплины. Все эти вопросы не составляют сути понятийного, концептуального содержания темы, но необходимы для целостного восприятия изучаемых проблем.

Изучаемая дисциплина имеет свой категориально-понятийный аппарат. Научные понятия — это та база, на которой строится каждая наука. Понятия — узловые, опорные пункты как научного, так и учебного познания, логические ступени движения в учебе от простого к сложному, от явления к сущности. Без ясного понимания понятий учеба крайне затрудняется, а содержание приобретенных знаний становится тусклым, расплывчатым.

Студент должен понимать, что самостоятельное овладение знаниями является главным, определяющим. Высшая школа создает для этого необходимые условия, помогает будущему высококвалифицированному специалисту овладеть технологией самостоятельного производства знаний.

В самостоятельной работе студентам приходится использовать литературу различных видов: первоисточники, монографии, научные сборники, хрестоматии, учебники, учебные пособия, журналы и др. Изучение курса предполагает знакомство студентов с большим объемом научной и учебной литературы, что, в свою очередь, порождает необходимость выработки у них рационально-критического подхода к изучаемым источникам.

Чтобы не «утонуть» в огромном объеме рекомендованных ему для изучения источников, студент, прежде всего, должен научиться правильно их читать. Правильное чтение рекомендованных источников предполагает следование нескольким несложным, но весьма полезным правилам.

Предварительный просмотр книги включает ознакомление с титульным листом книги, аннотацией, предисловием, оглавлением. При ознакомлении с оглавлением необходимо выделить разделы, главы, параграфы, представляющие для вас интерес, бегло их просмотреть, найти места, относящиеся к теме (абзацы, страницы, параграфы), и познакомиться с ними в общих чертах.

Научные издания сопровождаются различными вспомогательными материалами — научным аппаратом, поэтому важно знать, из каких основных элементов он состоит, каковы его функции.

Знакомство с книгой лучше всего начинать с изучения аннотации — краткой характеристики книги, раскрывающей ее содержание, идейную, тематическую и жанровую направленность, сведения об авторе, назначение и другие особенности. Аннотация помогает составить предварительное мнение о книге.

Глубже понять содержание книги позволяют вступительная статья, в которой дается оценка содержания книги, затрагиваемой в ней проблематики, содержится информация о жизненной и творческой биографии автора, высказываются полемические замечания, разъясняются отдельные положения книги, даются комментарии и т.д. Вот почему знакомство с вступительной статьей представляется очень важным: оно помогает студенту сориентироваться в тексте работы, обратить внимание на ее наиболее ценные и важные разделы.

Той же цели содействует знакомство с оглавлением, предисловием, послесловием. Весьма полезными элементами научного аппарата являются сноски, комментарии, таблицы, графики, списки литературы. Они не только иллюстрируют отдельные положения книги или статьи, но и сами по себе являются дополнительным источником информации для читателя.

Если читателя заинтересовала какая-то высказанная автором мысль, не нашедшая подробного освещения в данном источнике, он может обратиться к тексту источника, упоминаемого в сноске, либо к источнику, который он может найти в списке литературы, рекомендованной автором для самостоятельного изучения.

Существует несколько форм ведения записей:

— план (простой и развернутый) — наиболее краткая форма записи прочитанного, представляющая собой перечень вопросов, рассматриваемых в книге или статье. Развернутый план представляет собой более подробную запись прочитанного, с детализацией отдельных положений и выводов, с выпиской цитат, статистических данных и т.д. Развернутый план — неоценимый помощник при выступлении с докладом на конкретную тему на семинаре, конференции;

— тезисы — кратко сформулированные положения, основные положения книги, статьи. Как правило, тезисы составляются после предварительного знакомства с текстом источника, при его повторном прочтении. Они помогают запомнить и систематизировать информацию.

### **Составление конспектов**

Большую роль в усвоении и повторении пройденного материала играет хороший конспект, содержащий основные идеи прочитанного в учебнике и услышанного в лекции. Конспект — это, по существу, набросок, развернутый план связного рассказа по основным вопросам темы.

В какой-то мере конспект рассчитан (в зависимости от индивидуальных особенностей студента) не только на интеллектуальную и эмоциональную, но и на зрительную память, причем текст конспекта нередко ассоциируется еще и с текстом учебника или записью лекции. Поэтому легче запоминается содержание конспектов, написанных разборчиво, с подчеркиванием или выделением разрядкой ключевых слов и фраз.

Самостоятельно изученные темы предоставляются преподавателю в форме конспекта, по которому происходит собеседование. Теоретические темы курса (отдельные вопросы), выносимые на самостоятельное изучение, представлены ниже.

## **Тема самостоятельного изучения № 1**

**Управление региональными проектами и программы: основные понятия.**

**Вид деятельности студентов:** самостоятельное изучение литературы

**Итоговый продукт самостоятельной работы:** конспект

**Средства и технологии оценки:** собеседование

**План конспекта:**

1. Сущность понятия «проект», отличия проектной деятельности от операционной.
2. Функции и процессы управления проектами.

## 3. Основные специфические методы управления проектами.

**Работа с литературой:**

| Рекомендуемые источники информации<br>(№ источника) |                |              |                  |
|-----------------------------------------------------|----------------|--------------|------------------|
| Основная                                            | Дополнительная | Методическая | Интернет-ресурсы |
| 1                                                   | 1              | 1-2          | 1-4              |

**Тема самостоятельного изучения № 2****Инициирование проекта. .****Вид деятельности студентов:** самостоятельное изучение литературы**Итоговый продукт самостоятельной работы:** конспект**Средства и технологии оценки:** собеседование**План конспекта:**

1. Системный подход к управлению проектами.
2. Участники проекта.
3. Внешняя и внутренняя среда проекта.
4. Жизненный цикл проекта.

**Работа с литературой:**

| Рекомендуемые источники информации<br>(№ источника) |                |              |                  |
|-----------------------------------------------------|----------------|--------------|------------------|
| Основная                                            | Дополнительная | Методическая | Интернет-ресурсы |
| 1                                                   | 1              | 1-2          | 1-4              |

**Тема самостоятельного изучения № 3****Разработка концепции проекта.****Вид деятельности студентов:** самостоятельное изучение литературы**Итоговый продукт самостоятельной работы:** конспект**Средства и технологии оценки:** собеседование**План конспекта:**

1. Организационные структуры управления проектами..
2. Цели проекта.

**Работа с литературой:**

| Рекомендуемые источники информации<br>(№ источника) |                |              |                  |
|-----------------------------------------------------|----------------|--------------|------------------|
| Основная                                            | Дополнительная | Методическая | Интернет-ресурсы |
| 1                                                   | 1              | 1-3          | 1-4              |

**Тема самостоятельного изучения № 4****Планирование проектов..****Вид деятельности студентов:** самостоятельное изучение литературы**Итоговый продукт самостоятельной работы:** конспект**Средства и технологии оценки:** собеседование**План конспекта:**

1. Прединвестиционные исследования.
2. Проектный анализ, его структура и назначение.

**Работа с литературой:**

| Рекомендуемые источники информации<br>(№ источника) |                |              |                  |
|-----------------------------------------------------|----------------|--------------|------------------|
| Основная                                            | Дополнительная | Методическая | Интернет-ресурсы |
| 1                                                   | 1              | 1-2          | 1-4              |

## 5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ КЕЙС-ЗАДАЧИ

По следующим темам на практических занятиях выполняются кейс-задачи в соответствии с рабочей программой дисциплины. Отдельные задания по этим задачам выполняются студентом самостоятельно.

Средства и технологии оценки: Письменный отчет о решении кейс-задачи.

### Перечень кейс-задач по дисциплине УПРАВЛЕНИЕ РЕГИОНАЛЬНЫМИ ПРОЕКТАМИ И ПРОГРАММЫ

#### Базовый уровень

#### Тема 6. Маркетинг проекта. .

##### Кейс-задача

##### Место кейса в структуре учебной дисциплины

Представленная кейс-задача содержит материал, для анализа которого необходимо знание лекционного материала темы № 6.

##### Описание проблемы

Представьте, что вы стали менеджером одного из проектов Яндекса. Команда проекта находится в трех разных офисах. Менеджмент и маркетинг — в Москве, разработка — в Ульяновске, дизайнеры — в Екатеринбурге.

##### Вопросы:

1. Предложите схему взаимодействия на всех этапах проекта.
2. Какие риски могут возникнуть?
3. Как можно минимизировать риски?

#### Тема 7. Формирование финансовых ресурсов проекта.

##### Кейс-задача 1.

##### Место кейса в структуре учебной дисциплины

Представленная кейс-задача содержит материал, для анализа которого необходимо знание лекционного материала темы № 7.

##### Описание проблемы

Компания «Леноблинновации» (ОАО «Инновационное агентство Ленинградской области») реализует крупные девелоперские проекты по созданию индустриальных парков на территории Ленинградской области общей стоимостью более 3 млрд руб. «Леноблинновации» является региональным институтом развития, деятельность которого направлена на инновационное развитие Ленинградской области, создание и развитие объектов инновационной инфраструктуры (индустриальные парки, технопарки, бизнес-инкубаторы), а также реализацию инновационных проектов на территории Ленинградской области. Единственным акционером ОАО «Леноблинновации» является субъект РФ – Ленинградская область. В 2015 г. по итогам конкурса «Проектный Олимп» компания «Леноблинновации» вошла в число финалистов и заняло 3-е место в номинации «Системы управления проектной деятельностью в государственных корпорациях, компаниях с государственным участием и институтах развития» (после АО «Нижегородская инжиниринговая компания «АТОМЭНЕРГОПРОЕКТ», ГК «Росатом», ОАО «Газпром нефть»).

При реализации проектов по созданию индустриальных парков наблюдалось отсутствие четких и актуальных планов проектов, отсутствие регулярной отчетности по проектам, недостаточно эффективная (в «ручном режиме») координация участников проектов.

##### Вопросы:

4. Почему отсутствие четких и актуальных планов проектов, отсутствие регулярной отчетности по проектам, приводит к недостаточно сбалансированному распределению задач и ресурсов Компании, задержке сроков проектов?

5. На каком этапе производятся операции по планированию и мониторингу проекта.
6. Перечислите функции Проектного офиса, связанные как с непосредственной реализацией проектов, так и с вспомогательной организационной деятельностью.

## **Тема 8. Организационные структуры управления проектами.**

### **Кейс-задача.**

#### **Место кейса в структуре учебной дисциплины**

Представленная кейс-задача содержит материал, для анализа которого необходимо знание лекционного материала темы № 8.

#### **Описание проблемы**

Руководством компании N было принято решение о выпуске корпоративного фильма. Корпоративный фильм должен повышать имидж компании. Видеофильм должен стать лицом, представляющим компанию, составляя у потенциального клиента впечатление о ней. Корпоративный видеофильм должен быть направлен не только на внешнюю среду, но и на коллектив своих сотрудников, с целью формирования благоприятных корпоративных отношений, неформальной атмосферы, способствующих дружной работе. Вы — профессиональный менеджер проекта — приглашены возглавить этот проект. На реализацию этого проекта Вам будет предоставлено 2 месяца. Пожелание руководства компании — реализовать проект в кратчайшие сроки. Первое, что Вам нужно сделать, это составить подробный оптимальный план проекта и представить руководству общую стоимость проекта. Одним из условий съемки фильма является согласование видео на различных этапах его производства с отделом секретности, поскольку производственный процесс носит секретный характер. По предварительно разработанному плану, предполагается осуществлять съемку, как на территории предприятия, так и на природе — во время проведения праздничных корпоративных мероприятий. По окончании производства фильма решено провести его презентацию с приглашением высшего руководства компании. Для достижения целей проекта необходима реализация 10 задач:

1. Написание сценария. Первый этап работ — длительность — 7 рабочих дней.
2. Съемка интервью с одним из руководителей предприятия. Этот этап может быть начат только после окончания первого этапа. Его продолжительность — 4 дня.
3. Подбор актеров. Этот этап может начаться только после написания сценария. Продолжительность этапа 12 дней.
4. Согласование с отделом секретности — выполняется после написания сценария. Продолжительность этапа — 5 дней.
5. Съемка корпоративного праздника на природе. В любой момент после подбора актеров можно приступить к съемкам праздника. На это потребуется 3 дня.
6. Съемка в цехах. После завершения проверки отделом секретности можно приступить к съемкам в производственных цехах предприятия. Это займет 7 дней.
7. Монтаж отснятого материала. После проведения съемки интервью и корпоративного праздника, а также после съемки в цехах можно приступить к монтажу полученного видеоматериала в единый фильм. Монтаж предполагается осуществить в течение 5 дней.
8. Озвучение отснятого материала. Может быть осуществлено сразу же после завершения монтажа. Продолжительность этапа — 4 дня.
9. Проверка отделом секретности. Отдел секретности осуществляет контроль готового фильма непосредственно после монтажа. На это потребуется 3 дня.
10. Презентация фильма руководству компании N. Это мероприятие является завершающим, к его началу все остальные работы должны быть завершены. Презентация будет проходить в течение одного дня.

#### **Вопросы:**

3. Постройте иерархическую структуру работ в проекте по смешанному принципу.
4. Постройте иерархическую структуру работ в проекте по принципу этапов жизненного цикла.

## Тема 9. Формирование финансовых ресурсов проекта.

### Кейс-задача

#### Место кейса в структуре учебной дисциплины

Представленная кейс-задача содержит материал, для анализа которого необходимо знание лекционного материала темы № 9.

#### Описание проблемы

Компания «Электросила» участвует в строительстве и последующей эксплуатации региональной распределительной электроподстанции. Источник инвестиций – региональный бюджет. Конкурс объявлен в двух регионах (рис.). Лучшим считается проект с более высокой нормой доходности инвестиций и меньшим сроком окупаемости. Норма доходности рассчитывается как отношение среднегодового дохода (Дгод) к затратам  $Z$  (инвестициям) и выражается в процентах:  $НД = 100\% \times Дгод / Z$ . Период окупаемости – как отношение инвестиций (затрат) к среднегодовому доходу (Дср.г.).

#### Вопросы:

1. Охарактеризуйте эффективность каждого регионального проекта за первые пять лет эксплуатации электроподстанции.
2. Обоснуйте выбор лучшего варианта.

## Повышенный уровень

### Тема 6. Маркетинг проекта.

#### Кейс-задача

#### Место кейса в структуре учебной дисциплины

Представленная кейс-задача содержит материал, для анализа которого необходимо знание лекционного материала темы № 7.

#### Описание проблемы

Руководством компании N было принято решение о выпуске корпоративного фильма. Корпоративный фильм должен повышать имидж компании. Имидж компании — один из самых серьезных моментов в бизнесе. Видеофильм должен стать лицом, представляющим компанию, составляя у потенциального клиента впечатление о ней. Корпоративный видеофильм должен быть направлен не только на внешнюю среду, но и на коллектив своих сотрудников, с целью формирования благоприятных корпоративных отношений, неформальной атмосферы, способствующих дружной работе. Управление проектами 86 Вы — профессиональный менеджер проекта — приглашены возглавить этот проект. На реализацию этого проекта Вам будет предоставлено 2 месяца. Пожелание руководства компании — реализовать проект в кратчайшие сроки.

#### Вопросы:

3. Разработайте сетевую модель выполнения работ проекта типа «Работа – вершина».
4. Рассчитайте стоимость проекта с учетом финансовых ресурсов.

## Тема 7. Формирование финансовых ресурсов проекта.

### Кейс-задача.

#### Место кейса в структуре учебной дисциплины

Представленная кейс-задача содержит материал, для анализа которого необходимо знание лекционного материала темы № 7.

#### Описание проблемы

Предприятие придерживается жесткой политики в области финансирования. Все затраты осуществляются согласно утвержденного в начале года бюджета и не могут быть превышены. Предприятие выделяет на проект бюджет в размере 6000 у.е. Никакие экстренные затраты не должны изменить бюджет проекта — все должно быть предусмотрено. В эту сумму входят абсолютно все расходы по проекту, а также Ваше собственное вознаграждение за реализацию проекта. Чем экономнее Вы спланируете бюджет — тем больше денег заработаете для себя.

Ставки оплаты труда собственных работников предприятия в качестве исполнителей по проекту:

Сценарист — оплачивается в размере 1200 руб. в день.

Режиссер — оплачивается в размере 1500 руб. в день.

Оператор — оплачивается в размере 1200 руб. в день.

Ставки оплаты труда внешних сотрудников: Привлеченный режиссер — оплачивается в размере 2700 руб. в день. Привлеченный оператор — оплачивается в размере 1600 руб. в день. Вам необходимо создать календарный план реализации проекта «Съемка корпоративного видеофильма» При его создании исходите из двух критериев оптимальности — время и стоимость.

#### **Вопросы:**

4. Добейтесь минимально возможных значений этих параметров с учетом имеющихся ресурсных ограничений.
5. Рассчитайте стоимость проекта с учетом людских ресурсов.
6. Сформулируйте Ваше коммерческое предложение, указав в нем: сроки выполнения проекта, стоимость проекта.

### **Тема 8. Организационные структуры управления проектами**

#### **Кейс-задача 1.**

##### **Место кейса в структуре учебной дисциплины**

Представленная кейс-задача содержит материал, для анализа которого необходимо знание лекционного материала темы № 8.

##### **Описание проблемы**

Разработать план выполнения опытно-конструкторских работ по созданию нового образца телевизора в виде сетевого графика на основе приведенного перечня работ и трудоемкости их выполнения.

Нормативный срок заказчика составляет 7,5 мес. Проведите оптимизацию выполнения работ по параметру «время».

##### **Вопросы:**

5. Произведите расчет продолжительности каждой работы (i-j) исходя из заданной трудоемкости и установленной численности по формуле: где  $T(i-j)$ – трудоемкость работы (i-j), чел.-нед.;  $Ч(i-j)$ – численность исполнителей работы (i-j), чел.;  $K_v$  – коэффициент выполнения норм времени (принимается равным 1).
6. Предусматривая выполнение всех перечисленных правил, постройте сетевой график данного комплекса работ.
7. Нанесите соответствующие коды на построенный сетевой график.
8. Рассчитайте параметры сетевого графика (наиболее ранние и наиболее поздние сроки свершения событий; наиболее ранние и наиболее поздние сроки начала и окончания работ; общие и частные резервы времени работ; продолжительность критического пути).

### **Тема 9. Формирование финансовых ресурсов проекта.**

##### **Место кейса в структуре учебной дисциплины**

Представленная кейс-задача содержит материал, для анализа которого необходимо знание лекционного материала темы № 9.

##### **Описание проблемы**

Компания «Электросила» участвует в строительстве и последующей эксплуатации региональной распределительной электроподстанции. Источник инвестиций – региональный бюджет. Конкурс объявлен в двух регионах (рис.). Лучшим считается проект с более высокой нормой доходности инвестиций и меньшим сроком окупаемости. Норма доходности рассчитывается как отношение среднегодового дохода (Дгод) к затратам  $Z$  (инвестициям) и

выражается в процентах:  $НД = 100\% \times Дгод/З$ . Период окупаемости - как отношение инвестиций (затрат) к среднегодовому доходу (Дср.г.).

#### **Вопросы:**

1. Как изменится бюджетная эффективность проекта, если его реализация будет проходить на условиях ГЧП по механизму концессионного соглашения по механизму «Построй-Управляй-Передай» («ВОТ»)..
2. Обоснуйте свой ответ.

#### **Этапы работы с кейсом**

1. Внимательно ознакомьтесь с сюжетом кейса.
2. Выделите главные моменты основной ситуации.
3. Ответьте на первые два вопроса базового уровня
4. Используя конспект по теме, проанализируйте данную ситуацию
5. На основе информации, позволяющей оценить правильное развитие событий (таблица), определите какими методами управления персоналом надо воспользоваться
6. Выполните задание повышенного уровня
7. Оформите в виде письменного отчета результаты работы над кейсом

#### **Критерии оценивания компетенций**

Оценка «зачтено» выставляется студенту, если студент смог оценить правильность выбора в данной ситуации организации; своевременно выполнил работу, обосновал выбранную методику расчета; последовательно и точно выполнил работы, обосновал выводы и оформил письменный отчет результатов работы над кейсом.

Оценка «незачтено» выставляется студенту, выставляется студенту, если студент не смог оценить правильность выбора в данной ситуации организации; несвоевременно выполнил работу, не обосновал выбранную методику расчета; непоследовательно и неточно выполнил работы, не обосновал выводы и не оформил письменный отчет результатов работы над кейсом.

### **МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЫ**

Целью выполнения контрольной работы является углубление и систематизация знаний по дисциплине «Коммуникации в региональном управлении», а также формирование навыков и умения самостоятельной аналитической работы студента со специальной литературой, законодательными, нормативными и статистическими материалами, периодическими изданиями, умения анализировать и обобщать теоретический и практический материал.

Задачами выполнения контрольной работы являются:

- самостоятельное изучение соответствующей темы (раздела) учебной дисциплины;
- формирование навыка самостоятельной работы по подбору и обработке литературы, нормативных правовых актов и материалов юридической практики, обобщению опубликованных данных и формулированию выводов по конкретной теме;
- выявление способности решать задачи практического характера по изучаемой дисциплине.
- контроль качества усвоения изученного материала и самостоятельной работы студента.

Контрольная работа представляет собой результат самостоятельного изучения дисциплины студентом, объемом 20-24 страницы рукописного текста, 10-15 страниц машинописного (компьютерного) текста.

Структура контрольной работы выглядит следующим образом:

1. Титульный лист (приобретается на выпускающей кафедре);
2. Содержание;
3. Введение;
4. Теоретический вопрос № 1;
5. Теоретический вопрос № 2;
6. Заключение;
7. Список используемых источников и литературы
8. Приложения (при наличии громоздкого графического или табличного материала).

Во введении кратко описывается актуальность тем, объект и предмет исследования, степень научной разработанности проблемы.

В заключении делаются общие выводы по изучаемым вопросам.

Титульный лист оформляется по установленному образцу (приобретается на выпускающей кафедре).

На титульном листе ставится дата сдачи – регистрации контрольной работы в деканате, дата проверки контрольной работы преподавателем, результат проверки контрольной работы «зачтено», «не зачтено».

Заголовки выравниваются по центру страницы, выделяются жирным шрифтом и отделяются от текста двумя строками.

Каждый элемент структуры контрольной работы начинается с новой страницы.

Цифровой материал оформляется в виде таблиц. Содержательный заголовок должен быть помещен над таблицей. Над правым верхним углом таблицы и заголовком пишут номер таблицы. Рисунки и таблицы имеют сквозную единую нумерацию. Таблицы и рисунки должны размещаться сразу после ссылки на них в тексте. Формулы, помещенные в тексте, имеют сквозную (единую) нумерацию арабскими цифрами. Номер формулы следует заключать в круглые скобки и помещать на правой стороне листа на уровне нижней строки формулы, к которой он относится.

Расшифровка значений символов и числовых коэффициентов должна производиться в тексте непосредственно под формулой в той последовательности, в какой они даны в формуле. Значение символа и смыслового коэффициента следует писать с новой строки. Первую строку расшифровки начинают со слова “где”, двоеточие после него не ставится.

В список литературы должны быть включены все источники, опубликованные в печати, которые использованы при написании контрольной работы. При оформлении списка литературы указывают: фамилию и инициалы автора, название книги, место издания, издательство и год издания, количество страниц. Фамилия автора пишется в именительном падеже. Если авторов несколько, то их фамилии с инициалами указывают, в той последовательности, как они печатаются в книге. При наличии трех и более авторов допускается писать фамилию и инициалы только первого из них, а затем слова и др.

Заглавие книги приводится в том виде, как оно написано на титульном листе. Место издания пишется полностью в именительном падеже; сокращенное только для городов Москва (М) и Санкт-Петербург (СПб).

Сведения в статье из журнала и т.п. включают: фамилию, инициалы автора, название статьи, наименование издания, год выпуска, номер издания.

Каждый источник в списке литературы имеет свой порядковый номер строго по алфавиту. При упоминании в тексте контрольной работы использованного источника, указывают его порядковый номер в квадратных скобках и соответствующую страницу. Например: [4, с.116]

В приложения следует вносить материалы, загромождающие текст – объемные рисунки и таблицы. Каждое приложение должно быть расположено на отдельной странице, пронумеровано и иметь содержательный заголовок.

**Комплект заданий для контрольной работы  
по дисциплине Управление региональными проектами и программы**

| № темы | Наименование темы                                                        | Базовый уровень                                                                                                                                                                                      | Повышенный уровень                                                                                                                                                    |
|--------|--------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1      | Тема 1 Управление региональными проектами и программы: основные понятия. | 1. Эволюция развития методов управления проектами<br>2. Применение проектных технологий в качестве инструмента развития бизнеса<br>3. Этапы внедрения проектных технологий в управление организацией | 1. Проектные структуры управления<br>2. Анализ инструментов управления проектами                                                                                      |
| 2      | Тема 2. Инициирование проекта. .                                         | 4. Стандарты по управлению проектами.<br>5. Внутренняя среда проекта<br>6. Жизненный цикл проекта                                                                                                    | 3. Характеристики фаз жизненного цикла проекта<br>4. Процесс установления целей проекта<br>5. Методы определения целей проекта                                        |
| 3      | Тема 3. Разработка концепции проекта.                                    | 7. Структура планов по фазам жизненного цикла проекта<br>8. Основные и вспомогательные процессы планирования                                                                                         | 6. Требования к проекту<br>7. Инициация и разработка устава проекта                                                                                                   |
| 4      | Тема 4. Планирование проектов..                                          | 8. Понятие и отличительные признаки проекта.<br>9. Определение срока окупаемости проекта                                                                                                             | 8. Пороговые значения показателей оценки проекта<br>9. Сущность планирования и его роль в процессах управления проектами<br>10. Система планов в управлении проектами |
| 5      | Тема 5. Планирование проекта.                                            | 11. Понятие и модели структуризации проекта<br>12. Иерархическая структура декомпозиции работ проекта: сущность и назначение                                                                         | 11. Подходы к оценке стоимости проекта<br>12. Планирование затрат по проекту                                                                                          |
| 6      | Тема 6. Маркетинг проекта. .                                             | 13. Последовательность проведения сетевого анализа<br>14. Инструменты сетевого анализа                                                                                                               | 13. Управление содержанием проекта<br>14. Сущность и задачи бюджетного контроля<br>15. Роль коммуникаций в проекте                                                    |
| 7      | Тема 7 Формирование финансовых ресурсов проекта..                        | 15. Оценка стоимости проекта                                                                                                                                                                         | 16. Этапы финансирования проекта                                                                                                                                      |
| 8      | Тема 8. Организационные структуры управления проектами.                  | 16. Определение внутренней нормы рентабельности проекта                                                                                                                                              | 17. Функции сетевого анализа в планировании проекта                                                                                                                   |
| 9      | Тема 9. Формирование финансовых ресурсов проекта..                       | 17. Интеграция стратегического и проектного управления в компании.<br>18. Эффективность проекта:                                                                                                     | 18. Формирование концепции проекта.<br>19. Финансовая ревизия проекта: понятие и этапы проведения<br>20. Сущность и задачи бюджетного контроля                        |

|  |  |                                                                                  |  |
|--|--|----------------------------------------------------------------------------------|--|
|  |  | понятие и схема оценки                                                           |  |
|  |  | 19. Управление временем проекта                                                  |  |
|  |  | 20. Организация системы стимулирования и мотивации участников (команды) проекта. |  |

### Критерии оценивания компетенций

Оценка «отлично» выставляется студенту за полные ответы на все вопросы с включением в содержание ответа лекции преподавателя, материала учебников и дополнительной литературы.

Оценка «хорошо» выставляется студенту за полный ответ на вопросы в объеме лекции преподавателя или ответ с включением в содержание материала учебника, дополнительной литературы, но с незначительными неточностями.

Оценка «удовлетворительно» выставляется студенту за ответ, в котором освещены в полном объеме один из двух вопросов или освещены все вопросы более чем наполовину, включая главное в содержании.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, за ответ, в котором освещен в полном объеме один из двух вопросов, или освещены менее половины требуемого материала или не описано главное в содержании вопросов, или нет ответов, или письменная работа не сдана.

## 5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПОДГОТОВКЕ К ЭКЗАМЕНУ

Изучение дисциплины УПРАВЛЕНИЕ РЕГИОНАЛЬНЫМИ ПРОЕКТАМИ И ПРОГРАММЫ завершается экзаменом. Подготовка к экзамену способствует закреплению, углублению и обобщению знаний, получаемых, в процессе обучения, а также применению их к решению практических задач. Готовясь к экзамену, студент ликвидирует имеющиеся пробелы в знаниях, углубляет, систематизирует и упорядочивает свои знания. На экзамене студент демонстрирует то, что он приобрел в процессе обучения по данной учебной дисциплине.

На консультации перед экзаменом студентов познакомят с основными требованиями, ответят на возникшие у них вопросы. Поэтому посещение консультаций обязательно.

При подготовке к экзамену необходимо использовать конспекты лекций по дисциплине, учебники и учебные пособия (из списка основной и дополнительной литературы).

Вначале следует просмотреть весь материал по сдаваемой дисциплине, отметить для себя трудные вопросы. Обязательно в них разобраться. В заключение еще раз целесообразно повторить основные положения.

Систематическая подготовка к занятиям в течение семестра позволит использовать время экзаменационной сессии для систематизации знаний.

1. Предпосылки перехода к управлению проектами
2. Эволюция развития методов управления проектами
3. Этапы развития управления проектами в России
4. Процессы управления проектами: процессы инициации, планирования, исполнения, контроля и завершения.
5. Стандарты по управлению проектами.
6. Понятие и отличительные признаки проекта
7. Классификационные признаки проектов

8. Отличительные особенности инвестиционных и инновационных проектов
9. Отличительные особенности организационных проектов
10. Социальные проекты
11. Программа и проект: соотношение понятий
12. Понятие «управления проектами»
13. Отличия управления проектами от традиционного менеджмента
14. Функции управления проектами
15. Принципы управления проектами
16. Методы управления проектами
17. Сущность программно-целевого управления
18. Системный подход к управлению проектами
19. Участники проекта
20. Команда проекта
21. Ближнее окружение проекта
22. Дальнее окружение проекта
23. Внутренняя среда проекта
24. Жизненный цикл проекта
25. Характеристики фаз жизненного цикла проекта
26. Процесс установления целей проекта
27. Методы определения целей проекта
28. Требования к проекту
29. Инициация и разработка устава проекта
30. Формирование концепции проек
31. Прединвестиционные исследования
32. Понятие и назначение проектного анализа
33. Структура проектного анализа
34. Основные этапы формирования концепции проекта
35. Понятие и виды эффективности проекта
36. Критерии оценки эффективности проекта
37. Стадии развития конфликтной ситуации
38. Техничко-экономическое обоснование проекта
39. Определение срока окупаемости проекта
40. Определение внутренней нормы рентабельности проекта
41. Пороговые значения показателей оценки проекта
42. Сущность планирования и его роль в процессах управления проектами
43. Система планов в управлении проектами
44. Структура планов по фазам жизненного цикла проекта
45. Основные и вспомогательные процессы планирования
46. Управление содержанием проекта
47. Понятие и модели структуризации проекта
48. Иерархическая структура декомпозиции работ проекта: сущность и назначение
49. Функции сетевого анализа в планировании проекта
50. Последовательность проведения сетевого анализа
51. Инструменты сетевого анализа
52. Оценка стоимости проекта
53. Подходы к оценке стоимости проекта
54. Планирование затрат по проекту
55. Этапы финансирования проекта
56. Внешние источники финансирования проектов

57. Контроль исполнения плана и условий финансирования проектов
58. Финансовая ревизия проекта: понятие и этапы проведения
59. Сущность и задачи бюджетного контроля
60. Роль коммуникаций в проекте
61. Коммуникационные требования участников проекта
62. План управления коммуникациями проекта
63. Структура плана управления коммуникациями проекта
64. Коммуникационные технологии
65. Основные виды коммуникаций
66. Использование Интернет-технологий в управлении коммуникациями проекта
67. Конфликты и их роль в проектном менеджменте
68. Источники возникновения конфликтов в проектной деятельности
69. Виды конфликтов и их влияние на реализацию проекта
70. Стадии развития конфликтной ситуации
71. Стратегии управления конфликтами
72. Контроль при реализации проекта
73. Виды контроля реализации проекта
74. Технологии контроля реализации проекта
75. Мониторинг проекта
76. Сущность процесса управления изменениями
77. Подходы к внедрению изменений в проект
78. Управление конфигурацией проекта
79. Понятие качества и его применение в проектах
80. Планирование качества
81. Обеспечение качества проекта
82. Контроль качества проекта
83. Функциональная структура управления проектами
84. Матричная структура управления проектами
85. Проектная структура управления проектами
86. Выбор организационной структуры управления проектами
87. Фаза завершения проекта
88. Процедуры, необходимые для административного завершения проекта
89. Итоговый отчет о завершении проекта, его содержание
90. Закрытие контрактов проекта

### ***Критерии оценивания компетенций***

Оценка «отлично» выставляется студенту, если он знает общие характеристики, организационно-правовые формы и методы регулирования деятельности государственных предприятий; основные направления формирования и использования ресурсов государственных предприятий; особенности осуществления предпринимательской деятельности государственными предприятиями; сущность и основные особенности инновационной и инвестиционной деятельности государственных предприятий; пути формирования и оптимизации финансовых ресурсов государственного предприятия; умеет определять основные технико-экономические показатели деятельности государственных предприятий; анализировать пути и проблемы инновационного и финансового развития государственных предприятий; обосновывать пути оптимизации деятельности государственных предприятий; владеет методами нахождения основных технико-экономических показателей деятельности государственных предприятий; инструментами анализа и классификации основных ресурсов государственных предприятий; навыками определения и построения основных типов

организационных структур управления государственным предприятием; методами анализа эффективности деятельности государственного предприятия.

Оценка «хорошо» выставляется студенту, если он знает общие характеристики, организационно-правовые формы и методы регулирования деятельности государственных предприятий; основные направления формирования и использования ресурсов государственных предприятий; особенности осуществления предпринимательской деятельности государственными предприятиями; сущность и основные особенности инновационной и инвестиционной деятельности государственных предприятий; умеет определять основные технико-экономические показатели деятельности государственных предприятий; анализировать пути и проблемы инновационного и финансового развития государственных предприятий; владеет методами нахождения основных технико-экономических показателей деятельности государственных предприятий; инструментами анализа и классификации основных ресурсов государственных предприятий; навыками определения и построения основных типов организационных структур управления государственным предприятием.

Оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если он демонстрирует низкий уровень знаний общих характеристик, организационно-правовых форм деятельности государственных предприятий; основных направления формирования и использования ресурсов; сущность инновационной и инвестиционной деятельности государственных предприятий; умеет определять основные технико-экономические показатели деятельности государственных предприятий; с трудом анализирует пути и проблемы инновационного и финансового развития государственных предприятий; владеет инструментами анализа и классификации основных ресурсов государственных предприятий; методами нахождения основных технико-экономических показателей деятельности государственных предприятий, но не владеет навыками определения и построения основных типов организационных структур управления государственным предприятием.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, если он воспроизводит основные характеристики деятельности государственных предприятий, но отсутствуют знания организационно-правовых форм и методов регулирования деятельности государственных предприятий; основных направления формирования и использования ресурсов; особенностей осуществления предпринимательской деятельности государственными предприятиями; сущность и основные особенности инновационной и инвестиционной деятельности государственных предприятий; не способен в полной мере определять основные технико-экономические показатели деятельности государственных предприятий; анализировать пути и проблемы инновационного и финансового развития государственных предприятий; владеет инструментами анализа и классификации основных ресурсов государственных предприятий, но не владеет методами нахождения основных технико-экономических показателей деятельности государственных предприятий; навыками определения и построения основных типов организационных структур управления государственным предприятием.

## 6. СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

### 6.1. Рекомендуемая литература

#### 6.1.1. Основная литература:

2. Новикова, И.В. УПРАВЛЕНИЕ РЕГИОНАЛЬНЫМИ ПРОЕКТАМИ И ПРОГРАММЫ : учебное пособие / И.В. Новикова, С.Б. Рудич ; Министерство образования и науки РФ, Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Северо-Кавказский федеральный университет». - Ставрополь : СКФУ, 2017. - 277 с. : ил. - Библиогр. в кн. ; То же [Электронный ресурс]. <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=467124>

**6.1.2. Дополнительная литература:**

1. Черняк В.З. Управление инвестиционными проектами [Электронный ресурс]: учебное пособие для вузов/ Черняк В.З.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015.— 364 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/52060>.— ЭБС «IPRbooks».

**6.1.3. Методическая литература:**

3. Куликова Е.А. Методические указания по выполнению практических работ по дисциплине «Управление региональными проектами и программы» для студентов направления подготовки 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление». – Пятигорск: СКФУ, 2025. (электронная версия);
4. Куликова Е.А. Методические указания для обучающихся по организации и проведению самостоятельной работы по дисциплине «Управление региональными проектами и программы» для студентов направления подготовки 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление». – Пятигорск: СКФУ, 2025. (электронная версия).

**7.1.4. Интернет-ресурсы:**

1. Электронно-библиотечная система «Университетская библиотека онлайн» – [www.biblioclub.ru](http://www.biblioclub.ru);
2. Электронная библиотечная система ЭБС «IPRbooks» - [www.iprbookshop.ru](http://www.iprbookshop.ru);
3. «Фолиант» – <http://catalog.ncstu.ru>;
4. Система анализа текстов на наличие заимствований (Антиплагиат) – [susu.antiplagiat.ru](http://susu.antiplagiat.ru);
5. Справочно-правовая система (СПС, КонсультантПлюс) – <http://www.consultant.ru>.
6. Справочно-правовая система (СПС, Гарант) - <http://www.garant.ru/>