Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Абдрахманов Данияр Мавлиярович
Должность: ректор ГБОУ ВО "БАГСУ"
Дата подписания: 08.07.2021 16:42:23
Уникальный программный ключ:
6caf317d71a2c7d2f749ed2578795b66901352dd

Государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Башкирская академия государственной службы и управления при Главе Республики Башкортостан»

Кафедра менеджмента и социальной психологии

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА

Стратегия проектного управления
Б1.В.ОД.6

Уровень высшего образования

МАГИСТРАТУРА

Направление подготовки

38.04.02 Менеджмент

Направленность Стратегический менеджмент

Квалификация

Магистр

Форма обучения
Очная/заочная

Уфа 2020

Рабочая программа дисциплины Б1.В.ОД.6 Стратегия проектного управления/сост.А.Р. Кудашев - Уфа: ГБОУ ВО «БАГСУ», 2020 год

Рабочая программа предназначена для обучающихся очной, заочной форм по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент

РЕКОМЕНДОВАНА заседанием кафедры менеджмента и социальной психологии протокол № 4 от 20 февраля 2020 г.

@ Кудашев А.Р., 2020
@ ГБОУ ВО «БАГСУ»,2020

Содержание

1 Цели и задачи освоения дисциплины 4
2 Место дисциплины в структуре образовательной программы 4
3 Требования к результатам обучения по дисциплине 5
4 Структура и содержание дисциплины 6
4.1 Структура дисциплины 6
4.2 Содержание разделов дисциплины 9
4.3 Курсовой проект (курсовая работа) 9
5 Учебно-методическое обеспечение дисциплины 9
5.1 Основная литература 9
5.2 Дополнительная литература 10
5.3 Периодические издания 10
5.4 Интернет-ресурсы 10
5.5 Методические указания к практическим занятиям (семинарам) 11
5.6 Методические указания к курсовому проектированию и другим видам самостоятельной работы 12
5.7 Программное обеспечение, профессиональные базы данных и информационные справочные системы современных информационных технологий 12
6 Материально-техническое обеспечение дисциплины 12
Лист согласования рабочей программы дисциплины .....
Дополнения и изменения в рабочей программе дисциплины .....

Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины 13
Приложение: Фонд оценочных средств по учебной дисциплине….

1 Цели и задачи освоения дисциплины

Полноценное овладение всеми закономерностями и механизмами современной управленческой науки невозможно осуществить без систематизированного изучения современных технологий и инструментов управления. Поэтому обучающимся предлагается курс по стратегическому управлению проектами на предприятиях и в организациях, в котором выделяют отдельные направления и подходы, включая системное понимание проекта, ключевые факторы успеха проектной деятельности и инструменты проектного менеджмента (жизненный цикл, концепция водопада, гибкие методы управления, области знаний, стандартизация проектной деятельности, зрелость проектного управления и др.).

Таким образом, система управления современными организациями остро нуждается в специально подготовленных управленцах, освоивших методы проектного менеджмента, системного и ситуационного анализа и долгосрочного планирования. Это позволит, в свою очередь, развить у обучающихся навыки абстрактного анализа, соотнесения теоретических конструкций и практики управления проектами в долгосрочной перспективе.

Цель (цели) освоения дисциплины:

Целью освоения дисциплины Стратегия проектного управления является формирование у обучающихся знаний и умений в области реализации проектов развития территорий, основных подходов к эффективному управлению инфраструктурными проектами и готовности применять эти знания при решении актуальных управленческих задач.

Задачи: задачами изучения дисциплины Стратегия проектного управления являются:

- усвоить основные подходы к решению такой ключевой проблемы в современном менеджменте как «эффективное управление»;
- овладеть содержанием основных концепций управления проектами в современном менеджменте и их влиянием на стратегическое развитие организации;
- сформировать навыки использования основных положений и подходов в управлении проектами для оценок эффективности принимаемых (готовящихся) решений и способов практического использования инструментов управления проектами в целостной системе стратегического менеджмента организации и её кадрового обеспечения.

2 Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина Б1.В.ОД.6 Стратегия проектного управления относится к вариативной части блока «Обязательные дисциплины ».

Пререквизиты дисциплины:

1. Б1.Б.5 Современные проблемы управления

Требования к входным результатам обучения, необходимым для освоения дисциплины

Предварительные результаты обучения, которые должны быть сформированы у обучающегося до начала изучения дисциплины	Компетенции
Знать: основные подходы к определению проектной (программной) деятельности и её ключевые отличия от операционной; **Уметь:** выделять основные этапы реализации проектных работ, их взаимосвязь в целостной программе развития, выделять соответствующее ресурсное обеспечение; **Владеть:** методами планирования работ, пакетов работ в современном менеджменте, инструментами контроля процесса выполнения проектных работ и основ бюджетирования проектов.	ПК-2 способен разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию

Постреквизиты дисциплины:

1. Б1.Б.4 Теория организации и организационное поведение
4. Б1.Б.9 Проектное управление научным исследованием

3 Требования к результатам обучения по дисциплине

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих результатов обучения

Планируемые результаты обучения по дисциплине, характеризующие этапы формирования компетенций	Формируемые компетенции
Знать: основные подходы к управлению проектной (программной) деятельностью и ключевые инструменты управления длительными комплексами работ; **Уметь:** выделять основные этапы реализации проектных работ, их взаимосвязь в целостной программе развития, выделять соответствующее ресурсное обеспечение; **Владеть:** методами планирования работ, пакетов работ в современном менеджменте, инструментами контроля и мониторинга процесса выполнения проектных работ и приёмами бюджетирования проектов	ПК-2 способен разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию

4 Структура и содержание дисциплины

4.1 Структура дисциплины

4.1.1 Очная форма обучения

Общая трудоемкость дисциплины составляет 2 зачетные единицы (72 академических часа).

Вид работы	Трудоемкость, академических часов	
	1 семестр	всего
Общая трудоёмкость	**72**	**72**
Контактная работа:	**36**	**36**
Лекции (Л)	10	10
Практические занятия (ПЗ)	26	26

Вид работы	Трудоемкость, академических часов	
	1 семестр	всего
Промежуточная аттестация (зачет)	-	-
Самостоятельная работа:	**36**	**36**
- самостоятельное изучение разделов 1-3;	12	12
- самоподготовка (проработка и повторение лекционного материала и материала учебников и учебных пособий);	12	12
- подготовка к практическим занятиям;	12	12
Вид итогового контроля	**зачёт**	**зачёт**

Разделы дисциплины, изучаемые в 1 семестре

№ раздела	Наименование разделов	Количество часов			
		всего	аудиторная работа		внеауд. работа
			Л	ПЗ	
1	Основные отличия операционной и проектной деятельности. Иерархия «Проект – программа – портфель – стратегия».	18	4	2	12
2	Выделение ключевых факторов успеха проекта и программы, стратегическое видение и проектное развитие организации.	36	4	12	20
3	Стратегическая команда проекта. Стратегический менеджмент и его инструменты в проектном управлении. Модель зрелости проектного управления в организации.	18	2	12	4
	Итого:	72	10	26	36

Практические занятия (семинары)

№ занятия	№ раздела	Тема	Кол-во часов
1	1	Работа в малых группах «Необходимость внедрения управления проектами: переход от SPOD – мира к VUCA - миру»	1
2	1	Кейс-анализ «Проект как ускоренный, форсированный переход из одного состояния организации в другое: роль затрат времени и ресурсов»	1
3	2	Семинар «Проектный подход в стратегическом развитии организации: управление проектами, программами и портфелями»	4
4	2	Работа в малых группах «Ключевые факторы успеха проекта: практические примеры»	4
5	2	Кейс-анализ «Основные факторы проекта: вход, выход, ограничения (управляемое и неуправляемое влияние), ресурсы»	4
6	3	Работа в малых группах «Системный подход в проектном менеджменте: концепция перехода из одного состояния в другое и развитие»	4

№ занятия	№ раздела	Тема	Кол-во часов
7	3	Кейс-анализ «Комплексное управление проектом развития территории при помощи кейса «Берлога для Винни – Пуха» © А.Р. Кудашев, 2019»	4
8	3	Семинар «Современные методы гибкого управления проектами (практика внедрения методологии Agile и Scrum)»	4
		Итого:	26

4.1.2 Заочная форма обучения

Общая трудоемкость дисциплины составляет 2 зачетные единицы (72 академических часа).

Вид работы	Трудоемкость, академических часов	
	2 семестр	всего
Общая трудоёмкость	**72**	**72**
Контактная работа:	**8**	**8**
Лекции (Л)	2	2
Практические занятия (ПЗ)	6	6
Промежуточная аттестация (зачет)	4	4
Самостоятельная работа: *- самостоятельное изучение разделов 1-3;* *- самоподготовка (проработка и повторение лекционного материала и материала учебников и учебных пособий);* *- подготовка к практическим занятиям;*	**60** 32 16 12	**60** 32 16 12
Вид итогового контроля	**зачёт**	**зачёт**

Разделы дисциплины, изучаемые в 2 семестре

№ раздела	Наименование разделов	Количество часов			
		всего	аудиторная работа		внеауд. работа
			Л	ПЗ	
1	Основные отличия операционной и проектной деятельности. Иерархия «Проект – программа – портфель – стратегия»	24	0	1	23
2	Выделение ключевых факторов успеха проекта и программы, стратегическое видение и проектное развитие организации.	24	1	2	21
3	Стратегическая команда проекта. Стратегический менеджмент и его инструменты в проектном управлении. Модель зрелости проектного управления в организации.	24	1	3	20
	Итого:	72	2	6	60+4

Практические занятия (семинары)

№ занятия	№ раздела	Тема	Кол-во часов
1	1	Работа в малых группах «Необходимость внедрения управления проектами: переход от SPOD – мира к VUCA - миру»	1
2	2	Кейс-анализ «Комплексное управление проектом развития территории при помощи кейса «Берлога для Винни – Пуха» © А.Р. Кудашев, 2019»	2
3	3	Семинар «Современные методы гибкого управления проектами (практика внедрения методологии Agile и фреймворк Scrum)»	3
		Итого:	6

4.2 Содержание разделов дисциплины

1. Развитие проектного управления. Два основных типа профессиональной деятельности: операционный и проектный типы. Иерархия «Проект – программа – портфель – стратегия». Операционная и проектная деятельность в менеджменте.

Проект как объект управления, необходимость проектного менеджмента в т.н. VUCA – мире. Операциональная и проектная активность: принципиальные отличия. Системный подход к описанию проекта, выделение таких подсистем как вход, выход, ограничения и ресурсы проекта. Основные признаки проекта, проект и программа, программа и портфель, связь со стратегией организации. Стандарты в управлении проектами, необходимость внедрения передового опыта проектной деятельности. Проект создания бизнес-единицы за ограниченное время (start up). Использование пакетов программ для оптимизации проектной деятельности, построение сетевых графиков выполнения работ, применение PERT-оценки.

2. Выделение ключевых факторов успеха проекта и программы, стратегическое видение и проектное развитие организации. Инструменты управления проектом и программой. Жизненный цикл проекта, виды жизненных циклов.

Понятие ключевых факторов успеха проектной деятельности: ясность и привлекательность целей, вовлечённость руководства, достаточность ресурсов, зрелая команда, связь с KPI. Основные области управления проектной деятельностью: управление интеграцией, содержанием, расписанием, стоимостью, качеством, ресурсами, коммуникациями, рисками, закупками и управление заинтересованными сторонами. Основные параметры оценки проекта (три сферы): качество, сроки и бюджет, связь с KPI. Классификация проектов, критерии для классификации: финансирование, содержательные,

цели, длительность и др. Основные роли в проекте: внутренние (руководитель, администратор, член команды) и внешние (инициатор, заказчик, спонсор, инвестор и др.). Организационное развитие и организационный дизайн проекта: построение организационной матрицы. Жизненный цикл проекта, выделение предиктивных и гибких жизненных циклов, гейтовая модель. Построение ИСР проекта, использование контрольных точек.

3. Стратегическая команда проекта. Стратегический менеджмент и его инструменты в проектном управлении. Модель зрелости проектного управления в организации.

Понятие команды в проектном менеджменте, виды команд: временные и постоянно действующие. Важность совместного обсуждения стратегии и многоуровневых связей в стратегической команде. Стратегическая команда как системообразующий фактор в проектном менеджменте: признаки эффективной команды. Понятие управленческой ситуации и выделение её ключевых характеристик: зрелость подчинённого, зрелость группы, структурированность задачи и др., модель зрелости команды OPM3. Текущий контроль за ходом реализации проекта, метод освоенного объёма. Усложнение внешней среды для организаций и зарождение концепции стратегического менеджмента проекта (И. Ансофф). Командная работа и роли членов команды в модели гибкого управления проектами – Agile, базовые правила фреймворка Scrum.

4.3 Курсовой проект (курсовая работа)

Курсовой проект (курсовая работа) по дисциплине «Стратегия проектного управления» не предусмотрена учебным планом.

5 Учебно-методическое обеспечение дисциплины

5.1 Основная литература

1. Кузнецова, Е. В. Управление портфелем проектов как инструмент реализации корпоративной стратегии: учебник для вузов / Е. В. Кузнецова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 177 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-07425-3. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/451359 (дата обращения: 23.11.2020).

2. Зуб, А. Т. Управление проектами: учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 422 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00725-1. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/450229 (дата обращения: 23.11.2020).

3. Управление проектами : учебник и практикум для вузов / А. И. Балашов, Е. М. Рогова, М. В. Тихонова, Е. А. Ткаченко ; под общей **редакцией Е. М. Роговой. — Москва: Издательство Юрайт, 2020. — 383 с.** — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00436-6. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/449791 (дата обращения: 23.11.2020).

5.2 Дополнительная литература

1. Сандермоен, Ш. Организационная структура: реализация стратегии на практике / Шетил Сандермоен; предисл. Ицхака Адизеса; пер. с англ. - Москва: Альпина Паблишер, 2020. - 224 с. - ISBN 978-5-9614-2896-4. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/1221820 (дата обращения: 23.11.2020).
2. Артяков, В. В. Основы управления проектами государственно-частного партнерства: учебник / В.В. Артяков, А.А. Чурсин. — Москва: ИНФРА-М, 2021. — 192 с. — (Высшее образование: Магистратура). — DOI 10.12737/ 1078233. - ISBN 978-5-16-016029-0. - Текст: электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/1078233 (дата обращения: 23.11.2020).
3. Жихарев, К. Л. Проектное управление развитием региональной инновационной системы: монография / К. Л. Жихарев. - 2-е изд. - Москва; Челябинск: Социум, 2020. - 208 с. - (Монография). - ISBN 978-5-91603-720-3. - Текст: электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/1209531 (дата обращения: 23.11.2020).
4. Гутнов, Р. Р. Проектно-ориентированное управление человеческими ресурсами организации: монография / Р. Р. Гутнов. - 2-е изд. - Москва; Челябинск: Социум, 2020. - 216 с. - (Монография). - ISBN 978-5-91603-718-0. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/1209529 (дата обращения: 23.11.2020).

5.3 Периодические издания

1. «Российский журнал менеджмента» https://rjm.spbu.ru/
2. «Менеджмент в России и за рубежом» http://www.mevriz.ru/
3. «Эксперт» http://expert.ru/
4. «Профиль» http://www.profile.ru/
5. «Проблемы теории и практики управления» https://urss.ru/uptp/

5.4 Интернет-ресурсы

№	Наименование Интернет-ресурса	Тип Интернет - ресурса	Ссылка (URL) на Интернет ресурс
1	Сайт с публикациями (статьи и монографии) с ключевым словом «Проектный менеджмент»	Сайт	http://free.megacampus.ru/xbookM0011/index.html?go=part-002*page.htm
2	Электронный научно-практический журнал «Гуманитарные	Сайт	http://human.snauka.ru/tag/konkurentosposobnost

	научные исследования»		
3	Журнал «Экономические стратегии»	Сайт	http://www.inesnet.ru/magazine/
4	Бизнес-портал для руководителей, менеджеров, маркетологов, финансистов и экономистов	Сайт	http://www.aup.ru/
5	Интернет-проект «Корпоративный менеджмент»	Сайт	http://www.cfin.ru/

5.5 Методические указания к практическим занятиям (семинарам)

Цель практических занятий (семинаров) заключается в проработке теоретического материала и приобретении практических навыков и умений в области анализа и синтеза теорий менеджмента, развития моделей проектного управления и включения этих материалов в проекты и программы по развитию организаций. Задачи: систематизировать и обобщить имеющийся исторический опыт в области развития проектного управления, развить профессиональные и универсальные компетенции в части анализа и синтеза различных подходов к решению проблемы эффективного управления проектами, использованию этих материалов при подготовке образовательных и исследовательских проектов по менеджменту.

Основным форматом практических занятий является работа в малых группах по анализу управленческих ситуаций (в том числе авторских кейсов) с подготовкой аналитических материалов, на семинарских занятиях основной формат – организованная дискуссия. В ходе анализа управленческих ситуаций обучающиеся делятся на небольшие группы по 5-9 человек в каждой и формируют общую позицию по ситуации. Затем представители групп излагают общегрупповое решение, представляя, в случае необходимости, аналитические материалы. На заключительной стадии преподаватель подводит общий итог по кейсу.

Практические занятия, таким образом, сочетают в себе индивидуальную и групповую работу обучающихся, а также позволяет сформировать представление об интерактивной работе на занятиях. Это обеспечивает межпредметные связи, закладывает основу для изучения дисциплин (прохождения практики), связанных с освоением обучающимися основ проектной деятельности. На семинарских занятиях используется дискуссия, которая организуется по классической схеме: высказывание своей точки зрения, ответы на вопросы, высказывание мнений других участников. Предполагается, что обучающиеся уже имеют определённое представление о предмете

дискуссии, а задача преподавателя, - систематизировать общую картину, углубить знания в определённой области основных методов и концепций проектного управления.

5.6 Методические указания к курсовому проектированию и другим видам самостоятельной работы

Курсовая работа по дисциплине Б1.В.ОД.6 «Стратегия проектного управления» не предусмотрена учебным планом.

5.7 Программное обеспечение, профессиональные базы данных и информационные справочные системы современных информационных технологий

1. Справочно-правовые системы «Гарант» и «Консультант-плюс».
2. Научная электронная библиотека http://www.elibrary.ru
3. Универсальная информационная система «Россия» www.cir.ru
4. Информационно - образовательный портал Республики Башкортостан https://edu.bashkortostan.ru/
5. Электронно-библиотечная система «Юрайт» http://www.biblio-online.ru/
6. Электронно-библиотечная система «Znanium.com» http://znanium/com

6 Материально-техническое обеспечение дисциплины

№ п/п	Наименование раздела	Виды учебной работы (лекция, практические занятия,	Объем часов (оч./заоч.)	Наименование специализированных аудиторий, кабинетов, лабораторий и пр.	Перечень основного оборудования
1	Развитие проектного управления. Два основных типа профессиональной деятельности: операционный и проектный типы. Иерархия «Проект – программа – портфель – стратегия». Операционная и проектная деятельность в менеджменте.	Лекция, практическое занятие	6/3	Лекционная аудитория	Проектор и ноутбук
2	Выделение ключевых факторов успеха проекта и программы,	Лекция, практическое занятие	16/5	Лекционная аудитория	Проектор и ноутбук

	стратегическое видение и проектное развитие организации. Инструменты управления проектом и программой. Жизненный цикл проекта, виды жизненных циклов.				
3	Стратегическая команда проекта. Стратегический менеджмент и его инструменты в проектном управлении. Модель зрелости проектного управления в организации.	Лекция, практическое занятие	14/4	Лекционная аудитория	Проектор и ноутбук

Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины.

Лекции. Лекции являются одной из основных форм организации учебного процесса в ходе преподавания дисциплины Б1.В.ОД.6 «Стратегия проектного управления». Основу лекции составляют определенные темы, сущность и содержание предмета изучения и исследования. Лекция пробуждает мысль, вырабатывает взгляд на науку, помогает уяснить основные идеи. Обучающиеся могут репликой уточнить или усилить определенный аспект лекции, соответствующей реакцией одобрить или усомниться в том или ином положении. Важно внимательно разбирать примеры из обширной теории и практики концепций проектного управления, чётко увязывать их с современным менеджментом. При этом создается атмосфера совместной работы лектора и аудитории. На усмотрение преподавателя лекция может проводиться в виде дискуссии с обсуждением конкретных примеров из российской и зарубежной практики проектного менеджмента на основе заранее распечатанных лекций, переданных преподавателем студентам в электронном виде. Данная форма проведения лекционных занятий, считается, на наш взгляд, прогрессивной, т. к. студенты делают только лишь поясняющие для себя записи.

Практические занятия и активные формы обучения. Практические занятия должны быть основаны на современных методах интерактивных технологий обучения. В качестве методов активных форм обучения предлагается использовать дискуссии, проигрывание ролей в проектной команде, практические упражнения, посещение проектных организаций и их подразделений, занимающихся разработкой, реализацией и оценкой эффективности проектного менеджмента, применение аудиовизуальных средств (просмотр учебных видеофильмов). На практических занятиях целесообразно проводить тестирование, которое позволит лучше закрепить лекционный материал и подготовиться к зачёту. Практические занятия должны предусматривать развитие у обучающихся креативного мышления, культуры речевого поведения, способностью к абстрактному мышлению, языковую грамотность, умение взаимодействовать в командах и способность проявлять

лидерские качества.

Проведение зачёта. Оценивающая функция зачётов заключается в том, что они подводят итог, как знаниям обучающихся, так и всей учебной работе по данному предмету. В определенной степени преподаватель оценивает и себя, результаты своей учебно-педагогической и воспитательной деятельности. Если зачёты принимаются объективно и доброжелательно, то они, бесспорно, играют большую воспитательную роль: стимулируют трудолюбие, принципиальность, ответственное отношение к делу, развивают чувство справедливости, уважения к науке, вузу и преподавателям, формируют адекватную самооценку и развивают эмоциональный интеллект. Зачёт проводится в письменной форме. На итоговую оценку при этой форме влияют содержательность, глубина раскрытия письменных ответов и логика мышления, а также умение связать материал с практикой управления. На усмотрение преподавателя, зачёт может проводиться и в устной форме.

Самостоятельная работа обучающихся. Существенным элементом самостоятельной работы обучающихся является изучение рекомендованной литературы. Изучая учебную литературу, следует уяснить основное содержание той или иной проблемы в эволюционном развитии менеджмента. Глубокое усвоение решения актуальных проблем в стратегическом управлении проектами предполагает обращение к его истории становления и развития, знание классических и современных концепций. Самостоятельная работа требует постоянного уточнения сущности и содержания инструментов стратегического управления посредством обращения к учебной и периодической литературе, ресурсам Internet.

Подготовка обучающихся к практическим занятиям и активным формам обучения. В ходе подготовки к практическим занятиям важное место отводится самостоятельной работе с научной и учебно-методической литературой: монографиями, научными сборниками, статьями в профильных научно-практических журналах, учебниками, учебными пособиями. Рекомендуется делать записи о проделанной самостоятельной работе, которые могут быть представлены в разной форме: краткий план книги, тезисы, выписки, аннотация, применение методов анализа и синтеза, конспект, различные аналитические материалы. Подготовка к практическим занятиям не сводится только к работе с учебной и научной литературой, но включает и повторение, систематизацию и обобщение лекционного материала, представленного на занятиях.

Подготовка обучающихся к зачёту. Начинать готовиться к зачёту необходимо заранее. Основная ошибка при подготовке к зачёту, заключается в том, что обучающийся начинает готовить конкретные ответы по каждому из вопросов. Обычно это требует значительного времени, которого часто не хватает для того, чтобы до самого зачёта повторить все вопросы. Чтобы избежать подобного рода трудностей, подготовку к зачёту рекомендуется проводить по следующей схеме:

– выделить группу вопросов, которые относятся к определенной теме, рассмотренной на лекциях курса;

– изучить материал этой темы, пользуясь конспектом лекций и рекомендованными учебниками;

– обдумать план ответа по каждому из выделенных вопросов и записать его (только план!);

– вспомнить, что говорилось на практических занятиях по выделенной теме курса;

– после этого можно переходить к следующей группе вопросов.

Важно помнить, что преподаватель на зачёте проверяет не столько уровень запоминания учебного материала, сколько то, как обучающийся понимает те или иные категории и реальные проблемы, как умеет мыслить, аргументировать, отстаивать определенную позицию, объяснять усвоенную дефиницию, классификацию, закономерность, развитие управленческих технологий. Таким образом, необходимо разумно сочетать запоминание и понимание, простое воспроизводство учебной информации и аналитическую работу будущего управленца.

Фонд
оценочных средств
по дисциплине «Стратегия проектного управления»

Уфа 2020 год

Фонд оценочных средств предназначен для контроля знаний обучающихся по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент по дисциплине «Стратегия проектного управления»

Составитель А.Р. Кудашев

Фонд оценочных средств обсужден на заседании кафедры менеджмента и социальной психологии

Заведующий кафедрой менеджмента и социальной психологии А.Р. Кудашев

Фонд оценочных средств является приложением к рабочей программе по дисциплине «Стратегия проектного управления».

Паспорт фонда оценочных средств
по дисциплине «Стратегия проектного управления»

1. Основные сведения о дисциплине

Общая трудоемкость дисциплины составляет 2 зачетные единицы (72 академических часа).

Очная форма обучения

Вид работы	Трудоемкость, академических часов	
	2 семестр	всего
Общая трудоёмкость	**72**	**72**
Контактная работа:	**36**	**36**
Лекции (Л)	12	
Практические занятия (ПЗ)	24	24
Промежуточная аттестация (зачет, зачет)	-	-
Самостоятельная работа: *- самостоятельное изучение разделов 1-3;* *- самоподготовка (проработка и повторение лекционного материала и материала учебников и учебных пособий);* *- подготовка к практическим занятиям;*	**36** 12 12 12	**36** 12 12 12
Вид итогового контроля (зачет, экзамен, дифференцированный зачет)	**зачёт**	**зачёт**

Заочная форма обучения

Вид работы	Трудоемкость, академических часов	
	2 семестр	всего
Общая трудоёмкость	**72**	**72**
Контактная работа:	**8**	**8**
Лекции (Л)	2	2
Практические занятия (ПЗ)	6	6
Промежуточная аттестация (зачет, экзамен)	-	-
Самостоятельная работа: *- самостоятельное изучение разделов 1-3;* *- самоподготовка (проработка и повторение лекционного материала и материала учебников и учебных пособий);* *- подготовка к практическим занятиям;*	**60** 34 14 12	**60** 34 14 22
Вид итогового контроля (зачёт)	**зачёт**	**зачёт**

2. Требования к результатам обучения по дисциплине, формы их контроля и виды оценочных средств

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих результатов обучения

Планируемые результаты обучения по дисциплине, характеризующие этапы формирования компетенций	Формируемые компетенции
Знать: основные подходы к управлению проектной (программной) деятельностью и ключевые инструменты управления длительными комплексами работ; **Уметь:** выделять основные этапы реализации проектных работ, их взаимосвязь в целостной программе развития, выделять соответствующее ресурсное обеспечение; **Владеть:** методами планирования работ, пакетов работ в современном менеджменте, инструментами контроля и мониторинга процесса выполнения проектных работ и приёмами бюджетирования проектов.	ПК-2 способен разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию

3. Организация и учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся

Самостоятельная работа обучающихся (СРО) направлена на закрепление и углубление освоенного учебного материала, развитие практических умений и навыков в соответствии с заявленной компетенцией ПК-2.

Виды СРО: Подготовка к лекциям и практическим занятиям; самостоятельное изучение отдельных вопросов по темам; подготовка доклада; выполнение кейс-задания; разработка мультимедийной презентации; подготовка к зачёту.

Темы для самостоятельного изучения:

1. Основные виды профессиональной деятельности: выделение операционной и проектной составляющей.
2. Проект и его сущностные характеристики: уникальность достигаемых результатов, ограниченность ресурсов.
3. В чём заключается необходимость применения методов проектного управления в сфере управления промышленными предприятиями (привести собственный пример)?
4. Из чего состоит жизненный цикл проекта, как стадии жизненного цикла связаны между собой?
5. Какие можно выделить трудности в региональном развитии, что такое проблемный и кризисный регион?
6. Какие меры могут помочь преодолеть недоиспользование научного потенциала промышленными предприятиями региона?
7. Какова практика применения проектного управления в бизнес-инкубаторах и технопарках нашего региона?

8. Чем проектное управление региональным развитием может способствовать внедрению высоких технологий (high tech) и «мягких» технологий (soft)?

Домашние задания:

Подготовка к работе в малых группах «Операционная и проектная деятельность: принципиальные различия»:

1. Операционная деятельность и её основные характеристики. В чём заключаются основные проблемы при реализации операционной деятельности в органах регионального, муниципального управления?
2. Как проектная деятельность влияет на организационную структуру, как формируется матричная структура организации?

Подготовка к работе в малых группах «Преимущества проектного управления региональным хозяйством: целевая направленность и критерии достижения»:

1. Перечислите основные проблемы управления региональным хозяйством, если будут применяться традиционные планово-индикативные методы бюджетирования и управления.
2. Какие преимущества в сравнении с традиционным имеет проектный метод управления региональным развитием (на примере республиканского проекта «Бережливое правительство»)?

Подготовка к работе в малых группах «Развитие команды проекта. История о консультанте по управлению и двух королях»:

1. Какими принципиальными отличиями характеризуются команда проекта от традиционной иерархической структуры регионального управления?
2. Что представляет из себя замысел проекта регионального развития, что может выступить в качестве его (проекта) обоснования? Как консультант по управлению решал задачи развития и мотивации проектной группы по ходу реализации проекта (см. текст кейса)?

4. Вопросы для самопроверки обучающихся

Вопросы для самопроверки при подготовке к зачёту:

1. Проектное управление как один из принципиальных подходов к решению современных проблем управления региональным развитием.
2. Принципиальные отличия проектной деятельности от операционной, родовые характеристики проекта (уникальность получаемых результатов, ограниченность ресурсов).
3. Значение работ американского инженера и экономиста Ф.У. Тейлора для формирования основ совершенствования системы управления в современных организациях и организационных сетях.
4. Концепция жизненного цикла проекта от инициации до завершения. Виды жизненных циклов (предиктивный (водопадный), гибкий (Agile)), их соответствие содержанию проекта.

5. Две взаимосвязанных концепции при рассмотрении проблем регионального развития (концентрация на узкой специализации и/или рассмотрение портфельного сценария развития): сравнительный анализ.

6. Наличие многоуровневой иерархической структуры управления как проблема современного регионального развития.

7. Основные области управления проектами в соответствии со стандартом PMBoK (2017), управление заинтересованными сторонами и рисками.

8. Системный подход к проектному управлению региональным хозяйством как основа для разрешения проблем развития.

9. Декомпозиция целей проекта и построение ИСР, оценка времени выполнения проектных работ методом критического пути и при помощи PERT-оценки.

10. Развитие ситуационного подхода как основа для решения задач регионального развития. Какие можно выделить основные, ключевые характеристики управленческой ситуации в регионе?

11. Широкое использование методов групповой (командной) работы как один способов решения задач регионального развития.

12. Исследования ролевого поведения в проектной команде, классификация PAEI И. К. Адизеса: критический анализ и возможности для практического применения.

13. Управление проектами как система. Проект как переход системы из одного состояния в другое.

14. Критические факторы успеха проекта регионального развития: ясность и привлекательность целей проекта, поддержка первых руководителей, учёт требований заказчиков и будущих потребителей, наличие необходимых ресурсов и другие.

15. Классификация проектов развития региона, выделение различных оснований для классификации: по содержанию, по стоящим целям, длительность, финансовая ёмкость и другие.

16. Три наблюдаемых и измеримых параметра (KPI) при управлении проектами регионального развития: качество выполняемых проектных работ, сроки выполнения работ, необходимость «уложиться» в бюджет проекта.

17. Иерархия»проект – программа – портфель – стратегия» в управлении региональным развитием.

18. Выделение особенностей проектов развития региона: трудноизмеримость социального эффекта, привязанность к уже устоявшимся социально-экономическим процессам, трудность в определении финансового эффекта.

19. Система встроенного качества в управлении проектами регионального развития, применение цикла Деминга - Шухарта.

20. Оценка сформированности проектного управления развитием региона в соответствии с Моделью зрелости управления проектами (OPM3, версии 2013 г.).

21. Организационный дизайн проекта развития региона, выделение ключевых ролей и участников проектной деятельности (инициатор проекта, заказчик, куратор, будущий владелец, поставщик и др.).

22. Основные вызовы для развития регионов страны в начале XXI века: переход к постиндустриальному и информационному сообществу, повышение качества жизни граждан, ужесточение экологических требований.

23. Управление региональными проектами, связанными с обеспечением выхода на траекторию устойчивого развития.

24. Управление проектами регионального развития и задача обеспечения роста ВРП региона, преобладающее влияние общенациональных факторов на рост ВРП (А.Г. Гранберг).

25. Научно-практический проект «От хорошего к великому. Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет …» (Дж. Коллинз) и вызовы современному проектному управлению в XXI веке.

26. Управление проектами развития региона, направленными на повышение индекса развития человеческого потенциала (ИРЧП).

27. Проекты развития региона на примере регионов, входящих в Приволжский федеральный округ (ПФО).

28. Социально-экономические проекты развития региона, направленные на повышение социально-экономических показателей.

29. Социально-экономическое положение Республики Башкортостан и проекты устойчивого развития топливно-энергетического и нефтехимического комплекса.

30. Механизм проектного управления региональным развитием на примере ФЦП «Социально-экономическое развитие Республики Башкортостан на период до 2024 года».

Критерии оценки на зачёте:

Оценка «зачтено» выставляется обучающемуся, обнаружившему систематизированное и глубокое знание учебного материала; освоившему основную и знакомому с дополнительной литературой; умеющему творчески и осознанно выполнять задания, предусмотренные программой дисциплины; усвоившему взаимосвязь основных понятий дисциплины и умеющему применять их в решении практических задач; безупречно выполнившему в процессе изучения дисциплины все задания, предусмотренные текущим контролем. Или обнаружившему полное знание учебного материала, предусмотренного программой; успешно выполнившему все задания, предусмотренные формами текущего педагогического контроля.

Оценка «незачтено» выставляется обучающемуся, обнаружившему значительные пробелы в знании основного материала, предусмотренного к изучению программой, допустившему принципиальные ошибки в восприятии и выполнении предусмотренных программой заданий; не выполнившему отдельные задания, предусмотренные формами текущего контроля.

5 Учебно-методическое обеспечение дисциплины

5.1 Основная литература

1. Стратегическое планирование на региональном уровне: системный подход: Препринт / Агафонов В.А. - М.:НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 62 с.: 60x90 1/16 ISBN 978-5-16-102384-6 (online) - Режим доступа: http://znanium.com/catalog/product/780647
https://znanium.com/bookread2.php?book=780647&spec=1

2. Современные методологические подходы к стратегическому управлению и развитию городов различных типов: Монография / Кафидов В.В. - М.:Дело АНХ, 2015. - 246 с.: 60x90 1/16. - (Россия: вызовы модернизации. Экономика) (Обложка) ISBN 978-5-7749-1060-1 - Режим доступа: http://znanium.com/catalog/product/634929
https://znanium.com/bookread2.php?book=634929&spec=1

3. Региональное управление и территориальное планирование: стратегическое партнерство в системе регионального развития: учеб. пособие / Н.А. Каменских. — М.: ИНФРА-М, 2017. — 127 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — www.dx.doi.org/10.12737/22875. - Режим доступа: http://znanium.com/catalog/product/752592

5.2 Дополнительная литература

1. Управление персоналом организации: Учебник / Государственный Университет Управления; Под ред. А.Я. Кибанова. - 4-е изд., доп. и перераб. - М.: ИНФРА-М, 2009. - 695 с.: 60x90 1/16. - (Высшее образование). (переплет) ISBN 978-5-16-003671-7 - Режим доступа: http://znanium.com/catalog/product/199870

2. Сооляттэ, А. Ю. Управление проектами в компании: методология, технологии, практика [Электронный ресурс] : учебник / А. Ю. Сооляттэ. - М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2012. - (Академия бизнеса). - ISBN 978-5-4257-0080-3. - Режим доступа: http://znanium.com/catalog/product/451379

5.3 Периодические издания

1. Электронный научный журнал «Региональная экономика и управление» https://readera.ru/eee-region
2. Журнал «Управление проектами https://pmmagazine.ru/
3. «Эксперт» http://expert.ru/
4. «Профиль» http://www.profile.ru/
5. «Проблемы теории и практики управления» https://urss.ru/uptp/

5.4 Интернет-ресурсы

№	Наименование Интернет-ресурса	Тип Интернет - ресурса	Ссылка (URL) на Интернет ресурс

1	Сайт «Управление проектами при помощи методов Гантта» (бесплатный)	Сайт	https://ganttproject.biz
2	Инвестиционный портал «Регионы России»	Сайт	https://www.investinregions.ru/
3	Журнал «Экономические стратегии»	Сайт	http://www.inesnet.ru/magazine/
4	Бизнес-портал для руководителей, менеджеров, маркетологов, финансистов и экономистов	Сайт	http://www.aup.ru/
5	Интернет-проект «Корпоративный менеджмент»	Сайт	http://www.cfin.ru/

6. Оценочные средства для проверки освоения изученных компетенций

6.1 ПК-2 способен разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию.

Фонд тестовых заданий по дисциплине:

1 Повторяющаяся деятельность, которая имеет стабильное финансирование и направлена на получение типовых результатов, называется:

1.1 Творческая;

1.2 Проектная;

1.3 Операционная.

2 Проектная деятельность в сфере регионального развития осуществляется:

2.1 Командой проекта;

2.2 Творческой группой привлечённых специалистов;

2.3 Сотрудниками проектного офиса Министерства экономического развития.

3 Матричная структура организации формируется, как правило, на основе:

3.1 Международного холдинга;

3.2 Функциональной структуры;

3.3 Организации, ведущей НИОКР в авиакосмической отрасли.

4 Жизненный цикл проекта начинается со стадии:

4.1 Мозгового штурма;

4.2 Планирования;

4.3 Инициации.

5 Программа в управлении проектами регионального развития направлена на:

5.1 Координированное управление проектами программы;

5.2 Разработку программного обеспечения;

5.3 Утверждение программы политической партии (движения).

6 Наибольшее распространение в мире проектного управления получил стандарт:

6.1 PMBoK;

6.2 PRINCE2;

6.3 ISO.

7 Событие (веха) проекта, отражающая прохождение очередной стадии проекта и имеющая формулировку завершённого события, называется:

7.1 Критическим путём проекта;

7.2 Контрольной точкой;

7.3 Контролем качества проекта.

8 Внешний по отношению к проекту участник проектной деятельности, который представляет высшее руководство организации и осуществляет общий надзор и координацию взаимодействия, отстаивает интересы проекта, - это:

8.1 Администратор проекта;

8.2 Генеральный подрядчик;

8.3 Куратор проекта.

9 Ведущей отраслью, обеспечивающей устойчивое развитие народно-хозяйственного комплекса Республики Башкортостан, является:

9.1 Топливно-энергетический и нефтехимический;

9.2 Агропромышленный и производство продуктов питания;

9.3 Машиностроительный и опытно-конструкторский.

10 Управление проектами экологического развития региона, городского округа обязательно должно включать в себя такой раздел как:

10.1 Капитальный и текущий ремонт зданий и сооружений;

10.2 Мониторинг окружающей среды;

10.3 Обеспечение бесперебойного энергоснабжения потребителей.

Типовые задачи для решения:

Раздел 1. Основные отличия операционной и проектной деятельности. Иерархия «Проект – программа – портфель – стратегия».

Задача 1.1. Отечественными учёными-экономистами на основе многолетних наблюдений удалось вывести формулу оценки качества жизни населения в регионе в зависимости от такого важного показателя как валовый региональный продукт (ВРП), рассчитанный на душу населения в регионе. Эта

формула имеет логарифмический вид и часто используется экспертами при оценке успешности реализации того или иного проекта в сфере регионального развития (коэффициент детерминации R□2 = 0.503). Вот как она выглядит: КЖН = 10.599 * Ln (X) – 13.77, где КЖН это качество жизни населения, а X – это ВРП на душу населения в регионе, руб.

Задание: вычислите изменение качества жизни населения в Республике Башкортостан (в процентном отношении) после реализации проекта по развитию дорожной инфраструктуры на пяти основных трассах в 2013 – 2016 годах. Будем считать, что влияние других проектов регионального развития в эти годы не являются существенными. Учесть при этом, что в 2013 ВРП на душу населения составлял 3250 руб., а в 2016 году 3500 руб. (значения округлены).

Решение: Вычисляем значения натурального логарифма от исходных показателей, получаем для 2013 года значение 8.0864, а для 2016 года 8.1605. Подставляем это значения в нашу формулу: КЖН2013 = 10.599 * 8.0864 – 13.77 = 85.708 – 13.77 = 71.94; КЖН2016 = 10.599 * 8.1605 – 13.77 = 86.493 – 13.77 = 72.72. Делим КЖН2016 на КЖН2013, умножаем на 100% и видим, что качество жизни возросло на 1.08 процента.

Задача 1.2 Воспользовавшись формулой для оценки качества жизни населения в регионе, оцените, насколько вырос этот показатель в Самарской области в результате реализации проекта по созданию новых высокотехнологичных рабочих мест в 2013 – 2016 годах. Учесть при этом, что в 2013 году ВРП на душу населения в Самарской области составлял 3350 руб., а в 2016 году 3650 руб. (значения округлены). На сколько процентов возрос интегральный показатель качества жизни населения в регионе?

Раздел 2. Выделение ключевых факторов успеха проекта и программы, стратегическое видение и проектное развитие организации.

Задача 2.1 Проработайте следующий текст, который излагает определённые рекомендации руководителю проекта развивающему торгово-логистическую сеть региона:

«Не следует поддаваться распространённому заблуждению, что по мере роста Вашего бизнеса Вы должны всё больше отдаляться от всего, что происходит внутри компании. Да, делегирование полномочий необходимо. Да, Вы должны преодолеть стремление вникать в мельчайшие детали текущей работы. Разумеется, всё большая часть Вашего времени будет уделяться вопросам «высшего порядка».

Тем не менее, Вы по-прежнему должны быть в курсе всех актуальных проектов. Лучший способ сделать это – найти время, чтобы увидеть всё собственными глазами и услышать всё собственными ушами. Узнавайте сами, в чём заключаются проблемы, каковы успехи и достижения и, главное, как чувствуют себя Ваши люди.

Например, Сэм Уолтон всегда находил возможность держать руку на пульсе компании. Уолтон регулярно посещал магазины Wal-Mart, иногда по десятку раз в день, безо всякого предупреждения, оставаясь при этом незамеченным. Однажды он проснулся в 2:30 часа ночи, купил упаковку

пончиков, приехал на один из складов и угостил рабочих ночной смены – а заодно и расспросил их о том, что, по их мнению, можно было бы улучшить в работе компании. В другой раз он неожиданно для всех сел в кабину грузовика Wal-Mart и проехал 100 миль, чтобы лично увидеть, как функционирует транспортная система компании.

Поведение Уолтона не так уж необычно, если посмотреть на других эффективных лидеров проектов. Конечно, требуется немало времени, чтобы лично увидеть все операции компании, особенно когда бизнес расширяется. Но всё это возможно. Лучшие руководители корпораций выделяют на это время (которого вечно не хватает!). Они понимают, что непосредственное и неформальное общение с работниками в торговом зале, в поле или лаборатории не менее важно, чем встречи с руководителями подразделений или же ведением переговоров с внешними контрагентами». (Цитируется с небольшими изменениями и дополнениями по: Джим Коллинз, Уильям Лазье Больше, чем бизнес: как преодолеть ограничения и построить великую компанию. Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. с. 34-35.).

Вопросы:

Среди всего разнообразия инструментов проектного управления выберите один - два, которые в наибольшей мере иллюстрируется этим кейсом (например, это имеет отношение к реализации и мониторингу проекта, к управлению персоналом проекта или же к получению обратной связи, а может, речь идёт об управлении качеством проекта?). Обоснуйте свой выбор.

Раздел 3. Стратегическая команда проекта. Стратегический менеджмент и его инструменты в проектном управлении. Модель зрелости проектного управления в организации.

Задача 3.1 При определении сроков выполнения проектных работ на региональном уровне, когда отсутствуют нормативы выполнения отдельных видов работ, закреплённые в нормативном документе, в проектном менеджменте используют метод PERT – оценки. Рассчитайте при помощи PERT-оценки минимально возможный срок выполнения работ по проекту, используя следующие исходные данные: пессимистическая оценка времени реализации проекта составляет 22 месяца, наиболее вероятная оценка времени 18 месяцев, а оптимистический прогноз составил 16 месяцев.

Решение. Воспользуемся формулой для PERT – оценки. Tpert = (Тпес. + 4*Твер. + Топт.) / 6 = (22 + 4*18 + 16) / 6 = (22 + 72 + 16) / 6 = 110 / 6 = 18.33 месяцев. Внимание! На практике, при получении дробных значений, часто округляют результат PERT – оценки до ближайшего целого сверху. Поэтому правильным ответом может быть: 19 месяцев.

Задача 3.2 При помощи метода PERT – оценки определите продолжительность работ по проекту. Исходные данные следующие: пессимистическая оценка времени реализации проекта составляет 36 месяцев; наиболее вероятная оценка времени 32 месяца; оптимистический прогноз составил 26 месяцев. Рассчитайте PERT – оценку как точную оценку по формуле, округлите полученный результат до ближайшего целого сверху.

Формулировки заданий творческого уровня, позволяющие оценивать и диагностировать умения, интегрировать знания различных областей, аргументировать собственную точку зрения, приводятся ниже в данном документе.

Ответьте на следующие вопросы по организации, в которой Вы работаете (либо проходили практику по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности):

1. Кратко опишите общие сведения о своей организации (время, прошедшее со дня её создания, форма собственности, направления деятельности и ключевые бизнес-процессы и инструменты развития, штатная численность, система управления организацией, включая организационную структуру, подходы к применению проектных методов управления и развитию команды проекта и др.).
2. На каком этапе развития находится общая система управления у данной организации, и какие элементы принятия управленческих решений и проектного управления (методы мозгового штурма при инициации проектов и/или технологии, инструменты из основных областей знаний управления проектами, проведение круглых столов по обмену опытом в области проектного управления в регионе, составление иерархической структуры работ, оценки их длительности и др.) ей предстоит внедрить в ближайшее время?
3. Прокомментируйте высказывание одного из ведущих теоретиков проектного управления Г. Керцнера, показывающее важность организации проектной деятельности именно в малой группе: «Слишком малое количество людей в проекте могут решить его проблемы, слишком большое количество людей создают больше проблем, чем могут решить». Можете ли Вы привести примеры, когда избыточная численность проектной группы резко снижала управляемость проектной деятельностью, страдала общая эффективность работы?
4. Каким образом проявляются, фиксируются и исследуются актуальные проблемы проектного управления в системе менеджмента Вашей организации и как они связаны с общей стратегией развития организации (предприятия)?
5. Подготовьте аналитические материалы по одному-двум проектам, которые были реализованы в области регионального развития, обоснуйте Ваши предложения по разработке и внедрению программы совершенствования системы управления проектами с применением новейших управленческих технологий: применению программных продуктов по управлению проектами, управлению стадиями жизненного цикла проекта.

Количество контрольно-измерительных материалов

№ п/п	Контролируемые компетенции	Контрольно-измерительные материалы, количество заданий или вариантов			
		Тестовые задания	*Типовые задачи/задания /вопросы*	*РГР (РГЗ)*	*Курсовой проект, курсовая работа*
1.	ПК-2 способен разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию	10	4	-	-
	Всего	10	4	-	-