

**ЧАСТНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ «ДАГЕСТАНСКАЯ
АКАДЕМИЯ ОБРАЗОВАНИЯ И КУЛЬТУРЫ»**


УТВЕРЖДАЮ
Ректор ДАОК
Н. К. Мирзоева
«26» июня 2023 г.



**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ
ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

Б1.В.12 ПРОЕКТНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В ОРГАНИЗАЦИИ

Направление подготовки: 38.03.02 - Менеджмент

Профиль: Менеджмент организации

Форма обучения: очная, очно-заочная, заочная

Дербент, 2023

При разработке рабочей программы учебной дисциплины использованы следующие нормативные правовые документы:

1. Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент (уровень бакалавриата), утвержденный приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации № 970 от 12.08.2020 г. (зарегистрирован Минюстом Российской Федерации от 25.08.2020 № 59449);
2. Федеральный закон от 29.12.2012г № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации».
3. Приказ Минобрнауки России от 06.04.2021 № 245 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования - программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры».
4. Локальные и другие нормативные акты ДАОК.

1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ

Целью изучения дисциплины «Проектное управление в организации» является формирование способности определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений, осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде, осуществлять стратегическое планирование организации для обеспечения ее конкурентоспособности, осуществлять стратегическое планирование организации для обеспечения ее конкурентоспособности.

Цель изучения дисциплины «Проектное управление в организации» достигается посредством решения в учебном процессе **задач**:

- Изучение научных, теоретических и методических основ системы управления проектами в организации;
- Приобретение навыков использования полученных знания для принятия решений по выработке концепции проекта, его структуризации и оценке.
- Рассмотрение роли и функций проектного менеджера на различных этапах жизненного цикла проекта;
- Ознакомление с организационными формами управления проектами и методами их разработки и оптимизации.
- Приобретение навыков взаимодействия с участниками команды проекта;
- Изучение инструментария планирования и контроля хода выполнения проекта;
- Приобретение и развитие навыков исследовательской и творческой работы, экономического моделирования проектов.
- воспитание личности, осознающей себя гражданином и защитником своей страны, проявляющей активную гражданскую позицию, демонстрирующей приверженность принципам честности, порядочности, открытости, экономически активный и участвующий в студенческом и территориальном самоуправлении, в том числе на условиях добровольчества, продуктивно взаимодействующий и участвующий в деятельности общественных организаций.

МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Дисциплина «Проектное управление в организации» относится к части, формируемой участниками образовательных отношений, блока 1 «Дисциплины (модули)» основной профессиональной образовательной программы.

Дисциплина «Проектное управление в организации» изучается в 5 семестре очной формы обучения, на 3 курсе заочной формы обучения, в 6 семестре очно-заочной формы обучения.

2. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Код и наименование компетенции	Наименование индикатора достижения компетенции	Планируемые результаты обучения, соотнесенные с индикаторами достижения компетенций
--------------------------------	--	---

<p>взаимодействие и реализовывать свою роль в команде</p>	<p>другими членами команды, в т.ч. участвует в обмене информацией, знаниями и опытом, и презентации результатов работы команды</p>	<p>основных участников, их цели, функции, уровни ответственности и полномочия в проекте; профессиональные обязанности менеджера проекта; типы команд, методы и принципы их формирования; основные теории и концепции взаимодействия людей в команде проекта, включая вопросы мотивации, групповой динамики, лидерства и управления конфликтами. Уметь: разрабатывать мероприятия по мотивированию и стимулированию членов команды проекта; определять и документально оформлять роли, ответственность и подотчетность членов команды проекта; Владеть: современными методами привлечения и отбора новых сотрудников в команду проекта, разрабатывать программы их адаптации; навыками представления результатов работы команды проекта.</p>
<p>ПК-1-Способен осуществлять стратегическое планирование организации для обеспечения ее конкурентоспособности</p>	<p>ПК 1.2. Разрабатывает основные положения стратегии развития организации, обосновывает стратегические решения по совершенствованию процессов стратегического планирования;</p>	<p>Знать: стратегию организации по управлению проектами, поставками и соответствующие критерии и методы отбора поставщиков для обеспечения её конкурентоспособности; Уметь: определять стоимость ресурсов для выполнения работ и операций по проекту, разрабатывать бюджет расходов по отдельным комплексам операций и проекту в целом, формировать базовый план по стоимости, использовать при оценке эффективности метод освоенного объема, осуществлять прогнозирование и обновление бюджета проекта; определять стоимость ресурсов для выполнения работ и операций по проекту, разрабатывать бюджет расходов по основным операциям проекта, формировать планы мероприятий, оценивать экономическую эффективность проекта; Владеть: методами проектного финансирования, методами стоимостной оценки ресурсов, работ, операций и проекта в целом, методикой формирования бюджета расходов по проекту;</p>
<p>ПК-3. Способен принимать обоснованные организационно-управленческие решения по</p>	<p>ПК 3.2. Способен выявлять, регистрировать, анализировать и классифицировать риски и разрабатывать комплекс</p>	<p>Знать: типы рисков и способы их идентификации; теорию рисков и методологию их оценки при управлении проектами.</p>

управлению бизнес-процессами организации	мероприятий по их минимизации	<p>Уметь: проводить идентификацию рисков проекта и составлять список потенциальных действий по реагированию;</p> <p>Владеть: методами проведения качественного и количественного анализа рисков проекта и моделирования; методами мониторинга и управления рисками проекта</p>
--	-------------------------------	--

В результате изучения дисциплины обучающийся должен:

Знать:

- теоретические и организационные основы управления проектами;
- методы управления проектом на всех этапах его жизненного цикла;
- основные процессы управления проектом;
- методы управления содержанием и сроками проекта;
- основы управления стоимостью проекта;
- принципы управления командой проекта и коммуникациями проекта;
- классификацию рисков проекта.

Уметь:

- осуществлять проектную и операционную деятельность;
- разрабатывать устав проекта, оформлять основные проектные документы;
- реализовывать последовательность процессов управления проектом;
- определять содержание, виды работ, стоимость в проекте
- идентифицировать риски проекта
- использовать методы реализации плана управления проектом
- применять методы оценок состояния работ в проекте.

Владеть:

- навыками разработки ИСР при реализации проектов;
- навыками построения сетевой диаграммы проекта
- навыками разработки календарного плана в ИСУП;
- навыками составления сметы проекта;
- методами управления командой проекта;
- навыками разработки мероприятий реагирования на риски в проекте, составления матрицы рисков проектов;
- навыками оптимизации ресурсов, выравнивания ресурсов, сжатия расписания проекта
- определения показателей эффективности выполнения проекта.

4. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ В ЗАЧЕТНЫХ ЕДИНИЦАХ С УКАЗАНИЕМ КОЛИЧЕСТВА АКАДЕМИЧЕСКИХ ЧАСОВ, ВЫДЕЛЕННЫХ НА КОНТАКТНУЮ РАБОТУ ОБУЧАЮЩИХСЯ С ПРЕПОДАВАТЕЛЕМ (ПО ВИДАМ УЧЕБНЫХ ЗАНЯТИЙ) И НА САМОСТОЯТЕЛЬНУЮ РАБОТУ ОБУЧАЮЩИХСЯ

Очная форма обучения

Вид учебной работы	Всего часов	5 семестр
1. Контактная работа обучающихся с преподавателем:	78,3	78,3
Аудиторные занятия всего, в том числе:	72	72
Лекции	36	36
Практические занятия	36	36

Контактные часы на аттестацию (экзамен)	0,3	0,3
Консультация	4	4
Контроль самостоятельной работы	2	2
2. Самостоятельная работа	119,7	119,7
Контроль	18	18
ИТОГО:	216	216
Общая трудоемкость	6	6

Очно-заочная форма обучения

Вид учебной работы	Всего часов	6 семестр
1. Контактная работа обучающихся с преподавателем:	62,3	62,3
Аудиторные занятия всего, в том числе:	56	56
Лекции	28	28
Практические занятия	28	28
Контактные часы на аттестацию (экзамен)	0,3	0,3
Консультация	4	4
Контроль самостоятельной работы	2	2
2. Самостоятельная работа	126,7	126,7
Контроль	27	27
ИТОГО:	216	216
Общая трудоемкость	6	6

Заочная форма обучения

Вид учебной работы	Всего часов	3 курс
1. Контактная работа обучающихся с преподавателем:	18,3	18,3
Аудиторные занятия всего, в том числе:	12	12
Лекции	6	6
Практические занятия	6	6
Контактные часы на аттестацию (зачет с оценкой)	0,3	0,3
Консультация	4	4
Контроль самостоятельной работы	2	2
2. Самостоятельная работа	188,7	188,7
Контроль	9	9
ИТОГО:	216	216
Общая трудоемкость	6	6

5. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Наименование раздела (темы) дисциплины	Содержание раздела (темы разделов)	Индекс компетенции
--	------------------------------------	--------------------

Тема 1. Введение в управление проектами.	Определение проекта. Проектная и операционная деятельности. Основные признаки проекта. Портфель проектов. Программа проектов. Цель проекта. Жизненный цикл проекта. SMART-цель проекта. Ограничения проекта. Проектный треугольник; Информационная система управления проектами Project Libre. Основные проектные документы.	УК-2.1
Тема 2. Процессы управления проектом в организации. Управление содержанием проекта.	Последовательность процессов управления проектом. Заинтересованные стороны проекта. Определение содержания проекта. Анализ продукта. Разработка иерархической структуры работ при реализации проектов (ИСР). Методы и инструменты. Используемые подходы. Принципы разработки ИСР	УК-2.1; ПК-1.2.
Тема 3. Управление сроками проекта.	Виды работ в проекте; Сетевая диаграмма проекта (Сетевой график проекта). Определение ресурсов проекта. Оценка длительности работ. Разработка календарного плана в ИСУП.	УК-2.1; ПК-1.2.
Тема 4. Управление стоимостью проекта. Коммуникации. Команда проекта	Управление стоимостью проекта. Оценка стоимости оказания услуг по видам деятельности. Смета проекта. Бюджет проекта. Кривая затрат проекта. Управление командой проекта. Управление коммуникациями проекта.	УК-2.1; УК-3.2; ПК-1.2.
Тема 5. Управление рисками проекта.	Проектные риски. Обзор процессов управления рисками на различных этапах реализации проекта, (программы внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений) в организации. Идентификация рисков. Анализ рыночных и специфических рисков организации для принятия управленческих решений; Разработка мероприятий реагирования на риски. Составление матрицы рисков проектов.	ПК-3.2
Тема 6. План управления проектом	Обоснование технологии управления проектами (программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений) в организации. Метод критического пути. Метод критической цепи. Оптимизация ресурсов. Выравнивание ресурсов. Сжатие расписания проекта.	УК-2.1; ПК-1.2.
Тема 7. Контроль исполнения проекта	Система контроля проекта. Концепция базового плана. Методы оценок состояния работ. Базовый план проекта. Метод освоенного объема. Основные параметры. Показатели эффективности выполнения проекта. Прогноз проекта.	УК-2.1; ПК-1.2.

6. СТРУКТУРА ДИСЦИПЛИНЫ С УКАЗАНИЕМ КОЛИЧЕСТВА АКАДЕМИЧЕСКИХ ЧАСОВ И ВИДОВ УЧЕБНЫХ ЗАНЯТИЙ

Очная форма обучения

Наименование раздела (темы) дисциплины	Виды учебной деятельности, включая самостоятельную работу (в часах)			
	Л	ЛР	ПЗ	СРС
Тема 1. Введение в управление проектами.	4	-	4	14

Тема 2. Процессы управления проектом в организации. Управление содержанием проекта.	6	-	6	18
Тема 3. Управление сроками проекта.	6	-	6	18
Тема 4. Управление стоимостью проекта. Коммуникации. Команда проекта	4	-	4	18
Тема 5. Управление рисками проекта.	4	-	4	18
Тема 6. План управления проектом	6	-	6	16
Тема 7. Контроль исполнения проекта	6	-	6	17,7
Итого (часов)	36	-	36	119,7
Форма контроля	Экзамен			

Очно-заочная форма обучения

Наименование раздела (темы) дисциплины	Виды учебной деятельности, включая самостоятельную работу (в часах)			
	Л	ЛР	ПЗ	СРС
Тема 1. Введение в управление проектами.	2	-	2	18
Тема 2. Процессы управления проектом в организации. Управление содержанием проекта.	4	-	4	18
Тема 3. Управление сроками проекта.	4	-	4	18
Тема 4. Управление стоимостью проекта. Коммуникации. Команда проекта	6	-	6	18
Тема 5. Управление рисками проекта.	4	-	4	18
Тема 6. План управления проектом	4	-	4	18
Тема 7. Контроль исполнения проекта	4	-	4	18,7
Итого (часов)	28	-	28	126,7
Форма контроля	Экзамен			

Заочная форма обучения

Наименование раздела (темы) дисциплины	Виды учебной деятельности, включая самостоятельную работу (в часах)			
	Л	ЛР	ПЗ	СРС
Тема 1. Введение в управление проектами.	0,5	-	0,5	24
Тема 2. Процессы управления проектом в организации. Управление содержанием проекта.	1	-	1	26
Тема 3. Управление сроками проекта.	0,5	-	0,5	26
Тема 4. Управление стоимостью проекта. Коммуникации. Команда проекта	1	-	1	28
Тема 5. Управление рисками проекта.	1	-	1	28
Тема 6. План управления проектом	1	-	1	28
Тема 7. Контроль исполнения проекта	1	-	1	28,7
Итого (часов)	6	-	6	188,7
Форма контроля	Экзамен			

7. САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Самостоятельная работа обучающихся направлена на углубленное изучение разделов и тем рабочей программы и предполагает изучение литературных источников, выполнение домашних заданий и проведение исследований разного характера. Работа основывается на

анализе литературных источников и материалов, публикуемых в интернете, а также реальных речевых и языковых фактов, личных наблюдений. Также самостоятельная работа включает подготовку и анализ материалов по темам пропущенных занятий.

Самостоятельная работа по дисциплине включает следующие виды деятельности:

- работа с лекционным материалом, предусматривающая проработку конспекта лекций и учебной литературы;
- поиск (подбор) и обзор литературы, электронных источников информации по индивидуально заданной проблеме курса, написание доклада, исследовательской работы по заданной проблеме;
- выполнение задания по пропущенной или плохо усвоенной теме;
- самостоятельный поиск информации в Интернете и других источниках;
- выполнение домашней контрольной работы (решение заданий, выполнение упражнений);
- изучение материала, вынесенного на самостоятельную проработку (отдельные темы, параграфы);
- написание рефератов;
- подготовка к тестированию;
- подготовка к практическим занятиям;
- подготовка к зачету с оценкой

8. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

8.1 Основная литература:

1. Хелдман, К. Профессиональное управление проектом / К. Хелдман ; перевод А. В. Шаврин. — 8-е изд. — Москва : Лаборатория знаний, 2022. — 761 с. — ISBN 978-5-93208-582-0. —Режим доступа: <https://www.iprbookshop.ru/120882.html> — IPR SMART, по паролю
2. Муртазина, М. Ш. Управление проектами в сфере информационных технологий : учебное пособие / М. Ш. Муртазина. — Новосибирск : Новосибирский государственный технический университет, 2022. — 64 с. — ISBN 978-5-7782-4618-8. —: Режим доступа: <https://www.iprbookshop.ru/126640.html> — IPR SMART, по паролю
3. Ахмаева, Л. Г. Управление разработкой интернет-проектов : учебное пособие / Л. Г. Ахмаева, Д. В. Долгополов. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2022. — 204 с. — ISBN 978-5-4497-1577-7. —Режим доступа: <https://www.iprbookshop.ru/119066.html> - DOI: <https://doi.org/10.23682/119066>— IPR SMART, по паролю

8.2.Дополнительная литература:

1. Косова, Л. Н. Управление инновационными проектами и бизнес-процессами : учебное пособие / Л. Н. Косова, Ю. А. Косова. — Москва : Российский государственный университет правосудия, 2022. — 83 с. — ISBN 978-5-93916-997-4. —: Режим доступа: <https://www.iprbookshop.ru/122919.html> — IPR SMART, по паролю
2. Меллер, Н. В. Управление инновационными проектами и их коммерциализация : учебное пособие / Н. В. Меллер, И. Ю. Некрасова, Т. В. Беженцева. — Тюмень : Тюменский индустриальный университет, 2022. — 86 с. — ISBN 978-5-9961-2807-5. —Режим доступа: <https://www.iprbookshop.ru/126818.html> — IPR SMART, по паролю
3. Савельев, А. О. Проектирование и разработка веб-приложений на основе технологий Microsoft : учебное пособие / А. О. Савельев, А. А. Алексеев. — 4-е изд. — Москва : Интернет-Университет Информационных Технологий (ИНТУИТ), Ай Пи Ар Медиа, 2022. — 418 с. — ISBN 978-5-4497-1650-7. —Режим доступа: <https://www.iprbookshop.ru/120486.html>— IPR SMART, по паролю
4. Семеновых, В. И. Проектирование автоматизированных систем : учебное пособие / В. И. Семеновых, А. А. Перминов. — Москва, Вологда : Инфра-Инженерия, 2022. — 116 с.

8.3. Лицензионное программное обеспечение

Microsoft Desktop School Windows//Sa Pack MVL (windows 10, windows 7) № 5 от 31 января 2019 г;

Microsoft Desktop School Office All languages/SA Pack (Microsoft Office 2010, Microsoft Office 2007) № 5 от 31 января 2019 г.;

Конвертация PDF в WORD https://www.ilovepdf.com/ru/pdf_to_word

Сжатие, оптимизация и изменение размера изображений
<http://www.imageoptimizer.net/Pages/Home.aspx>

Скачивание видео с YouTube <https://ru.savefrom.net/>

Googleтаблицы <https://www.google.ru/intl/ru/sheets/about/>

Яндекс Диск <https://disk.yandex.ru/>

GoogleChrome https://www.google.com/intl/ru_ru/chrome/

Яндекс Браузер <https://browser.yandex>

8.4. Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

1. ecsocman.hse.ru - Экономика. Социология. Менеджмент: федеральный образовательный портал

2. clarivate.ru - Мультидисциплинарная база с большей представленностью изданий по наиболее актуальным для российской науки предметным областям.

3. <http://inion.ru/resources/bazy-dannykh-inion-ran/> - Библиографические базы данных ИНИОН РАН по социальным и гуманитарным наукам

4. www.elibrary.ru - Научная электронная библиотека.

5. http://info.minfin.ru/prices_index.php - «Макроэкономика» - информационно-аналитический раздел официального сайта Министерства финансов РФ

6. <https://www.minfin.ru/ru/statistics/> - База статистических данных «Финансово-экономические показатели РФ»

7. <https://rb.ru/investor/?&type=corporate&niche=43> - База данных «Все инвесторы» компании Rusbase

Информационные справочные системы:

1. Справочно-правовая система «Консультант Плюс» - Режим доступа: <http://www.consultant.ru>;

2. Информационно-правовой сервер «Гарант» <http://www.garant.ru/>

9. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Кабинет информатики и информационно-коммуникационных технологий №203 (1 корпус, 2 этаж)	Доска передвижная 21 компьютеров intel (r) cpi Принтер laser jet, локальная сеть, выход в Интернет 30 посадочных мест.
Помещение для самостоятельной работы обучающихся (ауд.7)	16 компьютеров intel (r) cpi Принтер laser jet, локальная сеть, выход в Интернет доступ к электронной информационно-образовательной среде 36 посадочных мест.
Помещение для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования (ауд.8)	Стеллажи, инвентарь, учебное оборудование

10. ОСОБЕННОСТИ ВЫПОЛНЕНИЯ ЗАДАНИЙ ОБУЧАЮЩИМИСЯ-ИНВАЛИДАМИ И ЛИЦАМИ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ (ПРИ НАЛИЧИИ)

Особые условия обучения и направления работы с инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья (далее обучающихся с ограниченными возможностями здоровья) определены на основании:

- Закона РФ от 29.12.2012г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»;
- Закона РФ от 24.11.1995г. № 181-ФЗ «О социальной защите инвалидов в Российской Федерации»;
- Приказа Минобрнауки России от 06.04.2021 № 245 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры»;
- методических рекомендаций по организации образовательного процесса для обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья в образовательных организациях высшего образования, в том числе оснащенности образовательного процесса (утв. Минобрнауки России 08.04.2014 № АК-44/05вн).

Под специальными условиями для получения образования обучающихся с ограниченными возможностями здоровья понимаются условия обучения, воспитания и развития таких обучающихся, включающие в себя использование адаптированных образовательных программ и методов обучения и воспитания, специальных учебников, учебных пособий и дидактических материалов, специальных технических средств обучения коллективного и индивидуального пользования, предоставление услуг ассистента (помощника), оказывающего обучающимся необходимую техническую помощь, проведение групповых и индивидуальных коррекционных занятий, обеспечение доступа в здания вуза и другие условия, без которых невозможно или затруднено освоение образовательных программ обучающимися с ограниченными возможностями здоровья.

В целях доступности изучения дисциплины инвалидами и обучающимися с ограниченными возможностями здоровья организацией обеспечивается:

1. Для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья по зрению:
 - наличие альтернативной версии официального сайта организации в сети «Интернет» для слабовидящих;
 - размещение в доступных для обучающихся, являющихся слепыми или слабовидящими, местах и в адаптированной форме (с учетом их особых потребностей) справочной информации (информация должна быть выполнена крупным рельефно-контрастным шрифтом (на белом или желтом фоне) и продублирована шрифтом Брайля);
 - присутствие ассистента, оказывающего обучающемуся необходимую помощь;
 - обеспечение выпуска альтернативных форматов печатных материалов (крупный шрифт или аудиофайлы);
 - обеспечение доступа обучающегося, являющегося слепым и использующего собаку-поводыря, к зданию организации;
2. Для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья по слуху:
 - дублирование звуковой справочной информации визуальной (установка мониторов с возможностью трансляции субтитров (мониторы, их размеры и количество необходимо определять с учетом размеров помещения);
 - обеспечение надлежащими звуковыми средствами воспроизведения информации;
3. Для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья, имеющих нарушения опорно-двигательного аппарата. Материально-технические условия обеспечивают возможность беспрепятственного доступа обучающихся в помещения организации, а также пребывания в указанных помещениях (наличие пандусов, поручней,

расширенных дверных проемов, локальное понижение стоек-барьеров: наличие специальных кресел и других приспособлений).

Обучение лиц организовано как инклюзивно, так и в отдельных группах.

11. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

11.1 Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

Этапы формирования компетенций в процессе освоения ОПОП прямо связаны с местом дисциплин в образовательной программе. Каждый этап формирования компетенции характеризуется определенными знаниями, умениями и навыками и (или) опытом профессиональной деятельности, которые оцениваются в процессе текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации по дисциплине (практике) и в процессе государственной итоговой аттестации.

Оценочные материалы включают в себя контрольные задания и (или) вопросы, которые могут быть предложены обучающемуся в рамках текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине. Указанные планируемые задания и (или) вопросы позволяют оценить достижение обучающимися планируемых результатов обучения по дисциплине, установленных в соответствующей рабочей программе дисциплины, а также сформированность компетенций, установленных в соответствующей общей характеристике основной профессиональной образовательной программы.

На этапе текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине показателями оценивания уровня сформированности компетенций являются результаты устных и письменных опросов, написания рефератов, практических заданий, решения тестовых заданий.

Итоговая оценка сформированности компетенций определяется в период государственной итоговой аттестации.

Описание показателей и критериев оценивания компетенций

Показатели оценивания	Критерии оценивания компетенций	Шкала оценивания
Понимание смысла компетенции	Имеет базовые общие знания в рамках диапазона выделенных задач	Минимальный уровень
	Понимает факты, принципы, процессы, общие понятия в пределах области исследования. В большинстве случаев способен выявить достоверные источники информации, обработать, анализировать информацию.	Базовый уровень
	Имеет фактические и теоретические знания в пределах области исследования с пониманием границ применимости	Высокий уровень

Освоение компетенции в рамках изучения дисциплины	Наличие основных умений, требуемых для выполнения простых задач. Способен применять только типичные, наиболее часто встречающиеся приемы по конкретной сформулированной (выделенной) задаче	Минимальный уровень
	Имеет диапазон практических умений, требуемых для решения определенных проблем в области исследования. В большинстве случаев способен выявить достоверные источники информации, обработать, анализировать информацию.	Базовый уровень
	Имеет широкий диапазон практических умений, требуемых для развития творческих решений, абстрагирования проблем. Способен выявлять проблемы и умеет находить способы решения, применяя современные методы и технологии.	Высокий уровень
Способность применять на практике знания, полученные в ходе изучения дисциплины	Способен работать при прямом наблюдении. Способен применять теоретические знания к решению конкретных задач.	Минимальный уровень
	Может взять на себя ответственность за завершение задач в исследовании, приспосабливает свое поведение к обстоятельствам в решении проблем. Затрудняется в решении сложных, неординарных проблем, не выделяет типичных ошибок и возможных сложностей при решении той или иной проблемы	Базовый уровень
	Способен контролировать работу, проводить оценку, совершенствовать действия работы. Умеет выбрать эффективный прием решения задач по возникающим проблемам.	Высокий уровень

1.2 Оценочные материалы для проведения текущего контроля

УК-2. Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений (контролируемый индикатор достижения УК 2.1. Формулирует в рамках поставленной цели совокупность взаимосвязанных задач, обеспечивающих ее достижение. Определяет ожидаемые результаты решения выделенных задач);

УК-3. Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде (контролируемый индикатор достижения УК 3.2. Эффективно взаимодействует с другими членами команды, в т.ч. участвует в обмене информацией, знаниями и опытом, и презентации результатов работы команды);

ПК-1-Способен осуществлять стратегическое планирование организации для обеспечения ее конкурентоспособности (контролируемый индикатор достижения ПК 1.2. Разрабатывает основные положения стратегии развития организации, обосновывает стратегические решения по совершенствованию процессов стратегического планирования);

ПК-3.Способен принимать обоснованные организационно-управленческие решения по управлению бизнес-процессами организации (контролируемый индикатор достижения ПК 3.2. Способен выявлять, регистрировать, анализировать и классифицировать риски и разрабатывать комплекс мероприятий по их минимизации);

Типовые задания, для оценки сформированности знаний

Результаты обучения

Знает методологию и инструментарий управления проектами, понятия, стандарты и нормативные акты в области управления проектами; инструменты и методы определения состава операций и получать с их помощью список операций, параметры операций, список контрольных событий; теорию управления сроками проекта на основании методологии входов и выходов и процессного отображения деятельности; типы организационных структур проектно-ориентированных организаций, их основные параметры и принципы проектирования; стандарты в области управления проектами, владеет общей методологией и инструментариумом по управлению проектами;

Знает наиболее совершенные технологии решения поставленных задач, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений;

Знает группы процессов управления проектами и их взаимодействие; основных участников, их цели, функции, уровни ответственности и полномочия в проекте; профессиональные обязанности менеджера проекта; типы команд, методы и принципы их формирования; основные теории и концепции взаимодействия людей в команде проекта, включая вопросы мотивации, групповой динамики, лидерства и управления конфликтами;

Знает стратегию организации по управлению проектами, поставками и соответствующие критерии и методы отбора поставщиков для обеспечения её конкурентоспособности;

Знает типы рисков и способы их идентификации; теорию рисков и методологию их оценки при управлении проектами.

Вопросы для устного опроса на практических занятиях

Тема 1. Введение в управление проектами.

1. Приведите примеры проектов в своей деятельности. Обоснуйте, почему это является проектом.

2. В чем отличие проектной деятельности от операционной? Перечислите общие черты этих видов деятельности.

3. В чем отличие проекта от программы? От портфеля проектов?

4. Перечислите модели жизненного цикла проекта. В чем преимущество каждой модели? Назовите недостатки каждой модели.

5. Перечислите проектные ограничения. В чем суть проектных ограничений?

6. Что представляет собой проектный треугольник?

7. Перечислите основные проектные документы.

8. Какая информация содержится в Уставе проекта?

9. Какие программные продукты по управлению проектами вы знаете?

10. Назовите основные функциональные свойства информационных систем управления проектами.

Тема 2. Процессы управления проектом в организации. Управление содержанием проекта.

1. Что такое процесс управления проектом? Приведите примеры процессов управления проектом.

2. Что такое группа процессов управления проектом? Перечислите группы процессов управления проектом.

3. Что в проекте предшествует процессам планирования?

4. Кто относится к заинтересованным сторонам проекта? Приведите примеры заинтересованных сторон.

5. Для чего необходим анализ заинтересованных сторон?

6. Что такое требование к проекту?

7. Как методы сбора требований зависят от категорий заинтересованных сторон?

8. Для чего используется процесс разработки ИСР?

9. Какие принципы разработки ИСР могут использоваться в проекте?

10. Как подходы к разработке ИСР зависят от результата проекта? Приведите примеры.

Тема 3. Управление сроками проекта

1. Перечислите виды работ в проекте.
2. Для чего в проекте необходимы вехи? Приведите примеры.
3. Что такое задержки? Когда они используются?
4. Почему в сетевой диаграмме проекта запрещены циклические связи?
5. Перечислите типы ресурсов в проекте.
6. Чем трудовой тип отличается от материалов? Приведите примеры.
7. Что такое календарь ресурса? Чем он отличается от доступности ресурса?

Примеры.

8. Какие методы оценки длительности работ проекта вы знаете?
9. В чем заключается основной недостаток экспертного метода при оценке длительности?
10. Для чего используется метод набегающей волны?

Тема 4. Управление стоимостью проекта. Коммуникации. Команда проекта

1. Перечислите методы оценки стоимости работ.
2. Какой метод оценки стоимости считается самым точным и почему?
3. Что такое NPV проекта? Для чего используется этот показатель?
4. Для чего необходима таблица норм затрат? Приведите примеры.
5. Что такое S-кривая проекта? Как она рассчитывается?
6. В чем разница между прямыми затратами и косвенными?
7. Что обычно происходит со стоимостью задачи при уменьшении времени на ее выполнение? Почему?
8. Что такое график стоимости времени? Для чего он используется?
9. Перечислите виды организационных структур. В чем преимущество и недостаток каждого вида?
10. Для чего на проекте разрабатывается матрица ответственности?

Тема 5. Управление рисками проекта.

1. Приведите примеры рисков в проекте. Почему вы решили, что это риски?
2. В чем разница между известным и неизвестным риском?
3. Что такое толерантность к рискам?
4. Перечислите методы идентификации рисков.
5. В чем заключается процесс качественной оценки рисков?
6. Для чего используется матрица вероятности и воздействия рисков?
7. Какие стратегии реагирования на угрозы вы знаете?
8. Перечислите стратегии реагирования на возможности.
9. В каких случаях используется принятие рисков? Приведите примеры.
10. Для чего необходим процесс мониторинга рисков?

Тема 6. План управления проектом

1. Опишите в чем суть обоснования технологии управления проектом?
2. Что такое критический путь проекта. Для чего он применяется?
3. Как рассчитывается резерв задачи в методе критического пути?
4. Что означает нулевой резерв для задачи? Как это используется в проекте.
5. Чем критическая цепь проекта отличается от критического пути?
6. Как выявить перегрузку ресурса в плане проекта?
7. Перечислите типы ограничений задач по срокам.
8. Что такое «быстрый путь» и какие риски он увеличивает?
9. Какие типы связей между задачами должны преобладать в проекте?
10. Почему не рекомендуется использовать опережения в проекте?
11. Что такое традиционная оценка длительности и агрессивная. Когда они используются?

Тема 7. Контроль исполнения проекта

1. Что включает система контроля проекта?

2. Что такое управленческое воздействие? Перечислите виды управленческих воздействий.

3. Для чего используется базовый план проекта? Как часто изменяется базовый план? Почему?

4. В чем заключается метод освоенного объема?

5. В чем отличие метода освоенного объема от план-фактного анализа?

6. Перечислите основные показатели метода освоенного объема.

7. Как рассчитываются отклонения по срокам и стоимости в методе освоенного объема?

8. Как осуществляется прогнозирование в методе освоенного объема?

9. Для чего используются индекс выполнения сроков и индекс выполнения стоимости в методе освоенного объема?

10. Чем прогноз до завершения проекта отличается от прогноза по завершению?

Критерии и шкала оценивания устного опроса

Оценка за ответ	Критерии
Отлично	<p>выставляется обучающемуся, если:</p> <ul style="list-style-type: none"> - теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов; - исчерпывающее, последовательно, четко и логически излагает теоретический материал; - свободно справляется с решением задач, - использует в ответе дополнительный материал; - все задания, предусмотренные учебной программой выполнены; - анализирует полученные результаты; - проявляет самостоятельность при трактовке и обосновании выводов
Хорошо	<p>выставляется обучающемуся, если:</p> <ul style="list-style-type: none"> - теоретическое содержание курса освоено полностью; - необходимые практические компетенции в основном сформированы; - все предусмотренные программой обучения практические задания выполнены, но в них имеются ошибки и неточности; - при ответе на поставленные вопросы обучающийся не отвечает аргументировано и полно. - знает твердо лекционный материал, грамотно и по существу отвечает на основные понятия.
Удовлетворительно	<p>выставляет обучающемуся, если:</p> <ul style="list-style-type: none"> - теоретическое содержание курса освоено частично, но проблемы не носят существенного характера; - большинство предусмотренных учебной программой заданий выполнено, но допускаются неточности в определении формулировки; - наблюдается нарушение логической последовательности.
Неудовлетворительно	<p>выставляет обучающемуся, если:</p> <ul style="list-style-type: none"> - не знает значительной части программного материала; - допускает существенные ошибки; - так же не сформированы практические компетенции; - отказ от ответа или отсутствие ответа.

Типовые тесты по дисциплине

1. Что из перечисленного можно классифицировать как проект?

- a. Проведение форума
 - b. Подготовка финансовой отчетности
 - c. Ведение блога в интернете
 - d. Расчет заработной платы для сотрудников компании
2. Для операционной деятельности характерно следующее:
- a. Временный характер и уникальный результат
 - b. Хорошо прописанные инструкции и повторяющиеся работы
 - c. Конвейерный процесс для получения уникального результата
 - d. Высокие требования к планированию
3. Одна из задач управления портфелем проектов – это:
- a. Установка приоритетов проектов
 - b. Управление изменениями проектов
 - c. Согласование целей проектов
 - d. Решение ресурсных конфликтов
4. Правильно поставленная цель проекта должна быть:
- a. Конкретной и четкой
 - b. Логичной и прагматичной
 - c. Ясной и понятной
 - d. Измеримой и достижимой
5. Укажите группы процессов управления проектом:
- a. Старт, разработка технического задания, планирование, выполнение, контроль, завершение
 - b. Инициация, планирование, исполнение, мониторинг и контроль, завершение
 - c. Старт, планирование, выполнение, финиш
 - d. Инициация, расчет и согласование бюджета проекта, планирование, исполнение, мониторинг, контроль, завершение
6. В каких процессах выявляются отклонения от плана проекта?
- a. В процессах мониторинга и контроля
 - b. В процессах планирования проекта
 - c. В процессах исполнения проекта
 - d. В процессах завершения проекта
7. Кто относится к заинтересованным сторонам проекта?
- a. Лица или организации, которые вовлечены в проект
 - b. Организации, интересы которых затрагивает проект
 - c. Лица или организации, которые вовлечены в проект и (или) интересы которых затрагивает проект
 - d. Лица и организации, которые выполняют проект или являются заказчиками данного проекта
8. Стратегия работы с заинтересованными сторонами должна быть направлена на:
- a. Повышение уровня вовлеченности заинтересованных сторон
 - b. Изменение уровня вовлеченности заинтересованных сторон
 - c. Определение степени вовлеченности в проект
 - d. Снижение степени влияния заинтересованного лица на проект
9. Какое утверждение верно:
- a. «Гамак» – работа, которая связана связью «Начало-Начало» с одной работой и связью «Окончание-Окончание» с другой работой
 - b. Работой типа «Гамак» отмечаются важные события на проекте
 - c. «Гамак» – работа, которая включает ряд элементарных работ
 - d. «Гамак» – работа на самом низком уровне декомпозиции
10. Основное назначение вех на проекте:
- a. Вехи необходимы для согласования с Заказчиком объемов работ

b. Вехой отмечаются важные события, а также они необходимы для связей работ проекта с работами вне проекта

- c. Вехи проекта делят проект на этапы
- d. Вехи – это работы нулевой длительности

11. Для чего используют задержки между задачами?

- a. Задержки используют для сдвига начала задачи к началу проекта
- b. Задержки используют для управления сроками проекта

c. Когда по технологическим ограничениям невозможно после завершения первой задачи сразу приступить к выполнению второй задачи, связанной с первой

- d. Задержки используются для одновременного выполнения задач

12. Какое высказывание верно:

a. Каждая работа проекта должна иметь предшествующую и последующую, за исключением первой и последней. При разработке сетевой диаграммы рекомендуется использовать опережения

- b. Все суммарные задачи должны иметь последователя

- c. Все суммарные задачи должны иметь предшественника

d. Каждая работа проекта должна иметь предшествующую и последующую, за исключением первой и последней. В сетевой диаграмме запрещены циклические связи

13. Какое утверждение верно:

a. «Гамак» – работа, которая связана связью «Начало-Начало» с одной работой и связью «Окончание-Окончание» с другой работой

- b. Работой типа «Гамак» отмечаются важные события на проекте

- c. «Гамак» – работа, которая включает ряд элементарных работ

- d. «Гамак» – работа на самом низком уровне декомпозиции

14. Основное назначение вех на проекте:

- a. Вехи необходимы для согласования с Заказчиком объемов работ

b. Вехой отмечаются важные события, а также они необходимы для связей работ проекта с работами вне проекта

- c. Вехи проекта делят проект на этапы

- d. Вехи – это работы нулевой длительности

15. Для чего используют задержки между задачами?

- a. Задержки используют для сдвига начала задачи к началу проекта

- b. Задержки используют для управления сроками проекта

c. Когда по технологическим ограничениям невозможно после завершения первой задачи сразу приступить к выполнению второй задачи, связанной с первой

- d. Задержки используются для одновременного выполнения задач

16. Какое высказывание верно:

a. Каждая работа проекта должна иметь предшествующую и последующую, за исключением первой и последней. При разработке сетевой диаграммы рекомендуется использовать опережения

- b. Все суммарные задачи должны иметь последователя

- c. Все суммарные задачи должны иметь предшественника

d. Каждая работа проекта должна иметь предшествующую и последующую, за исключением первой и последней. В сетевой диаграмме запрещены циклические связи

17. Укажите корректное определение риска проекта

a. Риск проекта - вероятностное событие, которое в случае своего возникновения негативно воздействует на основные показатели проекта

b. Риск проекта - вероятностное событие, которое в случае своего возникновения позитивно или негативно воздействует на проект

c. Риск проекта - событие, которое в случае своего возникновения позитивно воздействует на основные показатели проекта

d. Риск проекта - угроза, которая в случае своего возникновения снижает основные показатели проекта

18. Мы смогли идентифицировать риск и определить его вероятность, но не смогли оценить влияние на проект. Данный риск относится к:

- a. Известным
- b. Неизвестным
- c. Объективным
- d. Субъективным

19. К процессам управления рисками относятся следующие:

a. Планирование рисков, идентификация рисков, анализ рисков, разработка регламентов управления рисками, оценка стоимости мер реагирования на риски

b. Планирование рисков, анализ рисков, разработка мер реагирования, оценка стоимости мер реагирования, мониторинг

c. Идентификация рисков, анализ рисков, оценка стоимости мер реагирования, мониторинг

d. Идентификация рисков, анализ рисков, разработка мероприятий реагирования, мониторинг

20. К методам идентификации рисков относятся следующие:

a. Экспертный подход, метод «Снизу-вверх», мозговой штурм, анализ резервов

b. Экспертный подход, метод «Сверху-вниз», анализ допущений, контрольные листы

c. Экспертный подход, параметрический метод, SWOT-анализ, мозговой штурм

d. Экспертный подход, анализ допущений, контрольные листы

21. Критический путь – это:

a. Цепь критических задач

b. Наиболее длительный путь проекта

c. Последовательность приоритетных работ проекта

d. Последовательность задач с критическими сроками выполнения

22. Критическая работа – это:

a. Задача, предшествующая завершению проекта или важной вехи проекта

b. Задача с нулевым резервом времени

c. Задача с максимальным резервом времени

d. Задача, не обеспеченная ресурсами

23. Что произойдет, если продолжительность критической задачи вырастет?

a. Срок проекта увеличится

b. Дата начала проекта наступит позднее

c. Резерв этой задачи уменьшится

d. Резерв этой задачи увеличится

24. Система контроля включает:

a. Контроль сроков, контроль стоимости, контроль качества работ

b. Предмет контроля, способы контроля, регламенты контроля, ответственные

c. Предмет контроля, ответственные, регламенты контроля, воздействия

d. Контроль основных показателей проекта

25. Контрольное событие – это важный момент или событие проекта. Что из перечисленного является неверным для контрольного события?

a. Контрольное событие может быть необязательным

b. Контрольное событие обладает нулевой длительностью

c. Контрольное событие обязательно для проекта

d. Контрольное событие может быть зафиксировано в договоре

26. Для понимания текущего состояния проекта необходим мониторинг и контроль. В число основных задач мониторинга и контроля входит:

a. Сравнение плана и факта, надзор за исполнением, подготовка отчетов

b. Выявление новых рисков, оценка качества работ, надзор за исполнением

- c. Сравнение плана и факта, оценка исполнения, расчет прогнозов
- d. Надзор за исполнением, подготовка отчетов об исполнении, выявление новых рисков

Критерии оценивания образовательных достижений для тестовых заданий

Оценка	Коэффициент К (%)	Критерии оценки
Отлично	Свыше 80% правильных ответов	глубокое познание в освоенном материале
Хорошо	Свыше 70% правильных ответов	материал освоен полностью, без существенных ошибок
Удовлетворительно	Свыше 50% правильных ответов	материал освоен не полностью, имеются значительные пробелы в знаниях
Неудовлетворительно	Менее 50% правильных ответов	материал не освоен, знания обучающегося ниже базового уровня

11.3. Оценочные материалы для проведения промежуточной аттестации

Типовые задания, направленные на формирование профессиональных умений.

Результаты обучения
<p>Умеет использовать нормативные правовые документы в своей деятельности; ориентироваться и применять программные продукты в процессе управления проектами; определять окружение и экспертные области проекта;</p> <p>Умеет четко описать структуру требуемых данных для оптимизации способов решения задач, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений;</p> <p>Умеет разрабатывать мероприятия по мотивированию и стимулированию членов команды проекта; определять и документально оформлять роли, ответственность и подотчетность членов команды проекта;</p> <p>Умеет определять стоимость ресурсов для выполнения работ и операций по проекту, разрабатывать бюджет расходов по отдельным комплексам операций и проекту в целом, формировать базовый план по стоимости, использовать при оценке эффективности метод освоенного объема, осуществлять прогнозирование и обновление бюджета проекта; определять стоимость ресурсов для выполнения работ и операций по проекту, разрабатывать бюджет расходов по основным операциям проекта, формировать планы мероприятий, оценивать экономическую эффективность проекта;</p> <p>Умеет проводить идентификацию рисков проекта и составлять список потенциальных действий по реагированию;</p>

Тестовые задания для подготовки к экзамену

1. Укажите правильное утверждение:
 - a. Модель ЖЦ «Водопад» применяется для стратегических и важных проектов, а итерационная модель – для простых и рутинных
 - b. Модель ЖЦ «Водопад» применяется в случае большой определенности, а итерационная модель ЖЦ – в случае большой изменчивости окружающей среды
 - c. Итерационная модель применяется для стратегических проектов, а «водопад» – для простых, рутинных
 - d. Модель ЖЦ «Водопад» применяется в тех случаях, когда существуют технологические проблемы на проекте
2. Что характерно для ЖЦ «Водопад»?
 - a. Основная часть затрат приходится на этапы выполнения

- b. Основная часть затрат приходится на старт проекта
 - c. Основная часть затрат приходится на завершение проекта
 - d. Затраты распределены равномерно
3. Специфика итерационной модели ЖЦ заключается в том, что:
- a. Работы могут выполняться параллельно
 - b. План проекта разрабатывается в самом начале проекта и на весь проект
 - c. Работы проекта намеренно повторяются
 - d. Основные параметры проекта определяются на старте проекта
4. Ваш заказчик установил продолжительность проекта равной 4 месяцам. Вы – руководитель проекта и знаете, что проект можно выполнить за 2 месяца. Это требование заказчика является:
- a. Возможностью
 - b. Границей по срокам
 - c. Допуском
 - d. Ограничением
5. Матрица компромиссов обеспечивает баланс следующих важных моментов в проекте:
- a. Сроков, стоимости и содержания
 - b. Сроков, стоимости и качества
 - c. Сроков, содержания и объемов работ
 - d. Стоимости, объемов работ и качества
6. Основные проектные документы. Что из перечисленного верно:
- a. Устав проекта является составной частью плана управления проектом
 - b. План управления проектом содержит результаты планирования таких областей, как содержание, сроки, стоимость
 - c. План управления проектом является частью документа «Устав проекта»
 - d. Устав проекта содержит результаты планирования таких областей, как содержание, сроки, стоимость, коммуникации и риски
7. Укажите правильное высказывание:
- a. Сбор требований к проекту предшествует процессу разработки устава проекта
 - b. Сбор требований к проекту выполняется после разработки устава проекта и определения заинтересованных сторон
 - c. Сбор требований к проекту выполняется после разработки иерархической структуры работ
 - d. Сбор требований выполняется после определения содержания проекта
8. Требование, которое будет реализовано в ходе проекта, должно соответствовать следующим условиям:
- a. Быть выполнимым, соответствовать целям проекта, не конфликтовать с другими требованиями
 - b. Исходить от заказчика
 - c. Быть согласованным с заказчиком, выполнимым, не конфликтовать с другими требованиями
 - d. Быть понятным
9. Основная цель процесса разработки ИСР состоит в том, чтобы:
- a. Получить перечень операций проекта
 - b. Декомпонировать большое, сложное и непонятное на маленькие, простые и понятные компоненты
 - c. Понимать основные требования к проекту
 - d. Планировать необходимые для проекта ресурсы
10. Для чего необходима ИСР:
- a. Обеспечение эффективного управления проектом, структурирование перечня работ

- b. Создание структуры отчетности, определение сроков и стоимости
 - c. Понимание последовательности этапов и работ проекта
 - d. Документальное фиксирование требований заказчика
11. От чего зависит принцип построения ИСР в конкретном проекте?
- a. От бюджета проекта
 - b. От сроков проекта
 - c. От этапов проекта
 - d. От используемой методологии управления проектом
12. Укажите правильное утверждение:
- a. При разработке ИСР необходимо рассчитать сроки
 - b. При разработке ИСР необходимо определить ресурсы
 - c. При разработке ИСР больших проектов необходимо использовать метод набегающей волны
 - d. При разработке ИСР необходимо рассчитать смету и бюджет проекта
13. С точки зрения управления проектами, ресурсы бывают следующих типов:
- a. Трудовой и материальный ресурсы
 - b. Сырье, материалы, исполнители
 - c. Трудовой и административный ресурсы
 - d. Материальный и нематериальный ресурсы
- б. Календарь ресурса необходим:
- a. Для материального ресурса
 - b. Для административного ресурса
 - c. Для трудового ресурса
 - d. Для любого типа ресурса
14. Доступность ресурса определяет:
- a. Максимально возможное время ресурса для участия в проекте в рамках его календаря
 - b. Наличие или отсутствие ресурса на складе или в продаже
 - c. Стоимость ресурса
 - d. Возможность приобретения ресурса
15. К методам оценки длительности относится следующее:
- a. Параметрическая оценка, экспертная оценка, приблизительная оценка
 - b. Оценка по трем точкам, анализ элементарных работ, оценка по аналогам
 - c. Оценка по аналогам, параметрическая оценка, экспертная оценка
 - d. Директивная оценка, анализ работ, экспертная оценка
16. Какое утверждение верно:
- a. В оценку длительности элементарной задачи не включают резервы на риски
 - b. Завышение оценок длительности задач увеличивает вероятность завершения проекта в отведенный срок
 - c. Оценка длительности по аналогам точнее параметрической оценки
 - d. Основной недостаток экспертной оценки – большое количество параметров, которые необходимы эксперту
17. Какие поля используются в ИСУП ProjectLibre для создания связей между задачами?
- a. «Предварительные», «Последующие»
 - b. «Последующие», «Предшествующие»
 - c. «Предшественники», «Последователи»
 - d. «Ранние», «Поздние»
18. К методам идентификации рисков относятся следующие:
- e. Экспертный подход, метод «Снизу-вверх», мозговой штурм, анализ резервов
 - f. Экспертный подход, метод «Сверху-вниз», анализ допущений, контрольные листы
 - g. Экспертный подход, параметрический метод, SWOT-анализ, мозговой штурм

- h. Экспертный подход, анализ допущений, контрольные листы
19. К основным недостаткам экспертного подхода относится:
- Субъективность эксперта
 - Идентификация только известных рисков
 - Идентификация неизвестных рисков
 - Сложность анализа
20. Какие подходы используются для оценки вероятности рисков в проекте?
- SWOT-анализ, экспертный подход, анализ допущений
 - Экспертный подход, метод «Сверху-вниз», анализ допущений, контрольные листы
 - Экспертный подход, параметрический метод, SWOT-анализ, мозговой штурм
 - Проведение исследований, экспертная оценка, статистика прошлых проектов
21. Укажите правильное высказывание:
- Срочность риска может повлиять на оценку вероятности риска
 - Срочность риска может повлиять на вероятность риска
 - Срочность риска может повлиять на ранг риска
 - Срочность риска не может повлиять на ранг риска
22. К методам количественного анализа рисков относятся:
- Оценка по трем точкам, SWOT-анализ, анализ чувствительности
 - Создание прототипа, проведение исследований, параметрический метод
 - Моделирование, анализ ожидаемого денежного значения, анализ чувствительности
 - Параметрический метод, метод критического пути, анализ чувствительности
23. К стратегиям реагирования на угрозы относятся:
- Моделирование, обход, уменьшение
 - Уклонение, уменьшение, передача
 - Уклонение, обход, оценка последствий
 - Моделирование, уменьшение, передача
24. К стратегиям реагирования на благоприятные возможности относятся:
- Создание условий, использование, увеличение
 - Использование, увеличение, совместное использование
 - Принятие, передача, увеличение
 - Использование, передача, увеличение
25. Что произойдет, если продолжительность критической задачи вырастет?
- Срок проекта увеличится
 - Дата начала проекта наступит позднее
 - Резерв этой задачи уме
 - Резерв этой задачи увеличится
26. Критическая цепь – это:
- Цепь работ с нулевым резервом времени
 - Цепь работ, сложных с точки зрения технологии
 - Критический путь с ресурсными ограничениями
 - Узкое место проекта
27. Какое из перечисленных утверждений верно?
- Метод критического пути использует традиционную оценку продолжительности, а метод критической цепи – агрессивную.
 - Метод критической цепи использует традиционную оценку продолжительности, а метод критического пути – агрессивную.
 - Метод критического пути использует агрессивную оценку продолжительности и подразумевает жесткую последовательность задач.

d. Метод критической цепи использует традиционную оценку продолжительности и подразумевает жесткую последовательность задач.

28. Перегрузка ресурса – это:

a. Превышение максимально возможного времени работы ресурса

b. Превышение максимально возможного объема назначения, предусмотренного

в определенный промежуток времени

c. Назначение в один период времени нескольких задач на один ресурс

d. Попытка выполнить проект в срок при ограниченных ресурсах

29. Какие существуют типы задач?

a. Фикс. объем ресурсов, фикс. длительность, фикс. трудозатраты

b. Фикс. стоимость, фикс. длительность, фикс. трудозатраты

c. Фикс. ресурсы, фикс. сроки, фикс. стоимость

d. Фикс. объем, фикс. риски, фикс. качество

30. Календарь задач необходим для:

a. Определения даты окончания задачи

b. Определения даты начала задачи

c. Указания временных периодов, в которых возможно выполнение задачи

d. Расчета длительности задачи

31. Быстрый путь обычно приводит к:

a. Увеличению рисков переделок

b. Уменьшению стоимости ресурсов

c. Увеличению стоимости ресурсов

d. Увеличению стоимости работ

32. Выберите верное утверждение:

a. В проекте должны преобладать связи типа «Начало-Окончание»

b. В проекте должны преобладать связи типа «Финиш-Финиш»

c. В проекте должны преобладать связи типа «Старт-Старт»

d. В проекте должны преобладать связи типа «Окончание-Начало»

33. Выберите верное утверждение:

a. В проекте должны преобладать работы типа «Риск как можно меньше»

b. В проекте должны преобладать работы типа «Старт как можно раньше»

c. В проекте должны преобладать работы типа «Финиш как можно позднее»

d. В проекте должны преобладать работы типа «Старт как можно позднее»

34. Система контроля включает:

e. Контроль сроков, контроль стоимости, контроль качества работ

f. Предмет контроля, способы контроля, регламенты контроля, ответственные

g. Предмет контроля, ответственные, регламенты контроля, воздействия

h. Контроль основных показателей проекта

35. Контрольное событие – это важный момент или событие проекта. Что из перечисленного является неверным для контрольного события?

e. Контрольное событие может быть необязательным

f. Контрольное событие обладает нулевой длительностью

g. Контрольное событие обязательно для проекта

h. Контрольное событие может быть зафиксировано в договоре

36. Для понимания текущего состояния проекта необходим мониторинг и контроль. В число основных задач мониторинга и контроля входит:

e. Сравнение плана и факта, надзор за исполнением, подготовка отчетов

f. Выявление новых рисков, оценка качества работ, надзор за исполнением

g. Сравнение плана и факта, оценка исполнения, расчет прогнозов

h. Надзор за исполнением, подготовка отчетов об исполнении, выявление новых рисков

37. Управленческие воздействия бывают:

- a. Предупреждающие, корректирующие, исправляющие
 - b. Необходимые, ускоряющие, уточняющие
 - c. Срочные, важные, оперативные
 - d. Усиливающие, ускоряющие, направляющие
38. Укажите правильное утверждение:
- a. Принятые управленческие воздействия нет необходимости учитывать в плане проекта
 - b. План проекта по вехам используется для высокоуровневого контроля
 - c. Причины отклонений от плана чаще всего не зависят от команды проекта
 - d. Необходимо контролировать только сроки и стоимость проекта
39. Отчетная дата – это:
- a. Дата предоставления отчета заказчику
 - b. Дата, на которую собирается информация о фактическом выполнении работ
 - c. Окончание периода времени для составления отчета
 - d. Дата, на которую должны быть выполнены все запланированные работы
40. Вы утверждаете базовый план управления проектом. Какие основные составляющие этого документа?
- a. Базовый план управления ресурсами, Базовый план управления стоимостью, Базовый план управления расписанием
 - b. Базовый план управления расписанием, Базовый план управления стоимостью, Базовый план управления качеством
 - c. Базовый план управления требованиями, Базовый план управления расписанием, Базовый план управления стоимостью
 - d. Базовый план управления содержанием, Базовый план управления стоимостью, Базовый план управления расписанием
41. Базовый план по содержанию проекта – это одобренная версия описания содержания, иерархической структуры работ (ИСР). Кто может изменять Базовый план по содержанию проекта?
- a. Руководитель проекта
 - b. Спонсор проекта, используя формальные процедуры
 - c. Любая заинтересованная сторона проекта
 - d. Базовый план по содержанию в ходе проекта изменять нельзя
42. О чем говорит показатель ИВСр при его значении в проекте, равном 0,25?
- a. Работы по проекту выполнены на 25%
 - b. Отставание по срокам в 4 раза
 - c. Опережение сроков на 25%
 - d. Затраты составили 25 % от запланированных
43. О чем говорит показатель ИВСт при его значении в проекте, равном 1,50?
- a. Экономия бюджета
 - b. Превышение бюджета на 50%
 - c. Опережение сроков на 50%
 - d. Затраты составили 50 % от запланированных

Типовые задания для подготовки к экзамену

Типовые практические задания, направленные на формирование профессиональных навыков, владений

Результаты обучения
Владеет методами и инструментами проектного управления с использованием современного программного обеспечения, методами календарного и сетевого планирования, анализа и оптимизации плана проекта с применением современных программных продуктов;
Владеет навыками осуществления контроля соответствия разработанных документов действующей нормативной и правовой документации с точки зрения управления проектами

Результаты обучения
Владеет современными методами привлечения и отбора новых сотрудников в команду проекта, разрабатывать программы их адаптации; навыками представления результатов работы команды проекта;
Владеет методами проектного финансирования, методами стоимостной оценки ресурсов, работ, операций и проекта в целом, методикой формирования бюджета расходов по проекту;
Владеет методами проведения качественного и количественного анализа рисков проекта и моделирования; методами мониторинга и управления рисками проекта.

Типовые практические задания для подготовки к экзамену

Задание 1.

Анализ ситуации. Построение организационной структуры проекта. Цель проекта: разработка, создание и внедрение на рынок многофункционального портативного доплера, обладающего определенными в техническом задании рабочими характеристиками, временем непрерывной работы аккумулятора 10 ч, розничной ценой не выше 10 тыс. рублей.

Основные рабочие пакеты проекта	Исполнители – организационные структуры компании
Определение специфики и характеристик доплера	Маркетинговый отдел, отдел исследований и разработок
Разработка прототипа, проведение первоначальных тестов	Отдел исследований и разработок, служба качества
Доведение разработки до производства	Конструкторское бюро, производственный отдел, маркетинговый отдел
Наладка производства	Конструкторское бюро, производственный отдел
Производство малых партий, проверка качества и надежности	производственный отдел, служба качества
Разработка программного обеспечения для дальнейшей эксплуатации доплера	Подразделение разработки программного обеспечения
Тестирование программного обеспечения	Служба качества
Подготовка полной документации, пособий по пользованию	Секция технической документации, подразделение подготовки программного продукта, конструкторское бюро, производственный отдел
Постановка соответствующего сервиса с инструкциями и запасными частями	Отдел сервиса, маркетинговый отдел
Подготовка программы маркетинга	Отдел маркетинга

Данные пакеты распадаются на четыре основные категории:

1. Разработка, создание и тестирование доплера;
2. Подготовка, написание и тестирование программного обеспечения для его работы;
3. Постановка системы производства и сервиса, включая инструкции и запасные части;
4. Разработка маркетинговой программы, включая демонстрации, брошюры, инструкции пользователя.

На основе анализа категорий проект нуждается в следующих элементах организационной структуры:

- 1) группа по разработке доплера и программного обеспечения;
- 2) группа по тестированию программного обеспечения;
- 3) группа по налаживанию производственной системы для выпуска доплеров;
- 4) группа по разработке программы маркетинга;
- 5) группа по подготовке всех документов и инструкций;
- 6) группа по управлению всеми вышеперечисленными группами.

Эти подсистемы представляют, по крайней мере, три основных подразделения и шесть отделов в материнской компании. Группы, разрабатывающие доплер и программное обеспечение, должны работать в очень тесном сотрудничестве. Группы тестирования доплера и соответствующего программного обеспечения могут работать независимо от разработчиков доплера и программного продукта, но результаты улучшаются, когда они кооперируются.

Для проекта требуется слишком большое взаимодействие между основными подразделениями. Материнская компания обладает всеми специалистами, способными выполнить проект. Предполагается его выполнить в срок от 18 до 24 месяцев.

Этот проект – самый дорогостоящий из всех, когда-либо предпринятых компанией. Прочитайте и проанализируйте конкретную ситуацию. Составьте организационную структуру и схему взаимодействия проекта с материнской организацией. Предложите и обоснуйте вариант проектного офиса.

Задание 2.

Разработайте должностные инструкции и график функциональных обязанностей сотрудников (отделов) проекта для описанной выше ситуации. Должностная инструкция В состав должностной инструкции должны входить следующие элементы:

- 1) какие цели стоят перед сотрудником, занимающим данную должность;
- 2) что он должен делать для достижения указанных целей;
- 3) кому подчиняется сотрудник, занимающий данную должность;
- 4) какими полномочиями обладает сотрудник, занимающий данную должность, в плане принятия решений, приема и увольнения с работы, расходования средств. Каковы его обязанности по связям с клиентами (если таковые вообще имеются);
- 5) как оценивается его деятельность?

Пример. «Должностная инструкция»

Имя: Билли Бонс

Должность: штурман

Цель сотрудника: наладить процесс управления движением корабля в Карибском море и за его пределами, чтобы «Морж» по маневренности и скорости ни в чем не уступал английским, французским и испанским кораблям

Обязанности сотрудника: рассчитывать курс, отслеживать движение корабля по компасу и другим навигационным приборам, вести регулярные записи местоположения, перемещений и боевых сражений корабля, управлять штурвалом при прохождении отмелей и других опасных мест

Кому подчиняется сотрудник: капитану Флинту

Полномочия сотрудника: принимать решения о сохранении или смене курса корабля, ставить и отстранять от штурвала матросов, а также проверять их действия

Оценка деятельности: точное и своевременное прибытие корабля к месту назначения согласно расчетам (за исключением форс-мажорных обстоятельств)

График функциональных обязанностей (таблица) График функциональных обязанностей дает точное представление о том, кто за что отвечает на протяжении всего проекта. Степень его детализации должна отражать как размеры и сложность проекта, так и потребности членов команды.

Пример графика функциональных обязанностей

Сфера деятельности	Капитан Флинт	Штурман Б.Бонс	Боцман Пью	Квартирмейстер Дж. Сильвер	Канонир И.Хэндс
Подготовка к бою	◆	■	❖	❖	●
Направление корабля	◆	●	■		■
Организация хозяйства	◆		■	●	❖
Управление матросами	◆		●	■	

● – ответственный; ■ – уведомление; ◆ – одобрение; ❖ – поддержка.

Проект автоматизации документооборота Крупная сетевая аптека инициировала проект автоматизации документооборота, который подразумевал проектирование, разработку и внедрение Интернет-сети. В качестве заказчика проекта выступила сама фирма, а в качестве генерального подрядчика – консалтинговая фирма, специализирующаяся на предоставлении услуг в области современных информационных технологий. При этом консалтинговая фирма взяла на себя обязательства самостоятельно спроектировать всю систему документооборота и создать ее силами субподрядной софтверной фирмы. На стадии переговоров были определены объемы, сроки и стоимость проекта, которая являлась оплатой услуг консалтинговой фирмы. При этом оплата услуг консалтинговой фирмы зависела от конкретных результатов – создания системы документооборота в оговоренные сроки.

Из общей стоимости проекта часть денежных средств шла на оплату работы софтверной фирмы, причем работа программистов оценивалась в зависимости от затраченного времени, т.е. используя повременную систему оплаты труда.

После окончания первых двух этапов проекта оказалось, что консалтинговая фирма выполнила работы только по первому этапу, получила оплату результатов только по первому этапу, но софтверной фирме заплатила уже за два этапа, т.е. за все время работы программистов. Руководитель проекта со стороны консалтинговой фирмы рассчитал показатели контроля стоимости и доложил результаты руководству. Руководство консалтинговой фирмы обнаружило, что данный проект с точки зрения их фирмы абсолютно нерентабелен. На совещании, посвященном обсуждению сложившейся ситуации, было принято решение обратиться к заказчику с предложением пересмотреть условия договора ввиду серьезного увеличения объемов работ и усложнения условий их реализации.

Вопросы для анализа:

1. На основе каких показателей руководитель проекта мог бы выявить ошибки в управлении стоимостью?
2. Какие ошибки были допущены в управлении стоимостью со стороны консалтинговой фирмы?
3. Как вы оцениваете решение, принятое на совещание?
4. Какое решение было бы более целесообразно, по Вашему мнению?

Задание 3.

Сформулируйте название проекта и обоснуйте его выбор, последовательно излагая факты, которые подтверждают его актуальность.

Задание 4

Опишите основные характеристики проекта:

Класс проекта –

(по составу и структуре проекты подразделяются на монопроекты, мультипроекты, мегапроекты)

Тип проекта –

(по основным сферам деятельности, в которых осуществляется проект, выделяют: технический, организационный, экономический, социальный, смешанный)

Вид проекта –

(по характеру предметной области проекты подразделяются на инвестиционные, инновационные, научно-исследовательские, учебнообразовательные, смешанные)

Масштаб проекта –

(по размерам самого проекта, количеству участников и степени влияния на окружающий мир проекты делят на мелкие проекты, средние проекты, крупные проекты, очень крупные проекты)

Длительность проекта –

(по продолжительности периода осуществления проекта они подразделяются на краткосрочные, среднесрочные, долгосрочные)

Сложность проекта –

(по степени сложности простые, сложные, очень сложные)

Задание 5

Составьте описание жизненного цикла проекта

Проекты различаются по размеру и сложности. Независимо от размеров и степени сложности, все проекты могут быть представлены в виде жизненного цикла со следующей структурой (рисунок 1)

- начало проекта (разработка концепции проекта);
- организация и подготовка;
- выполнение работ проекта;
- завершение проекта.

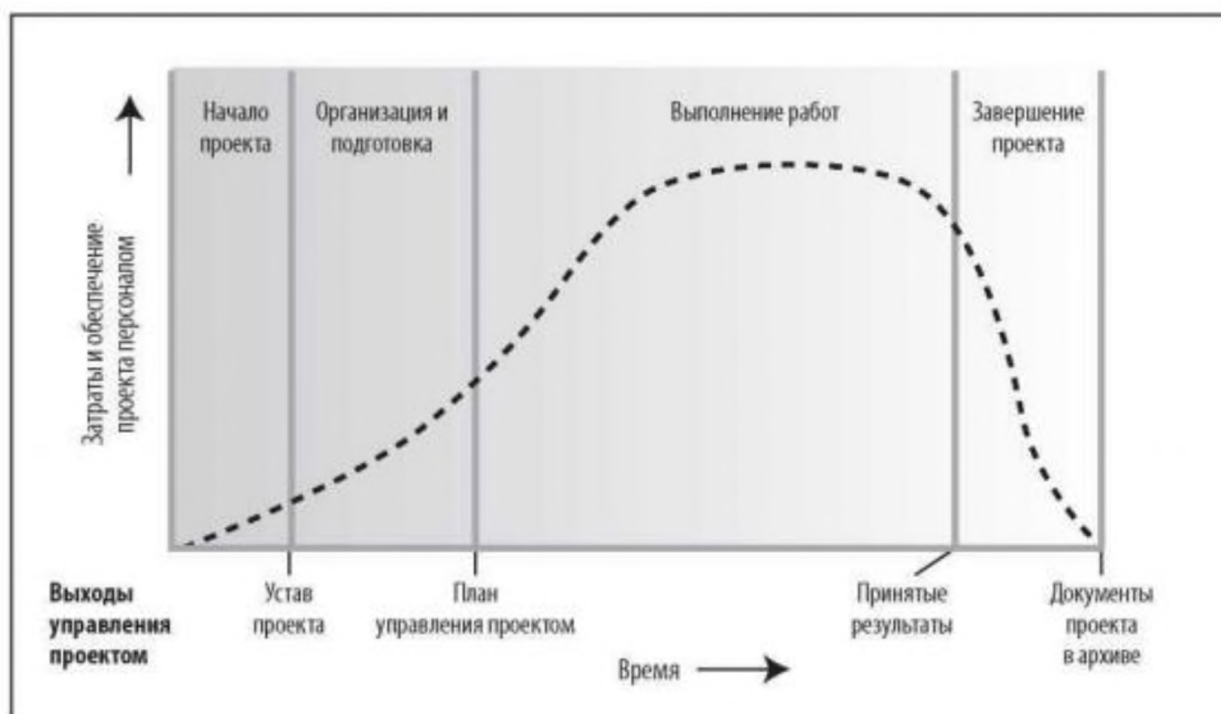


Рисунок 1 – Жизненный цикл проекта

Опишите жизненный цикл своего проекта (какие работы должны быть проведены в каждой фазе, какие в каждой фазе должны проведены мероприятия по достижению цели проекта). Это можно сделать также графически или в табличной форме.

Пример. Содержание основных фаз и этапов реализации проекта по производству инновационного продукта

Фазы и этапы	Мероприятия
1. Начало проекта (разработка концепции)	
1.1 Изучение прогнозов развития региона отрасли	Изучение справочной и статистической информации. Проведение STEP-анализа макросреды
1.2 Формирование инновационной идеи	Проведение маркетинговых исследований
1.3 Разработка целей и задач проекта	Определение дерева целей и его согласование
1.4 Формирование команды проекта	Анализ окружения проекта, составление организационной структуры проекта, разработка предварительной матрицы ответственности проекта
1.5 Разработка устава проекта	
2. Организация и подготовка	
2.1 Планирование реализации проекта	Разработка плана управления проектом и мониторинга его исполнения. Составление структурной декомпозиции работ проекта, матрицы ресурсов. Предварительная оценки длительности операций при реализации проекта.
2.2 Бюджетирование проекта	Разработка календарного плана доходов и расходов проекта
2.3 Оценка экономической эффективности проекта	Расчет показателей NPV, PI, IRR, а также срока окупаемости проекта
3. Выполнение работ проекта	
3.1 Проведение тендеров и заключение контрактов	Проведение закупок ресурсов и размещение заказов на конкурсной основе
3.2 Управление реализацией проекта	Обеспечение выполнения календарного графика работ
3.3 Мониторинг проекта	Контроль и анализ выполнения проектных работ
3.4 Управление изменениями	Мониторинг состояния окружающей среды проекта, обеспечение адаптации проекта к ее изменениям, составление отчетов об изменениях
4. Завершение проекта	
4.1 Пусконаладочные работы	Испытание технологических процессов по производству инновационного продукта
4.2 Запуск в эксплуатацию	Подготовка и утверждение необходимых документов для начала производства инновационного продукта
4.3 Закрытие контрактов и проекта	Согласование и утверждение проектных отчетов и иной документации

Задание 6

Разработайте устав проекта

Устав проекта документирует бизнес-потребности, текущее понимание потребностей заказчика, а также новый продукт, услугу или результат, который планируется создать. Устав проекта может включать в себя:

- назначение или обоснование проекта;
- измеримые цели проекта и соответствующие критерии успеха;
- критерии успешности по отдельным целям проекта;
- риски;
- сводное расписание контрольных событий;
- сводный бюджет;
- требования к одобрению проекта (что составляет успех проекта, кто решает, что проект оказался успешным, и кто подписывает проект);
- информацию о назначенном менеджере проекта, уровень ответственности и полномочий;
- имя и полномочия спонсора или другого лица (лиц), утверждающего Устав проекта.

Пример шаблона устава проекта одной из организаций

Титульная информация о проекте

Наименование проекта	
Планируемое время начала и окончания проекта (месяц/год)	
Оценка бюджета проекта (руб.)	
Место/сфера реализации	
Заказчик проекта	
Куратор	
Другие/ключевые участники проекта	
Дата создания документа	

Причины инициализации проекта:

Цели проекта (цели должны быть сформулированы по технологии SMART, то есть они должны быть конкретны, измеримы, достижимы, реалистичны и ограничены по времени)

Описание проекта:

Перечень требований к проекту:

Критерии успешности по отдельным целям проекта

Цели проекта	Критерии успешности	Лица, утверждающие критерии успешности
По содержанию		
По срокам		
По стоимости		
По качеству		

Сводное расписание контрольных событий

Описание контрольных событий	Дата

Назначение руководителя проекта

Должность	ФИО

Полномочия и ответственность менеджера проекта

Деятельность	Полномочия	Ответственность
Решения по персоналу		
Управление бюджетом и его отклонениями		
Управление расписанием и его отклонениями		
Технические решения		
Эскалация вопросов		

Утверждено/согласовано

Должность	Фамилия, инициалы	Подпись	Дата

Опишите окружение проекта

Участники проекта – это лица или организации, либо активно участвующие в проекте, либо на чьи интересы могут повлиять результаты исполнения или завершения проекта (рисунок 2) Участники также могут влиять на цели и результаты проекта.

Команда управления проектом должна выявить участников проекта, определить их требования и ожидания и, насколько возможно, управлять их влиянием в отношении требований, чтобы обеспечить успешное завершение проекта.

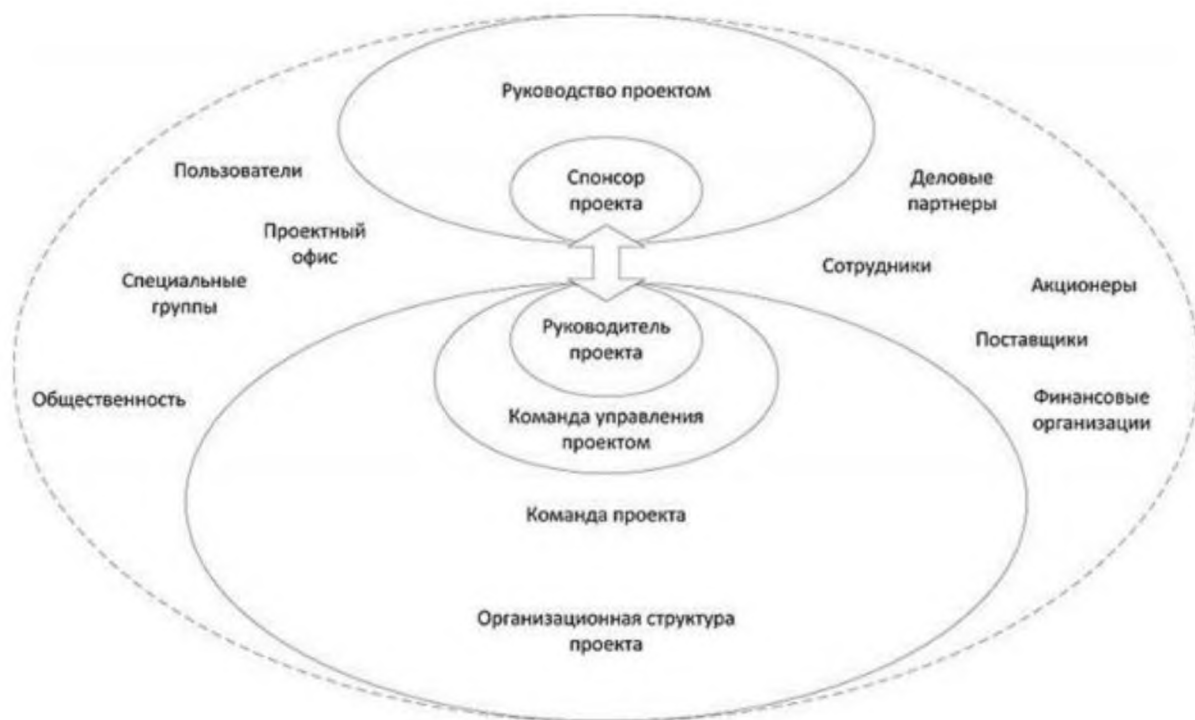


Рисунок 2 – Стандартные заинтересованные стороны проекта
Участники Вашего проекта:

Команда проекта:

Задание 7.

Составьте организационную структуру проекта

Организационная структура проекта – соответствующая проекту временная организационная структура, включающая всех его участников и создаваемая для успешного управления и достижения целей проекта

Задание 8.

Анализ ситуации Сергея Бочкарева назначили руководителем команды по реализации важного проекта, связанного с получением выгодного заказа. Сначала он встретился с семью членами команды, определил масштабы проекта и раздал персональные задания. Все члены команды соглашались, кивали в знак понимания и много записывали, так что по завершении собрания Сергей чувствовал себя прекрасно. «Они готовы», – подумал он.

На выполнение проекта было отведено ровно четыре месяца. Проходили недели. Сергей был занят выполнением своей части проекта. Изредка он проверял индивидуальную работу членов команды, но регулярных собраний всех членов команды не проводил. В начале четвертого месяца Сергей почти случайно обнаружил, что между маркетинговой и логистической частями проекта существуют значительные функциональные противоречия. Сергей срочно созвал собрание команды и объявил чрезвычайное положение. Вся команда, а особенно Сергей, работала сутками в течение следующих нескольких недель, и только

дважды нарушила сроки сдачи конкретных заданий, в конце концов завершив проект по истечении шести месяцев.

Высшее руководство было недовольно задержкой, но все-таки смогло сохранить заказчика и подписало долгосрочный контракт. По завершении проекта Сергей вздохнул с облегчением, но особой радости эта работа ему не принесла. Управление командой оказалось тяжелой работой. Иногда ему с командой приходилось отступать от намеченного плана, дублировать функции, оставлять работу незавершенной и ругаться по поводу того, в каком направлении следует двигаться. Стиль работы Сергея Бочкарева характеризовался частым вмешательством в работу команды, выполнением заданий за членов команды, решением проблем, которыми должны были заниматься другие. В конце концов команде удалось выполнить проект, но Сергей честно признал, что общее качество работ оставляло желать лучшего.

Вопросы для размышления:

1. Охарактеризуйте стиль работы Сергея.
2. Назовите ошибки, допущенные Сергеем в процессе руководства командой.
3. Перечислите причины, которые не позволили команде Сергея Бочкарева добиться результатов на которые он рассчитывал.
4. Какие меры по совершенствованию руководства командой можно предложить Сергею Бочкареву, чтобы не допускать ошибок в будущем?

Задание 9.

Анализ ситуации Анна Зиминая была руководителем отдела маркетинга компании. Она лично определяла задачи, над которыми будет работать каждый сотрудник и даже то, как он должен работать. Если кто-то возражал, Анна требовала беспрекословного подчинения. Работники группы зависели друг от друга, а Анна хотела преобразовать эту группу в команду.

Босс Анны сообщил ей, что проект по запуску нового вида фармацевтического препарата, скорее всего, поручат ей. Для выполнения проекта всем пяти работникам ее отдела пришлось бы очень тесно сотрудничать между собой, что им редко приходилось делать раньше. Анна жаждала получить этот проект, но ничего не сказала об этом своим подчиненным, посчитав, что это отвлечет их от выполнения текущих задач.

Она сообщит об этом только в том случае, если ее действительно назначат руководителем проекта. Однажды за 15 минут до совещания менеджеров среднего звена ей позвонили и сказали, что проект действительно передают ей и браться за него нужно немедленно. Анна помчалась к своим подчиненным, сообщая всем и каждому эту приятную новость и раздавая задания. «Бросьте все текущие дела, новое задание – вот работа первостепенной важности, – заявила она, не обращая внимания на замешательство сотрудников. – Работать нужно быстро, поэтому не будем тратить времени на собрания, просто делайте все так, как я говорила вам раньше. Поработайте над этим проектом хорошенько, ведь теперь вы – команда!». Анна была довольна собой, ведь ей удалось быстро запустить работу над проектом, а на следующей неделе она встретится с членами своей команды, чтобы проанализировать состояние дел и ответить на накопившиеся вопросы.

Анна не знала, что сотрудники провели неофициальное совещание еще до запланированного заседания и высказали недовольство по поводу случившегося и авторитарного стиля руководства Анны Зиминой.

Вопросы для размышления:

1. Почему членам команды Анны Зиминой трудно работать?
2. К каким последствиям может привести авторитарный стиль руководства командой?
3. Назовите ошибки, допущенные Анной, и предложите методы их корректировок.

Задание 10.

Анализ ситуации «Командный дух»

У компании «Спутник» наступили тяжелые времена. Кризис негативно сказался на финансовых показателях и на работе команды топ-менеджеров, привыкших к стабильной высокой зарплате и большим бонусам в прежние времена. Кто-то стал брать регулярно больничный, нарушать сроки выполнения работы, отлучаться во время рабочего дня по своим личным делам. Плачевное состояние дел никто, кроме Натальи Приваловой – генерального директора, не горел желанием исправлять. Нужен был сильный мотиватор. И тут Наталье пришла в голову идея, которая сплотила бы команду и вдохновила ее на новые трудовые подвиги. Она решила с помощью партнеров организовать авторалли, в котором главный приз – 10 кг золота – доставался победителю – команде, первой пришедшей к финишу.

Всего набралось 10 команд из разных регионов. Но расчет Натальи не оправдался – половина топ-менеджеров наотрез отказалась принимать участие в ралли даже под страхом увольнения, остальные нехотя, скрипя зубами, согласились поехать за компанию: лишь бы чем-то заняться, все равно зарплата идет. В итоге команда пришла к финишу предпоследней, так как за всех старалась одна Наталья. Что, на ваш взгляд, помешало им прийти первыми? Какие уроки можно извлечь из данной ситуации?

Задание 11

Разработайте матрицу конкурентоспособности проекта с использованием экспертно-балльных методов оценивания.

Пример шаблона матрицы конкурентоспособности проекта

Область сравнения	Ваш проект	Конкурент А	Конкурент Б	Конкурент В
Качество				
Реклама				
Сервис				
Имидж				
Цена				
ИТОГО				

Задание 12.

Составьте структурную декомпозицию работ проекта

Создание структурной декомпозиции работ (иерархической структуры работ, WBS – Work Breakdown Structure) – это процесс разделения результатов проекта и работ по проекту на более мелкие элементы, которыми легче управлять. Иерархическая структура работ – это ориентированная на результаты иерархическая декомпозиция работ, которые должна выполнить команда проекта для достижения целей проекта и создания требуемых результатов на каждом более низком уровне. WBS представляет все более детальное описание работ по проекту.

Задание 13.

Разработайте сетевой график проекта

Сетевой график – это инструмент для планирования, разработки и мониторинга исполнения проекта.

Пример построения сетевого графика проекта

Условные обозначения:

ES	ID	EF
SL	Описание	
LS	Dur	LF

ID – идентификатор
 Dur – длительность
 SL – свободный резерв
 ES – ранний старт
 EF – ранний финиш
 LS – поздний старт
 LF – поздний финиш

Исходные данные для построения сетевого графика:

Код	Описание операции	Предшествующая операция	Длительность
A	Разработка опытно-конструкторской документации	-	6
B	Проверка наличия служб	A	8
C	Одобрение комиссии	A	9
D	Приобретение необходимых ресурсов	C,B	14
E	Производство пробной партии продукции	D	14
F	Тестирование опытного образца	D	6
G	Начало массового производства продукта	E,F	2

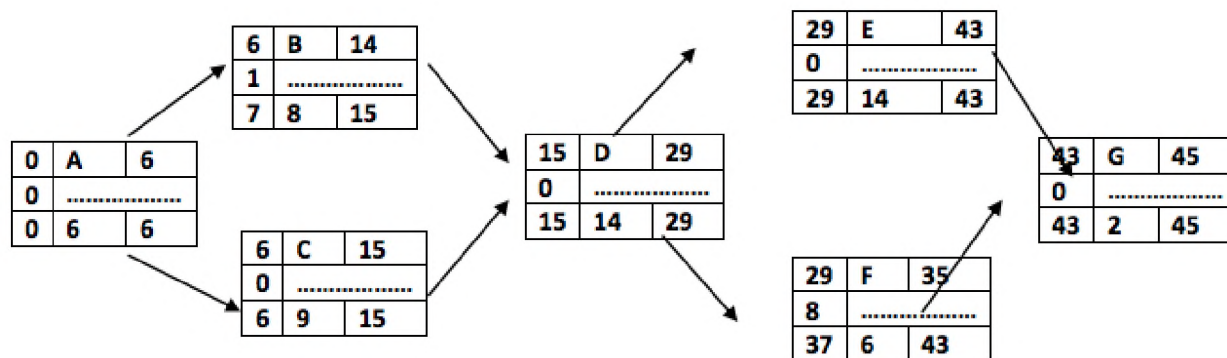


Рисунок – Результаты анализа сетевого графика

Вывод: резерв времени проекта – 9 дней; критический путь – ACDEG

Задание 14.

С помощью диаграммы Ганта создайте временной план проекта. Для этого используйте уже составленную ранее структурную декомпозицию работ (WBS) и длительность выполнения каждой работы, использованные при построении сетевого графика. Кроме того, для каждой работы определите самую раннюю дату начала выполнения. Для построения диаграммы Ганта могут быть использованы программы MS Excel, а также MS Project (рисунок 4)

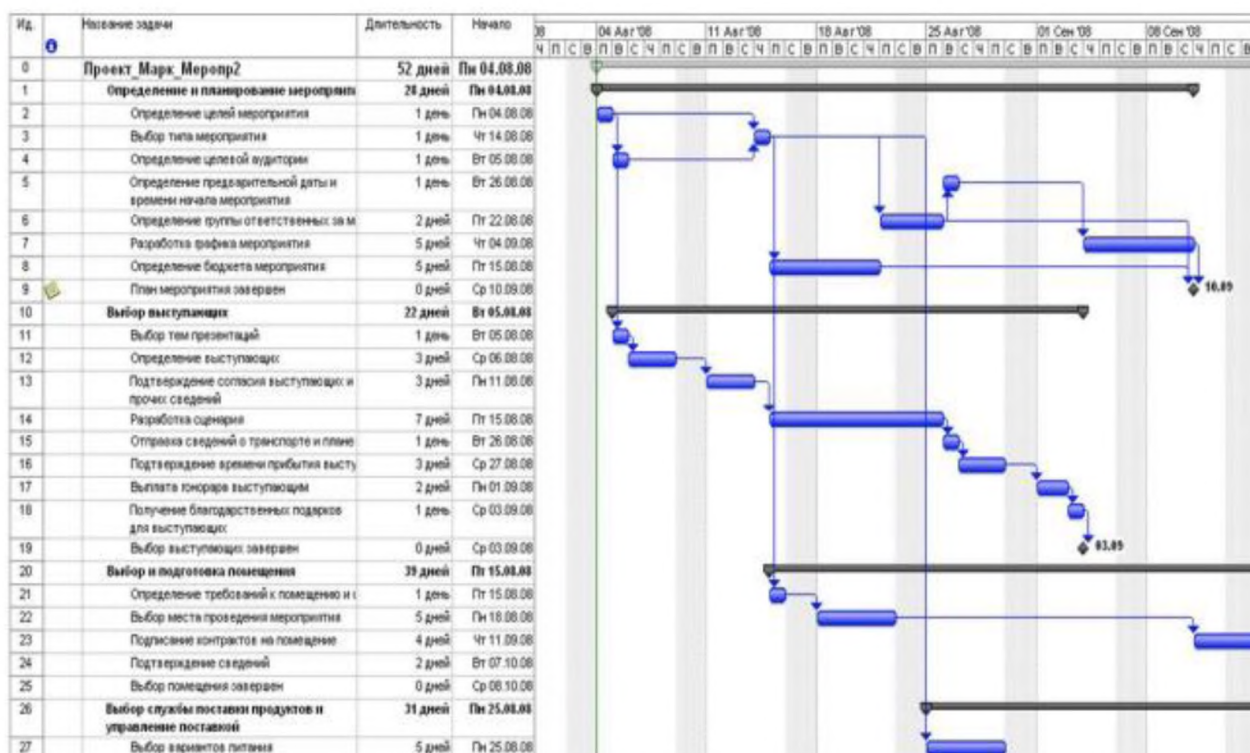


Рисунок – Пример построения диаграммы Ганта (MS Project)

Задание 15

Составьте матрицу ресурсов проекта.

Этапы ресурсного планирования:

1. Описание ресурсов
2. Назначение ресурса для конкретной работы
3. Определение потребности в ресурсах
4. Анализ назначения ресурсов и разрешение ресурсных конфликтов

Пример составления матрицы ресурсов (фрагмент матрицы ресурсов пилотной стадии проекта):

Код работы (в соответствии с WBS)	Тип ресурса	Наименование ресурса
3.1	Трудовые	Менеджер проекта
3.1	Материальные	Офисное оборудование
3.2	Трудовые	Производственный персонал (5 чел), мастер, инженер
3.2.	Материальные	Расходные материалы: энергия, ГСМ. Комплектующие
3.2.	Материальные	Производственный участок №1 (200 м2). Производственное оборудование
...

Задание №16 Составьте перечень недостающих на предприятии ресурсов для реализации проекта со стоимостью их приобретения

Примеры составления матрицы ответственности

Пример 1. Фрагмент матрицы ответственности (ФОРМА 1)

Члены команды УП/Задания (код работ)	Проект-менеджер	Администратор	Планово-финансовый отдел	Отдел материально-технического снабжения
Согласование исполнителей	О			К
Составление бюджета проекта	О	И	К	
Разработка плана проекта	П	О		
Утверждение плана	О		К	К
...				

О- ответственный;
И – исполнитель;
П-приемка;
К-консультация

Пример 2. Фрагмент матрицы ответственности (ФОРМА 2)*

Этап работ (код работ)	План	Разработка	Документация	Сборник	Испытание	Закупки	Контроль	Производство
3.1	1	2			2		3	3
3.2	2	1		3		2	3	
3.3	1					3		3
3.4	3	2	1		3			
3.5	1	3						
3.6	2	2	1		3			3
3.7	1	3	5	1	3	3	3	4
...

* матрица может составляться для команды управления проектом в целом, при этом рядом с условными обозначениями характера работ (1-5) могут указываться ФИО участников команды проекта

- 1 – ответственность
- 2 – поддержка
- 3 – консультация
- 4 – согласование
- 5 – утверждение

Пример 3. Фрагмент матрицы ответственности (ФОРМА 3)

Этап работ (код работ)	Ответственный	Должность	Результат	Дата сдачи результата
3.1	Иванов	Проект-менеджер	Производственный план	20.01.2021
3.2	Петров, Сидоров	Администратор/логист	Отчет	20.02.2021

3.3	Сизов	Технолог	Отчет	10.03.2021
...

Задание 17 Составьте смету затрат проекта

Смета затрат – это документ, отражающий состав, структуру и значение статей расходов по проекту

Пример шаблона сметы затрат

Статьи затрат	Итого за год	Квартал			
		1	2	3	4
Прямые: - заработная плата производственного персонала - материалы - комплектующие - амортизация - услуги сторонних организаций - прочие					
ИТОГО					
Косвенные: - заработная плата управленческого персонала - аренда офиса - аренда склада - реклама - транспортные расходы - представительские расходы - расходы на НИОКР - расходы на покупку оборудования - расходные материалы для офисной техники - информационные услуги ИТ (1С, Конс-нт, Гарант) - расходы на интернет - консультационные услуги - канцелярские расходы - расходы на проценты за кредит - прочие					
ИТОГО:					
ИТОГО ПО ПРОЕКТУ:					

Обоснуйте экономическую целесообразность проекта, предварительно составив прогноз денежных поступлений от реализации проекта.

При обосновании экономической целесообразности проекта используйте следующие показатели:

- Показатель чистого дисконтированного дохода (ЧДД), англ. Net present value (NPV)
- Индекс рентабельности (ИР), англ. Profitability Index (PI)
- Показатель внутренней нормы доходности проекта (ВНД), англ. internal rate of return (IRR)
- Срок окупаемости проекта

Задание 18.

Идентифицируйте риски проекта, оцените вероятность их наступления и возможные последствия, продумайте мероприятия по управлению рисками (систему реагирования на риски). Результаты анализа рисков могут быть представлены в следующей форме:

Перечень основных рисков проекта	Вероятность наступления	Возможные последствия	Мероприятия по управлению риском

* для решения заданий 11-18 студенту предлагается конкретный проект

Критерии оценивания практических заданий

Решения практического задания	Критерии оценивания
	«5» (отлично) – выставляется за полное, безошибочное выполнение задания
	«4» (хорошо) – в целом задание выполнено, имеются отдельные неточности или недостаточно полные ответы, не содержащие ошибок.
	«3» (удовлетворительно) – допущены отдельные ошибки при выполнении задания.
«2» (неудовлетворительно) – отсутствуют ответы на большинство вопросов задачи, задание не выполнено или выполнено не верно.	

Шкала оценки для проведения экзамена по дисциплине

Оценка за ответ	Критерии
Отлично	<ul style="list-style-type: none">– полно раскрыто содержание материала;– материал изложен грамотно, в определенной логической последовательности;– продемонстрировано системное и глубокое знание программного материала;– точно используется терминология;– показано умение иллюстрировать теоретические положения конкретными примерами, применять их в новой ситуации;– продемонстрировано усвоение ранее изученных сопутствующих вопросов, сформированность и устойчивость компетенций, умений и навыков;– ответ прозвучал самостоятельно, без наводящих вопросов;– продемонстрирована способность творчески применять знание теории к решению профессиональных задач;– продемонстрировано знание современной учебной и научной литературы;– допущены одна – две неточности при освещении второстепенных вопросов, которые исправляются по замечанию.
Хорошо	<ul style="list-style-type: none">– вопросы излагаются систематизировано и последовательно;– продемонстрировано умение анализировать материал, однако не все выводы носят аргументированный и доказательный характер;– продемонстрировано усвоение основной литературы.– ответ удовлетворяет в основном требованиям на оценку «5», но при этом имеет один из недостатков: в изложении допущены небольшие пробелы, не исказившие содержание ответа; допущены один – два недочета при освещении основного содержания ответа, исправленные по замечанию преподавателя; допущены ошибка или более двух недочетов при освещении второстепенных вопросов, которые легко исправляются по замечанию преподавателя.

<p>Удовлетворительно</p>	<ul style="list-style-type: none"> – неполно или непоследовательно раскрыто содержание материала, но показано общее понимание вопроса и продемонстрированы умения, достаточные для дальнейшего усвоения материала; – усвоены основные категории по рассматриваемому и дополнительным вопросам; – имелись затруднения или допущены ошибки в определении понятий, использовании терминологии, исправленные после нескольких наводящих вопросов; – при неполном знании теоретического материала выявлена недостаточная сформированность компетенций, умений и навыков, студент не может применить теорию в новой ситуации; – продемонстрировано усвоение основной литературы.
<p>Неудовлетворительно</p>	<ul style="list-style-type: none"> – не раскрыто основное содержание учебного материала; – обнаружено незнание или непонимание большей или наиболее важной части учебного материала; – допущены ошибки в определении понятий, при использовании терминологии, которые не исправлены после нескольких наводящих вопросов - не сформированы компетенции, умения и навыки, - отказ от ответа или отсутствие ответа

ЛИСТ ДОПОЛНЕНИЙ И ИЗМЕНЕНИЙ
рабочей программы дисциплины

Рабочая программа дисциплины рассмотрена на заседании кафедры (протокол от _____ №____) и одобрена на заседании Ученого совета (протокол от _____ №____) для исполнения в 20__-20__ учебном году

Внесены дополнения (изменения): _____

Заведующий кафедрой

(подпись, инициалы и фамилия)

Рабочая программа дисциплины рассмотрена на заседании кафедры (протокол от _____ №____) и одобрена на заседании Ученого совета (протокол от _____ №____) для исполнения в 20__-20__ учебном году

Внесены дополнения (изменения): _____

Заведующий кафедрой

(подпись, инициалы и фамилия)

Рабочая программа дисциплины рассмотрена на заседании кафедры (протокол от _____ №____) и одобрена на заседании Ученого совета (протокол от _____ №____) для исполнения в 20__-20__ учебном году

Внесены дополнения (изменения): _____

Заведующий кафедрой

(подпись, инициалы и фамилия)

Рабочая программа дисциплины рассмотрена на заседании кафедры (протокол от _____ №____) и одобрена на заседании Ученого совета (протокол от _____ №____) для исполнения в 20__-20__ учебном году

Внесены дополнения (изменения): _____

Заведующий кафедрой

(подпись, инициалы и фамилия)