МИНОБРНАУКИ РОССИИ
Ярославский государственный университет им. П.Г. Демидова

Кафедра управления и предпринимательства

УТВЕРЖДАЮ

Декан факультета социально-политических наук
__ Т.С. Акопова

«23» мая 2023 г.

Рабочая программа дисциплины
«Управление проектами»

Направление подготовки
39.04.03 Организация работы с молодежью

Направленность (профиль)
«Управление в сфере молодежной политики»

Форма обучения
очная

Программа одобрена
на заседании кафедры управления и предпринимательства
от «05» апреля 2023 года, протокол № 7

Программа одобрена НМК
Экономического факультета
протокол № 6 от «26» апреля 2023 года

Ярославль, 2023

1. Цели освоения дисциплины

Целями освоения дисциплины «Управление проектами» являются: усвоить содержание процесса управления проектами (project management) как вида управленческой деятельности; изучить теоретический аппарат и ознакомиться с инструментальными средствами управления проектами; сформировать практические навыки решения задач, возникающих в процессе управления проектами; сформировать у обучаемых теоретико-практическую базу для дальнейшего ее самостоятельного применения в процессе профессиональной деятельности.

2. Место дисциплины в структуре образовательной программы.

Дисциплина «Управление проектами» относится к обязательной части Блока 1. Она является синтетической и основывается на таких предметных областях знаний как менеджмент, микроэкономика и макроэкономика, системное и творческое мышление, командообразование, финансовый менеджмент, управленческие решения, управление рисками, управление качеством.

3. Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с планируемыми результатами освоения ОП магистратуры

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих элементов компетенций в соответствии с ФГОС ВО, ОП ВО и приобретение следующих знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности:

Формируемая компетенция (код и формулировка)	**Индикатор достижения компетенции (код и формулировка)**	**Перечень планируемых результатов обучения**
Универсальные компетенции		
УК – 2 Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла	**УК 2.1.** Разрабатывает необходимую документацию по проекту с учетом специфики молодежной среды либо сферы реализации молодежной политики	**Знать:** основные методологические подходы в сфере управления проектами **Уметь:** структурировать жизненный цикл проекта и определять вехи проекта разрабатывать ролевую структуру проекта распределять полномочия и ответственность внутри команды проекта **Владеть:** навыками разработки проектных документов
	УК 2.2. Демонстрирует способность управлять проектом с учетом специфики молодежной среды либо сферы реализации молодежной политики	**Знать:** метод освоенного объема способы оценки проектов с учетом факторов риска и неопределенности **Уметь:** разрабатывать рабочий план-график контроля исполнения планов проекта

		анализировать эффективность использования ресурсов по проекту формулировать и вносить запросы на изменение проекта измерять и анализировать достигнутые результаты проекта **Владеть:** навыком контроля плана реализации проекта навыком координации деятельности по проекту
УК – 3 Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	**УК 3.1.** Демонстрирует поведение эффективного организатора и координатора командного взаимодействия в молодежной среде либо в сфере реализации молодежной политики	**Знать:** основные модели командообразования и факторы, влияющие на эффективность командной работы принципы предоставления обратной связи **Уметь:** определять роли и ставить задачи для каждого участника команды проектировать методы эффективной командной работы эффективно использовать типы и методы коммуникации для достижения поставленных целей и задач **Владеть:** навыком управления конфликтами в команде навыком взаимодействия со стейкхолдерами

4. Объем, структура и содержание дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины составляет 2 зачетных единицы, 72 акад. часов.

№ п/п	Темы (разделы) дисциплины, их содержание	Семестр	Виды учебных занятий, включая самостоятельную работу студентов, и их трудоемкость (в академических часах)						Формы текущего контроля успеваемости Форма промежуточной аттестации Формы ЭО и ДОТ (при наличии)
			Контактная работа						
			лекции	практические	лабораторные	консультации	аттестационные испытания	самостоятельная работа	
1	Концепция управления проектами	3	1	1				4	Дискуссия, обсуждение актуальных вопросов и проблем
2	Разработка концепции проекта	3	1	1				4	Кейс, работа в малых группах (проектных командах)
3	Финансирование проекта	3	2	2		0,5		4	Устный опрос, обсуждение
4	Разработка проектной документации	3	2	2		0,5		4	Кейс, работа в малых группах (проектных командах)
5	Оценка эффективности проекта	3	2	2		0,5		4	Кейс
6	Планирование проекта	3	2	2		0,5		4	Дискуссия, работа в малых группах (проектных командах)
7	Управление стоимостью проекта	3	2	2				4	Кейс, работа в малых группах (проектных командах)
8	Контроль проекта	3	2	2				4	Кейс, работа в малых группах (проектных командах)
9	Управление риском проекта	23	2	2				5,7	Дискуссия, работа в малых группах (проектных командах)
	Промежуточная аттестация	3					**0,3**		
	Всего	**72**	**16**	**16**		**2**	**0,3**	**37,7**	**Зачет**

Содержание разделов дисциплины:

1. Концепция управления проектами

Место и роль дисциплины в подготовке экономиста-менеджера. Предпосылки перехода к управлению проектами. Эволюция развития методов управления проектами. Этапы развития управления проектами в России. Понятие проекта и управления проектом. Отличительные признаки проекта. Отличие проекта от программы. Базовые понятия управления проектами. Окружающая среда проекта.

2. Разработка концепции проекта

Жизненный цикл проекта. Классификация проектов. Участники проекта. Объект и субъект управления в рамках концепции управления проектами. Процессы управления проектами: процессы инициации, планирования, исполнения, контроля и завершения. Стандарты по управлению проектами. Инициация и разработка концепции проекта. Цели проекта. Формирование идеи проекта. Прединвестиционные исследования. Проектный анализ, его структура и назначение.

3. Финансирование проекта

Источники финансирования. Организационные формы финансирования. Особенности системы проектного финансирования в развитых странах. Преимущества и недостатки проектного финансирования. Перспективы использования метода проектного финансирования.

4. Разработка проектной документации

Дерево целей, работ, ресурсов, стоимости, участников, матрица ответственности. Оптимальный уровень детализации. Разработка проектной документации: состав и порядок разработки. Экспертиза проекта. Порядок проведения экспертизы.

5. Оценка эффективности проекта

Категории и виды эффективности. Схема оценки эффективности. Критерии эффективности проекта.

6. Планирование проекта

Процессы планирования, их место и роль среди процессов управления проектами. Виды планов (стратегические, текущие, оперативные). Основные и вспомогательные процедуры планирования. Принципы планирования. Планирование содержания проекта. Материально-техническая подготовка проекта. Закупки и поставки. Структура задач материально-технической подготовки (МТП). Органы материально-технического обеспечения. Подрядные торги и контракты.

7. Управление стоимостью проекта

Оценка стоимости проекта. Виды и назначение смет. Методы определения сметной стоимости. Структура управления стоимостью на этапах жизненного цикла. Бюджетирование проекта. Отчетность по затратам. Оптимизация плана проекта по показателю время/стоимость (метод PERT/COST).

8. Контроль проекта

Цель и назначение контроля. Методы контроля. Требования к системе контроля. Принципы построения эффективной системы контроля. Процессы контроля. Технология управления изменениями. Контроль стоимости проекта. Традиционный метод и метод освоенного объема. Оценка текущего статуса проекта. Отчетность по затратам. Прогнозирование изменений.

9. Управление риском проекта

Виды и источники рисков проекта. Методы управления рисками. Количественный подход к оценке рисков проекта.

5. Образовательные технологии, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине

В процессе обучения используются следующие образовательные технологии:

Лекции. Содержание лекции должно охватывать либо тему в целом, либо ее логически завершенную часть. Последовательность изложения лекционного материала должна по возможности учитывать его востребованность в параллельно выполняемых заданиях. Одновременно для лучшего восприятия лекционного материала используется визуальный материал в виде презентаций PowerPoint. Это позволяет одновременно задействовать несколько каналов восприятия и за счет постоянного переключения каналов, достичь большей концентрации внимания. Презентации сопровождены примерами из практики, что способствует лучшему запоминанию материала.

Структурное изложение лекции должно способствовать появлению и постоянному поддержанию интереса к изучаемой теме, что достигается за счет приведения достаточного количества примеров из практики, как положительных, так и отрицательных. Понимание последствий принятых ранее решений в области управления проектами на конкретном примере ведет к появлению мотивации на получение знаний. По этим причинам логика изложения материала должна быть построена от примеров к теории, а не наоборот. Возможно использование одного примера по всей теме изучения, или нескольких, но в этом случае слушатели чаще запоминают избирательно, в зависимости от нестандартности приведенного случая, что может отрицательно сказаться на комплексном понимании технологий управления проектами.

Для контроля понимания материала и используемых методов необходимо в процессе лекции поддерживать обратную связь с аудиторией, построенную различными способами, как в варианте приведения собственных примеров слушателями, что позволяет отследить уровень понимания отдельных теоретических вопросов, так и в варианте вопрос-ответного хода по основным (важным) структурным блокам темы.

Практические занятия включают два типа работ:

- Индивидуальная
- Групповая

Индивидуальная работа строится различными способами, как традиционными, в виде опроса, в случае если есть необходимость проверить уровень подготовки и наличие знаний, для выполнения последующих более практико-ориентированных заданий (кейсы, ситуации и т.п.). Эта оценка позволяет отсеять тех слушателей, кто в групповой работе может либо не приносить никакой ценности для группы, либо наоборот вносить деструктивный элемент в обсуждение за счет низкого (недостаточного) уровня знаний.

Групповая работа подразумевает командное обсуждение кейсов, ситуаций, представленного в последующем в виде краткого отчета и презентации. Проведение занятий в подобной форме предполагает переход от метода накопления знаний к практико-ориентированному обучению студентов. В результате проведения индивидуального анализа,

обсуждения в группе, определения проблем, нахождения альтернатив, выбора действий и плана их выполнения студенты получают возможность развивать навыки управления различными параметрами проекта.

Консультации – вид учебных занятий, являющиеся одной из форм контроля самостоятельной работы студентов в течение семестра. На консультациях по инициативе студентов рассматриваются и обсуждаются различные вопросы тематики дисциплины, которые возникают у них в процессе самостоятельной работы.

Методические рекомендации по работе с конкретной проблемной ситуацией:

Проблемная ситуация не должна быть ограничена одной темой изучаемой дисциплины. Ситуация должна быть взаимосвязана с другими проблемами и вопросами. Обучающиеся должны использовать навыки нахождения междисциплинарных связей.

В ходе анализа проблемной ситуации студенты должны уметь выявить именно внутренние причины, а не их внешние проявления.

Обучающиеся должны продемонстрировать понимание концепций, идей и подходов, описанных в курсе, а также умение использовать их для анализа конкретной ситуации и для выработки рекомендаций. Обычно проблемную ситуацию можно интерпретировать несколькими способами, и студенты должны быть готовы к выявлению неопределенности и неоднозначности. Подход к работе с практической ситуацией должен быть системным.

Творческий аспект применения этих интерактивных форм обучения позволяет повысить эффективность образовательного процесса, за счет усиления познавательного интереса. Опыт, полученный при решении кейса, может оказаться даже более продуктивным в сравнении с приобретенным в профессиональной деятельности. Это происходит по нескольким причинам: инновационные методы позволяют увеличить масштаб охвата действительности, наглядно представить последствия принятых решений, дают возможность проверить альтернативные решения. Эмоциональный аспект интерактивных форм обучения повышает интерес участников к образовательному процессу, вовлекая в решение задач. Поэтому необходимо осуществлять обучение с усилением применения индивидуального подхода, развития творческих способностей, опираясь на их самостоятельную работу, активные формы и методы обучения.

В процессе обучения используются следующие технологии электронного обучения и дистанционные образовательные технологии:

Электронный университет Moodle ЯрГУ, в котором присутствуют:

- задания для самостоятельной работы обучающихся по темам дисциплины;
- средства текущего контроля успеваемости студентов (тестирование);
- презентации и тексты лекций по темам дисциплины;
- представлен список учебной литературы, рекомендуемой для освоения дисциплины;
- представлена информация о форме и времени проведения консультаций по дисциплине в режиме онлайн;
- посредством форума осуществляется синхронное и (или) асинхронное взаимодействие между обучающимися и преподавателем в рамках изучения дисциплины.

6. Перечень лицензионного и (или) свободно распространяемого программного обеспечения, используемого при осуществлении образовательного процесса по дисциплине

В процессе осуществления образовательного процесса используются:

– для формирования текстов материалов для промежуточной и текущей аттестации – программы MicrosoftOffice;

– при осуществлении процедур планирования основных параметров проекта, оценке его эффективности - программы Microsoft Project, Project Expert;

– для поиска учебной литературы библиотеки ЯрГУ – Автоматизированная библиотечная информационная система "БУКИ-NEXT" (АБИС "Буки-Next").

7. Перечень современных профессиональных баз данных и информационных справочных систем, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (при необходимости)

В процессе осуществления образовательного процесса по дисциплине используются:

Автоматизированная библиотечно-информационная система «БУКИ-NEXT»http://www.lib.uniyar.ac.ru/opac/bk_cat_find.php

8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины

а) основная литература:

1. Зуб, А. Т. Управление проектами : учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 422 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00725-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/511087

2. 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, 2023. — 383 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00436-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/510590

б) дополнительная литература:

1. Москвин, С. Н. Управление проектами в сфере образования : учебное пособие для вузов / С. Н. Москвин. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 139 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-11817-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/518609

2. Поляков, Н. А. Управление инновационными проектами : учебник и практикум для вузов / Н. А. Поляков, О. В. Мотовилов, Н. В. Лукашов. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 384 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15534-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/511434

3. Баранчеев, В. П. Управление инновациями : учебник для вузов / В. П. Баранчеев, Н. П. Масленникова, В. М. Мишин. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 747 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-11705-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/510493

в) ресурсы сети «Интернет»

1. Электронный каталог Научной библиотеки ЯрГУ (https://www.lib.uniyar.ac.ru/opac/bk_cat_find.php).
2. Электронная библиотечная система (ЭБС) издательства «Юрайт» (https://www.urait.ru).
3. https://sovnet.ru/ - официальный сайт, Национальная ассоциация по управлению проектами СОВНЕТ (Россия)
4. https://pmpractice.ru/about/ - Группа компаний «Проектная практика»
5. https://www.ipma.world/ - официальный сайт IPMA – Международная ассоциация по управлению проектами

6. http://www.iip.ru/ - Международные инвестиционные проекты, материалы о разработке, финансировании, оценке проектов
7. http://www.twirpx.com/files/business/projects/ft.presentation/ - презентации по Управлению проектами
8. http://www.aup.ru/books/i022.htm - Электронные книги по управлению проектами
9. http://www.bibliofond.ru/view.aspx?id=604174 – сайт с шаблоном разработки проекта
10. http://marketing.rbc.ua/section/88 - примеры бизнес- планов

9. Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса по дисциплине

Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса по дисциплине включает в свой состав специальные помещения:

- учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа;
- учебные аудитории для проведения практических занятий (семинаров);
- учебные аудитории для проведения групповых и индивидуальных консультаций;
- учебные аудитории для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации;
- помещения для самостоятельной работы;
- помещения для хранения и профилактического обслуживания технических средств обучения.

Специальные помещения укомплектованы средствами обучения, служащими для представления учебной информации большой аудитории.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа к электронной информационно-образовательной среде ЯрГУ.

Автор:
Профессор кафедры управления и предпринимательства,
д.э.н., профессор Долматович И.А.

Приложение №1 к рабочей программе дисциплины
«Управление проектами»

Фонд оценочных средств
для проведения текущей и промежуточной аттестации студентов
по дисциплине

1. Контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций

1.1 Контрольные задания и иные материалы, используемые в процессе текущей аттестации

Задания для проведения текущего контроля по теме

1. **Концепция управления проектами.**

Контрольные вопросы и задания по теме

Дайте определение управлению проектами.
Перечислите управляемые параметры проекта.
В чем состоит суть структуризации (декомпозиции) проекта?
Перечислите основные функции управления проектом.
Что такое миссия проекта? С какой точки зрения формулируется миссия проекта?
Определите миссию для следующих проектов: - строительство нефтепровода;
-строительство жилого дома;
-проект реструктуризации предприятия;
-реформа образования.
Как соотносятся миссия и стратегия проекта?
Все ли фазы проекта являются обязательными (необходимыми)?
Чем отличаются фазы жизненного цикла и этапы реализации проекта?
В чем различие организационной структуры проекта и предприятия?

Кейс. Анализ ситуации

Транскаспийский газопровод — новый маршрут к экспортным рынкам.
Отсутствие выхода к морю является большой проблемой для Туркменистана, поскольку делает невозможным экспорт газа за рубеж. Транскаспийский газопровод (TCGP) откроет прямой выход в Турцию и на Запад через Азербайджан, в то время как сегодня поставки из этого региона должны осуществляться через Россию и Иран.
Цель проекта Транскаспийского газопровода — способствовать созданию в каспийском регионе новой системы транспортировки газа. Газопровод станет элементом, увеличивающим многообразие источников и маршрутов для экспорта каспийского газа в Турцию и Европу. Президенты четырех государств — участников проекта (Грузия, Азербайджан, Туркменистан и Турция) подписали Декларацию в поддержку проекта. Осуществляет эту поддержку Правительство США. В реализации проекта принимают участие международные корпорации — в частности, Shell и PSG International. Стоимость проекта оценивается в $2,5 млрд.

Вопросы для анализа:

К какому типу проектов относится данный проект?
Какие факты подтверждают Ваше предположение?

2. Разработка концепции проекта

Контрольные вопросы и задания по теме «Разработка концепции проекта»

Назовите основные фазы разработки проекта.
Что понимается под «концепцией проекта»?
Что входит в понятие «цели проекта»?
Каковы основные характеристики задач, формулируемых на стадии формирования концепции проекта?
Назовите основные этапы разработки концепции проектов.
Что составляет суть предварительного анализа осуществимости проекта?
Перечислите основные составляющие Ходатайства о намерениях.
Задача (пример). Экспертная оценка инвестиционного решения
Компания «Oriental Dream» рассматривает возможность налаживания собственного производства эзотерической продукции в России.
Эксперты компании оценивают варианты инвестиционного замысла, каждому из которых соответствуют различные экспертные значения факторов успеха. Максимально благоприятное значение фактора = 100.
Проведите экспертную оценку по схеме, изложенной в данной теме, заполнив следующую таблицу:

Фактор	Вес	Варианты проекта			Интегральная оценка		
		A	B	C	A	B	C
Спрос на продукцию проекта	0,3	50	65	80			
Конкурентоспособность продукции проекта	0,25	70	80	90			
Стабильность цен на материалы	0,2	80	70	50			
Наличие альтернативных технических решений	0,15	75	70	50			
Сложность проекта	0,1	80	70	10			
Сумма	1	-	-	-			

Проанализируйте варианты проекта. Чем они отличаются?
Какой (какие) проекты, на Ваш взгляд, подлежат дальнейшему рассмотрению?
Изменится ли Ваше решение, если веса изменятся на (0,4; 0,3; 0,2; 0,1; 0)?
Можно ли это как-то объяснить?

3. Финансирование проекта

Контрольные вопросы и задания по теме «Финансирование проекта»
Что такое проектное финансирование?
Какие существуют способы проектного финансирования?
Какие существуют источники финансирования? Приведите любую классификацию.
Что понимается под организационными формами проектного финансирования?
Перечислите основные черты западного проектного финансирования.
Назовите основные формы проектного финансирования.
В чем особенности Соглашения о разделе продукции как способа проектного финансирования?
В чем заключаются преимущества проектного финансирования?
В чем заключаются недостатки проектного финансирования?
Задание 1. Выбор формы привлечения инвестиций
Ваша компания, расположенная в Москве и занимающаяся телекоммуникациями, решила «пойти в регионы». Для налаживания обслуживания клиентов в российской глубинке компании необходимо порядка 4 млн. долларов.

Какие способы финансирования проекта «Выход в регионы» Вы можете предложить руководству компании?
В чем преимущества и недостатки предлагаемых Вами способов финансирования?
Задание 2. Неусыпный контроль: благо или зло?
Банк «Башмашкредит» рассматривает возможность финансирования проекта по производству двигателей для мини-тракторов на местном машиностроительном заводе по немецкой технологии (раньше их импортировали).
Потребность финансирования данного проекта составляет 556 тыс. долларов США.
Документы, представленные в банк, говорят о перспективности и хорошей прибыльности проекта. Руководство банка склонно принять положительное решение по поводу финансирования данного проекта при условии разработки и осуществления плана по контролю за реализацией проекта.
Какие мероприятия по снижению проектных рисков и контролю за реализацией проекта Вы можете предложить?

4. Разработка проектной документации
Задания для проведения письменного опроса
Контрольные вопросы
Какая информация об инвестиционном проекте подлежит согласованию?
Каков порядок проведения тендера на разработку проектной документации?
Перечислите основные данные и требования в задании на проектирование объектов производственного назначения.
Какие материалы должен представить заказчик при передаче задания на проектирование?
Приведите перечень основных технико-экономических показателей.
Какова погрешность смет стоимости проекта на различных этапах его разработки?
В чем суть единого порядка проведения экспертизы градостроительной документации?
По какому принципу выбираются проектные фирмы?

Задание. ***Расчет технико-экономических показателей.***
На рассмотрение поступил проект со следующими характеристиками: годовой выпуск продукции — 600 комбайнов по цене 125 тыс. руб.; численность занятых — 85 чел.; общая стоимость строительства — 285 млн. руб.; стоимость основных производственных фондов — 560 млн. руб.; себестоимость продукции — 100 тыс. руб.
Рассчитайте следующие технико-экономические показатели и занесите их в таблицу:

Показатель	Расчетная формула	Значение	Ед. изм-я
1. Мощность предприятия: в натуральном выражении, в стоимостном выражении	Цена продукции Годовой объем производства		
2. Общая численность работающих			
3. Годовой выпуск продукции на одного работающего (выработка): в натуральном выражении, в стоимостном выражении			
Общая стоимость строительства			
Стоимость основных производственных фондов			

5. Оценка эффективности проекта
Задания для проведения текущего контроля по теме Оценка эффективности проекта
Задача 1. *Сколько денег надо?*
Рассчитайте потребность проекта в финансировании, если Вам дана следующая информация по денежным потокам от следующих видов деятельности компании по проекту.

Потоки	1 год	2 год	3 год	4 год
Операционная деятельность	100	200	600	800
Инвестиционная деятельность	-750	-50	**0**	0
Финансовая деятельность	665	-100	-450	-350

Задача 2. *Как сделать воду свежей?*

Для Вашего проекта «Свежая вода» необходима регенерирующая установка. На рынке существуют две модели установок — модель А и модель Б. Необходимая сравнительная информация представлена в следующей таблице:

	Модель А	Модель Б
Срок службы модели (лет)	**10**	**5**
Цена модели (тыс. ден. ед.)	100	**50**
Ежегодные эксплуатационные расходы (тыс. ден. ед.)	**10**	**15**

Необходимо учесть следующее:

1. К концу срока службы не остается ликвидационной стоимости установки.
2. Существуют альтернативные возможности для капиталовложений под 20% годовых (сложные проценты).

Какую модель установки Вы предпочтете и почему?

6. Планирование проекта

Задания для проведения текущего контроля по теме

Контрольные вопросы:

1. В чем состоит сущность планирования?
2. Какова основная цель планирования?
3. Перечислите основные процессы планирования.
4. Перечислите вспомогательные процессы планирования.
5. В чем состоит сущность агрегирования календарно-сетевых планов (графиков)?
6. Дайте определение концептуальному плану, стратегическому плану и детальному плану проекта.
7. В чем состоит сущность метода SWOT-анализа?
8. Перечислите 12 базовых возможных стратегий проекта.
9. Перечислите факторы успеха при стратегическом планировании.
10. Перечислите факторы успеха при детальном планировании.
11. Что должен включать в себя детальный график?

Кейс. Анализ ситуации

Для управления инвестиционным проектом развития ОАО «N-ский пивоваренный завод» по решению советом директоров общества будет создана рабочая группа под руководством генерального директора предприятия. Генеральный директор N-ПЗ, являющийся в соответствии с уставом единоличным исполнительным органом общества, своим приказом формирует рабочую группу, в состав которой будут введены ведущие специалисты предприятия, представители инвестора и банковские специалисты по проектному финансированию.

План реализации инвестиционного проекта развития производства на N-ПЗ включает в себя следующие основные этапы:

закупку технологического оборудования (в качестве поставщиков оборудования предполагается привлечь известные европейские фирмы-производители: «Альфа-Лаваль», «Тухенхаген», «Шенг», «Нагема», «Вест-фалия-Сепаратор», «Италком», «Антон Ойлерт», «Данбру»);

строительство (возможные подрядчики: «Дамбру», «Продмонтаж»);

монтаж технологического оборудования (возможные подрядчики: «Нагема», «Тухенхаген», «Продмонтаж», «Аттрактор ЛТД», «Дамбру»);
организацию службы маркетинга (силами N-ПЗ с использованием опыта передовых зарубежных и отечественных производителей);
организацию производственной деятельности (силами N-ПЗ с использованием опыта передовых зарубежных и отечественных производителей);
организацию финансовой деятельности (силами N-ПЗ и КБ «N-банк»).
Окончательный выбор поставщиков и подрядчиков для участия в реализации данного инвестиционного проекта будет произведен на конкурсной основе.
График реализации инвестиционного проекта приведен в табл. 1.

Таблица 1

Этап	Год реализации проекта					
	1997	1998	1999	2000	2001	2002
1. Закупка оборудования	↔					
2. Строительство	↔	→				
3. Монтаж оборудования	↔	→				
4. Организация службы маркетинга		↔				
5. Организация производственной деятельности						
6. Организация финансовой деятельности	←	—	—	—	—	→

Планом развития производства на N-ПЗ предусмотрена реконструкция ряда основных и вспомогательных цехов (отделений).
Достижение запланированных в инвестиционном проекте объемов производства N-ПЗ предполагается осуществлять в три этапа.
На первом этапе идет полномасштабная реконструкция действующего производства и сохраняется запланированный на 1997 г. объем производства 5,0 млн. долл. в год.
На втором этапе идет ввод и освоение производственных мощностей, а объем производства достигает 8,3 млн. долл. в год.
На третьем этапе достигается максимальный объем производства 12,3 млн. долл. в год.
График наращивания объемов выпуска продукции на N-ПЗ представлен в табл. 2.

Таблица 2

Объем производства, млн. долл.	По годам инвестиционного проекта					
	1997	1998	1999	2000	2001	2002
12,3			●	—	—	→
8,3		●	—	●		
5,0	●	—	●			

Учитывая повышенные требования к качеству продукции, предъявляемые рынком пива московского региона в ходе реализации инвестиционного проекта планируется произвести коренную реорганизацию подразделений (служб) ответственных за качество выпускаемого на N-ПЗ пива. В рамках планируемой реорганизации разрозненные подразделения предполагается объединить в жесткую вертикаль, пронизывающую все стадии технологического процесса (цеха и лаборатории), которая будет замкнута на заместителя генерального директора N-ПЗ по качеству. Функциями создаваемой на N-ПЗ вертикали качества будут;

- контроль и анализ качества разрабатываемой продукции;
- контроль и анализ качества сырья;
- контроль за соблюдением параметров технологических процессов;
- разработка мероприятий по повышению качества выпускаемой продукции.

Вопрос для анализа:
Составьте календарный план описанного выше проекта.

7. Управление стоимостью проекта

Задания для проведения текущего контроля по теме

Контрольные вопросы:

Чем определяется стоимость проекта?
Дайте определение понятию «бюджет» проекта.
Дайте определение понятию «смета» проекта.
Перечислите виды оценок стоимости проекта и укажите на каких стадиях они применяются.
Перечислите ресурсы, которыми определяется стоимость проекта.
Перечислите шаги по оценке затрат проекта.
Дайте определение понятию «бюджетирование».
От чего зависит форма представления бюджетов.
Перечислите типы бюджетов в зависимости от стадии жизненного цикла.
Перечислите основные понятия традиционного метода контроля и метода освоенного объема.
В чем состоит сущность прогнозирования затрат?
В чем состоит цель составления и представления отчетности?

Кейс. Анализ ситуации. Проект автоматизации документооборота

Крупная московская фирма по производству и продаже ликероводочных изделий инициировала проект автоматизации документооборота, который подразумевал проектирование, разработку и внедрение intranet-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:

На основе каких показателей руководитель проекта мог бы выявить ошибки в управлении стоимостью?
Какие ошибки были допущены в управлении стоимостью со стороны консалтинговой фирмы?
Как Вы оцениваете решение, принятое на совещании?
Какое решение было бы более целесообразно, по Вашему мнению?

8. Контроль проекта

Задания для проведения текущего контроля по теме контроль проекта

Кейс. Анализ ситуации.

Механизм контроля в фирме «бритиш телеком»

В фирме «Бритиш Телеком» центральным элементом системы финансового контроля является бюджет. Процесс формирования бюджета начинается с разработки пятилетнего плана. Этот план очень детальный. Значительное внимание в нем уделяется возможному состоянию рынков и конкуренции. Он составляется в форме балансового отчета с указанием возможных прибылей и убытков. Затем на основании пятилетнего плана менеджеры отделений разрабатывают детализированные бюджеты своих отделений. Особое внимание они уделают возможным доходам и расходам, обеспечивающим выполнение пятилетнего плана. Для того чтобы обеспечить сопоставимость данных по различным отделениям, руководство фирмы требует, чтобы во всех отделениях бухгалтерская отчетность и расчет производственных издержек велись в сопоставимой форме.

После того как формирование пятилетнего плана и детализированных бюджетов завершено, бюджеты становятся основными контрольными документами организации. Процедура контроля включает в себя проведение ежемесячных и ежеквартальных обзорных совещаний на уровне правления отделений, на которых реально проведенная деятельность и достигнутый уровень издержек сопоставляется с запланированными показателями. При возникновении отклонений соответствующие менеджеры должны быть готовы объяснить их причины.

Система контроля служит также инструктивно-справочной системой для тех, кто участвует в выработке решений. В рамках бюджетов отделений устанавливаются лимиты капитальных вложений. Руководители отделений могут принимать решения об инвестициях в пределах сумм, если соответствующие затраты в бюджете не указаны. Для больших капитальных затрат по крупным проектам, а также по направлениям, отсутствующим в бюджете, необходимо согласие руководства высшего уровня.

Вопросы для анализа:

С какими функциями и подсистемами связана подсистема контроля в вышеприведенном примере?

Какой объект контроля является основным?

Как можно охарактеризовать описанную выше систему контроля по уровню управления компанией?

Задания для проведения текущего контроля

Кейс. Анализ ситуации. Проект создания специализированной флотилии для ярусного промысла донных пород рыб в прибрежной зоне n и южных островов

Целями реализации проекта являются:

создание специализированной ярусоловной флотилии в рамках единого предприятия в целях развития прибрежного рыболовства в зоне N и Южных островов;

промышленный лов ежегодно недоиспользуемых объектов морского промысла;

изучение, экспериментальный и промышленный лов полностью неиспользуемых ранее объектов морского промысла;

выпуск высококачественной рыбной продукции на уровне международных стандартов;

развитие взаимовыгодного партнерства и торговли со странами АТР;

интеграция в международную систему маркетинга рыбных продуктов;

создание не менее 250—300 дополнительных рабочих мест.

В ходе предынвестиционного анализа и проектирования были выявлены риски и определены меры их предупреждения, представленные в таблице ниже:

Риски	Оценка рисков, меры предупреждения
Гибель судна в случае действия природно-естественных рисков	Страхование судна в зарубежных страховых компаниях

Риски	Оценка рисков, меры предупреждения
Изменение организации распределения квот на вылов биоресурсов в период действия проекта и его окупаемости	Закрепление за предприятием на федеральном уровне неизменной квоты на вылов биоресурсов с момента выдачи разрешения на строительство судов и начала реализации проекта, на основе договора о поддержке лизинга с департаментом по рыболовству Минсельхозпрода
Транспортные риски при продаже продукции и закупке материально-технических ресурсов	Страхование грузов Продажа товаров на условиях ФОБ район промысла с переходом ответственности по рискам от продавца к покупателю
Инфляционный, дефляционный и валютный риск.	Применение в контрактах поставки продукции валютных и мультивалютных оговорок. Применение технологии фьючерсных сделок.
Политические риски	Первоначальная регистрация судов в оффшорной зоне с последующей регистрацией в РФ, в порту N южной области

Вопросы для анализа:

Какие, по Вашему мнению, недоработки в анализе и оценке рисков можно обнаружить в представленном выше материале?

Оцените мероприятия по снижению рисков. Являются ли данные мероприятия адекватными выявленным факторам риска?

9. Управление риском проекта

Задания для проведения текущего контроля по теме

Кейс. Анализ ситуации. Проект создания специализированной флотилии для ярусного промысла донных пород рыб в прибрежной зоне n и южных островов

Целями реализации проекта являются:

создание специализированной ярусоловной флотилии в рамках единого предприятия в целях развития прибрежного рыболовства в зоне N и Южных островов;

промышленный лов ежегодно недоиспользуемых объектов морского промысла;

изучение, экспериментальный и промышленный лов полностью неиспользуемых ранее объектов морского промысла;

выпуск высококачественной рыбной продукции на уровне международных стандартов;

развитие взаимовыгодного партнерства и торговли со странами АТР;

интеграция в международную систему маркетинга рыбных продуктов;

создание не менее 250—300 дополнительных рабочих мест.

В ходе предынвестиционного анализа и проектирования были выявлены риски и определены меры их предупреждения, представленные в таблице ниже:

Риски	Оценка рисков, меры предупреждения
Гибель судна в случае действия природно-естественных рисков	Страхование судна в зарубежных страховых компаниях
Изменение организации распределения квот на вылов биоресурсов в период действия проекта и его окупаемости	Закрепление за предприятием на федеральном уровне неизменной квоты на вылов биоресурсов с момента выдачи разрешения на строительство судов и начала реализации проекта, на основе договора о поддержке лизинга с департаментом по рыболовству Минсельхозпрода
Транспортные риски при продаже продукции и закупке материально-технических ресурсов	Страхование грузов Продажа товаров на условиях ФОБ район промысла с переходом ответственности по рискам от продавца к покупателю
Инфляционный, дефляционный и валютный риск.	Применение в контрактах поставки продукции валютных и мультивалютных оговорок. Применение технологии фьючерсных сделок.
Политические риски	Первоначальная регистрация судов в оффшорной зоне с последующей регистрацией в РФ, в порту N южной области

Вопросы для анализа:

Какие, по Вашему мнению, недоработки в анализе и оценке рисков можно обнаружить в представленном выше материале?

Оцените мероприятия по снижению рисков. Являются ли данные мероприятия адекватными выявленным факторам риска?

Тесты на знание основ управления проектами по стандарту PMI PMBOK Guide

1. Кто готовит план управления проектом?

- A. Руководитель проекта и члены проектной команды
- B. Спонсор проекта
- C. Заказчик
- D. Управляющий комитет

2. В процессе чего происходит анализ требований к коммуникациям заинтересованных сторон?

- A. Планирования коммуникаций
- B. Составления устава проекта
- C. Распространения информации
- D. Реализации проекта

3. Требование заказчика, чтобы все консультанты компании исполнителя имели сертификаты профессионала по управлению проектами, является примером

- A. Допущения
- B. Ограничения
- C. Исключения
- D. Выравнивания ресурсов

4. Может ли проект быть закрыт в конце фазы?

- A. Да, в случае замены руководителя проекта
- B. Нет, проект закрывается только по завершении всех фаз
- C. Да, в случае принятия заказчиком такого решения
- D. Да, в случае исчерпания большей части денежных средств, отпущенных на проект

5. Какая ситуация самая неблагоприятная с точки зрения руководителя проекта?

- A. У проекта есть два спонсора – со стороны заказчика и со стороны исполнителя проекта
- B. Спонсор и заказчик проекта работают в одной компании
- C. У проекта отсутствует спонсор, или спонсор не заинтересован в успешности
- D. Заказчик проекта коллективный (например, совет директоров)

6. В чём заключается основная задача руководителя проекта при выполнении плана проекта?

- A. В личном выполнении наиболее ответственных и сложных проектных задач
- B. В разработке плана управления проектом
- C. В невмешательстве в работу команды
- D. В координации действий команды для выполнения плана проекта

7. Кто принимает решения по принятию изменений базового плана проекта?

A. Спонсор проекта
B. Руководитель проекта
C. Управляющий комитет (или заказчик проекта по согласованию со спонсором)
D. Руководитель проекта или пользователи продукта проекта

8. Кто должен получить план управления проектом?

A. Все участники проекта, но с разной степенью детализации
B. Все участники проекта должны получить один и тот же документ (одинаковая степень детализации)
C. Заказчик и спонсор проекта
D. Все, кроме заказчика и спонсора проекта

9. Руководитель проекта ведет крупный проект по разработке программного обеспечения. Критически важным фактором для этого проекта является стоимость его реализации. Руководителю проекта следует:

A. Положиться на вышестоящее руководство в определении бюджета обеспечения качества
B. Выставить счет заказчику за все меры по улучшению качества
C. Реализовать наиболее возможное качество независимо от затрат
D. Реализовывать меры по улучшению качества до тех пор, пока выгоды будут перевешивать затраты

10. Что можно сказать об интенсивности процессов каждой группы процессов проекта?

A. Интенсивность каждой группы процессов одинакова на протяжении всего жизненного цикла проекта
B. Интенсивность группы процессов планирования обычно смещена ближе к началу проекта, а интенсивность группы процессов исполнения обычно смещена ближе к концу проекта
C. Не существует закономерностей, определяющих интенсивность групп процессов на протяжении жизненного цикла проекта
D. Процессы завершения обычно совпадают по интенсивности с процессами контроля

11. Что является основным недостатком функциональной структуры организации?

A. Зависимость руководителя проекта от руководителей других проектов
B. Двойное подчинение (руководителю проекта и функциональному руководителю)
C. Отсутствие руководителя проектов
D. У функциональной структуры нет недостатков

12. Каким образом можно сформулировать правило Парето для управления

качеством?

A. Большая часть проблем вызывается относительно небольшим процентом причин
B. Самые сложные проблемы вызываются одной или двумя причинами
C. Проблемы можно решить, только устранив все причины
D. Проблемы можно решить в случае устранения одной, самой сильно влияющей причины

13. Какова основная цель устава проекта согласно стандарту PMBOK?

A. Проведение технико-экономического обоснования проекта
B. Формальный старт проекта и назначение руководителя проекта
C. Подготовка контракта по проекту
D. Определение даты завершения и бюджета проекта

14. Как связаны процессы управления проектом и фазы жизненного цикла проекта?

A. В каждой фазе жизненного цикла проекта должны действовать процессы управления из каждой группы процессов управления проектом
B. Процессы управления проектом и фазы проекта – это синонимы
C. Процессы управления проектом и фазы проекта никак не связаны
D. Для первой фазы проекта выполняются только процессы инициации, а для последней – только процессы завершения

15. Выдвигают ли заинтересованные стороны (кроме заказчика) требования к проекту?

A. Да, но только спонсор проекта
B. Да, это бывает всегда
C. Нет, не выдвигают
D. Да, это возможно

16. План управления рисками включает:

A. Подходы, инструменты и источники данных, которые могут использоваться при управлении рисками в проекте
B. Изначально установленные риски
C. Идентифицированные риски и планы реагирования на них
D. Процедуры управления рисками в конкретном проекте и заполненный реестр рисков

17. Какая из следующих стратегий разрешения конфликта даст самый неблагоприятный результат?

A. Избегание
B. Принуждение
C. Компромисс
D. Сотрудничество

18. Что из следующего неверно в отношении параллельного выполнения

задач, которые обычно должны выполняться последовательно?

- A. Оно повышает риск
- B. Оно снижает продолжительность проекта
- C. Оно называется быстрым проходом
- D. Оно называется сжатием

19. Во время совещания по статусу проекта все участники разговаривают одновременно, обсуждаются все вопросы подряд. Какое правило проведения эффективных совещаний не было соблюдено?

- A. Обозначить цель совещания
- B. Определить вопросы для обсуждения и разослать повестку
- C. Не составлен протокол встречи
- D. Получить подтверждение от участников о возможности присутствия

20. На ком лежит ответственность за качество проекта?

- A. На спонсоре
- B. На заказчике
- C. На руководителе проекта
- D. На проектной команде

21. Осуществляется проект по изготовлению электронных устройств. Для него необходимо закупить материалы, которые пойдут на изготовление печатных плат. Все эти компоненты являются стандартными деталями, имеющимися у нескольких поставщиков. Какой из контрактов на поставку этих компонентов вероятнее всего будет заключен?

- A. Контракт с фиксированной ценой
- B. Контракт «Время и материалы»
- C. Контракт с возмещением затрат
- D. Контракт с вознаграждением

22. Команда проекта рассматривает вопрос о покупке услуги или самостоятельном выполнении данной работы. Одним из элементов, который им не следует учитывать в своем анализе, является:

- A. Цена поставщика
- B. Процедура подписания договора у поставщика
- C. Стоимость и наличие производственных площадей в своих помещениях
- D. Технический персонал поставщика

23. Кто определяет требования к качеству проекта?

- A. Заказчик
- B. Спонсор
- C. Руководитель проекта
- D. Любой из перечисленных

24. Что не должно быть включено в план управления закупками?

- A. Договоренности, на которых будут строиться отношения с подрядчиками
- B. Типы контрактов, которые будут использованы
- C. Реквизиты потенциальных поставщиков
- D. Способы организации отчетности поставщиков

25. Пример какого типа отчета об исполнении Вам представлен?

- A. Отчет о качестве
- B. Анализ отклонений
- C. Анализ трендов
- D. Диаграмма Парето

26. Чего не должен делать опытный руководитель проекта в разговоре?

- **A.** Поддерживать точку зрения собеседника
- B. Поддерживать визуальный контакт, проявлять невербальную реакцию
- C. Задавать уточняющие вопросы
- D. Говорить громче, если его не понимают

27. Какой из типов контрактов обычно более рискованный для покупателя?

- A. Фиксированная цена с вознаграждением за результат
- B. Время и материалы
- C. Контракт с возмещением затрат
- D. Фиксированная цена

28. К какому методу реагирования относится решение руководителя проекта отказаться от закупки оборудования за границей в силу высокой вероятности задержки его на таможне и покупку аналогичного оборудования внутри страны?

- A. Уклонение
- B. Снижение
- C. Передача
- D. Принятие

29. Руководитель проекта проводит первое собрание по обсуждению рисков проекта. Результатом собрания являются:

- A. Перечень потенциальных рисков
- B. Ожидаемые последствия наступления рисков
- C. Стратегии реагирования на риски

D. Качественный анализ рисков

30. Фаза разработки проекта по созданию нового программного продукта почти завершена. Следующие фазы – тестирование и внедрение. Проект на 2 недели опережает график. На чем должен сконцентрировать свои усилия менеджер проекта перед переходом к следующей фазе?

A. На подтверждении содержания
B. На контроле качества
C. На отчете о выполнении работ
D. На контроле стоимости

31. Процесс подтверждения содержания – это:

A. Утверждение документа, описывающего содержание проекта
B. Формальное принятие участником проекта результата проекта (промежуточного или окончательного)
C. Утверждение ИСР
D. Ни одно из перечисленного

32. Ваш проект выходит за рамки установленного времени. Чтобы уложиться в сроки, руководитель отдела согласился предоставить вам два ресурса для работы над вашим проектом. Это пример

A. Сжатия
B. Быстрого прохода
C. Распределения ресурсов
D. Корректировки календаря ресурсов

33. Что показывает матрица распределения ролей и ответственности?

A. Подчинённость людей в проектной команде
B. Действия участников проекта по отношению к различным результатам проекта
C. Численный состав проекта для каждой роли
D. Состав и функции управляющего комитета проекта

34. На встрече команды проекта один из членов команды предложил провести дополнительные работы по проекту, не входящие в утвержденное содержание проекта, рассчитывая на увеличение удовлетворенности заказчика. Менеджер проекта ответил, что в первую очередь надо сфокусироваться и выполнить утвержденные работы. Это пример

A. Процесса внесения изменений в содержание проекта
B. Контроля содержания
C. Анализа качества работ
D. Декомпозиции работ

35. Руководитель проекта идентифицировал риск, который может произойти в проекте на самой последней стадии проекта, которая

состоится через год. Когда нужно создавать планы реагирования на риск?

- A. Сразу после идентификации
- B. В соответствии с методом бегущей волны – за 1-2 месяца до наступления риска
- C. После прояснения всех обстоятельств
- D. Если риск не критичен, то сразу после его возникновения

36. Какой из перечисленных рисков чаще всего несёт покупатель в случае заключения контракта с фиксированной ценой?

- A. Длительное согласование условий контракта
- B. Увеличение стоимости контракта
- C. Невозможность мотивировать поставщика
- D. Невыполнение условий контракта

37. Какой тип оценки из перечисленных ниже можно использовать сразу после инициации проекта?

- A. Оценка каждого из элементов WBS
- B. Оценка «снизу-вверх»
- C. Оценка каждой выполняемой операции
- D. Оценка по аналогу

38. В проекте по модернизации оборудования необходимо заменить все принтеры компании на более современные. В середине проекта часть рабочих, меняющих оборудование, была заменена другими, той же квалификации и не требующих обучения.
Изменится ли содержание проекта?

- A. Нет, поскольку работы не изменились
- B. Нет, поскольку не было изменения целей проекта
- C. Да, поскольку теперь работают другие люди
- D. Да, поскольку любое изменение ведёт к изменению содержания проекта

39. Вы пристраиваете комнату к своему дому. Вы договариваетесь с генподрядчиком о дате завершения. Он считает, что в лучшем случае для завершения необходимо 7 недель, в худшем–17 недель. Наиболее вероятная оценка – 9 недель. С помощью метода PERT выполните оценку ожидаемого времени завершения.

- A. 9 недель
- B. 10 недель
- C. 11 недель
- D. 12 недель

40. В чём заключается стратегия принятия для негативных рисков?

- A. Создание временных, денежных и ресурсных резервов
- B. Игнорирование рисков, поскольку они не могут существенно повлиять на проект
- C. Понижение вероятности возникновения риска
- D. Разработка планов избегания риска или смягчения его последствий

41. Что из следующего является неприемлемым методом сокращения расписания?

- A. Отзыв ресурсов с тех задач, которые имеют временной резерв, и приложение их к задачам на критическом пути
- B. Сжатие
- C. Быстрый проход
- D. Снижение качества продукта без согласования с заказчиком

42. Ваш проект выходит за рамки установленного времени. Вы проверяете график проекта и видите, что операции, которые должны начаться последовательно, можно начать одновременно. Это пример

- A. Сжатия
- B. Быстрого прохода
- C. Распределения ресурсов
- D. Корректировки календаря ресурсов

43. Как часто проводится оценка бюджета проекта?

- A. Один раз в каждой фазе проекта
- B. Однократно в ходе проекта
- C. Несколько раз по ходу проекта
- D. Один раз до начала проекта

44. Что можно сказать о показателях проекта, если CPI >1, SV<0?

- A. Экономия бюджета и отставание от графика
- B. Экономия бюджета и опережение графика
- C. Перерасход бюджета и опережение графика
- D. Перерасход бюджета и отставание от графика

45. Идёт проект по внедрению информационной системы. Может ли утверждённый бюджет пересматриваться в ходе проекта в сторону уменьшения?

- A. Может в случае сокращения требований заказчика
- B. Может по решению руководителя проекта
- C. Может по решению пользователей продукта проекта
- D. Не может

46. Основная причина конфликтов в проекте – это:

- A. Сроки проекта
- B. Стоимость проекта
- C. Личные мотивы
- D. Административные процедуры

47. На что из перечисленного ниже в первую очередь должна быть направлена мотивация во внешнем проекте?

- A. На своевременное закрытие этапов проекта
- B. На лучший индивидуальный результат
- C. На командную работу
- D. На экономию бюджета проекта

48. В процессе планирования проекта в матричной организации руководитель проекта определил, что ему требуются дополнительные ресурсы. К кому он должен обратиться с запросом на ресурсы?

A. К функциональному руководителю
B. К заинтересованным лицам проекта
C. К заказчику проекта
D. К администратору проекта

49. Член команды проекта не справляется с поставленным заданием, так как он не очень опытен в работе по разработке системы. Между тем, нет никого в организации более квалифицированного, чем он. Что должен предпринять руководитель проекта?

A. Стимулировать его материально
B. Сделать выговор
C. Отправить его на обучающие курсы
D. Использовать часть резерва проекта

50. Можно ли говорить об успешной реализации проекта, в случае перерасхода бюджета проекта на 3%?

A. Да, если другие ограничения проекта (содержание, качество, сроки) более важны для заказчика
B. Да, поскольку сумма превышения незначительная
C. Да, поскольку сумма превышения попадает в границы резерва на возможные потери
D. Нет, поскольку успешный проект возможен только при отсутствии перерасхода денег

Ключи к тесту:

№	ответ	№	ответ	№	ответ	№	ответ	№	ответ
1	A	11	C	21	B	31	B	41	D
2	A	12	A	22	B	32	A	42	B
3	B	13	B	23	A	33	B	43	C
4	C	14	A	24	C	34	B	44	A
5	C	15	D	25	B	35	A	45	A
6	D	16	A	26	D	36	A	46	A
7	C	17	A	27	C	37	D	47	C
8	A	18	D	28	A	38	A	48	A
9	D	19	B	29	A	39	B	49	C
10	B	20	C	30	A	40	A	50	A

Критерии оценки форм текущего контроля

Критерии оценки теста

Тест – инструмент оценивания уровня знаний студентов, состоящий из системы тестовых заданий, стандартизованной процедуры проведения, обработки и анализа результатов.

Оценка «отлично» выставляется при условии правильного ответа студента на более чем 85 % тестовых заданий.

Оценка «хорошо» выставляется при условии правильного ответа студента на 71-85 % тестовых заданий.

Оценка «удовлетворительно» выставляется при условии правильного ответа на 56-70 % тестовых заданий.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется при условии правильного ответа на 55 % тестовых заданий и менее.

Критерии оценки устного опроса

Опрос – метод контроля знаний, заключающийся в осуществлении взаимодействия между преподавателем и студентом посредством получения от студента ответов на заранее сформулированные вопросы.

Оценка «отлично» выставляется за полный ответ на поставленный вопрос с включением в содержание ответа лекции, материалов учебников, дополнительной литературы без наводящих вопросов.

Оценка «хорошо» выставляется за полный ответ на поставленный в опрос в объеме лекции с включением в содержание ответа материалов учебников с четкими ответами на наводящие вопросы преподавателя.

Оценка «удовлетворительно» выставляется за ответ, в котором озвучено более половины требуемого материала, с положительным ответом на большую часть наводящих вопросов.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется за ответ, в котором озвучено менее половины требуемого материала или не озвучено главное в содержании вопроса с отрицательными ответами на наводящие вопросы или студент отказался от ответа без предварительного объяснения уважительных причин.

Критерии оценки решения практических заданий

При решении практических заданий разрешено пользоваться табличными, нормативными, специализированными управленческими, вероятностно-статистическими, экономико-финансовыми справочными материалами.

Оценка «отлично» - студент ясно изложил условие решения задания с обоснованием точной ссылкой на формулы / правила / закономерности / явления;

Оценка «хорошо» - студент изложил условие решения задания, но с отдельными несущественными неточностями при ссылках на формулы / правила / закономерности / явления;

Оценка «удовлетворительно» - студент в целом изложил условие решения задания, но с отдельными существенными неточностями при ссылках на формулы / правила / закономерности / явления;

Оценка «неудовлетворительно» - студент не уяснил условие решения задания или решение не обосновал ссылками на формулы / правила / закономерности / явления.

2 Список вопросов и (или) заданий для проведения промежуточной аттестации

Список вопросов к зачету

1. Цели управления проектами.
2. Задачи, решаемые в процессе управления проектами.
3. Место управления проектами в проектном цикле.
4. Фазы процесса управления проектом. Особенности деятельности менеджера проекта на каждой фазе.
5. Содержание и назначение сетевого плана.
6. Содержание и назначение финансового плана реализации проекта.
7. Исторический опыт развития методов управления проектами.

8. Средства достижения целей управления проектами.
9. Основные факторы, принимаемые во внимание при управлении проектом.
10. Критерии качества управления проектами.
11. Виды рисков, связанных с выполнением инвестиционных проектов.
12. Методы снижения рисков, связанных с выполнением инвестиционных проектов.
13. Теоретико-игровая трактовка стратегий управления рисками на фазе реализации проекта.
14. Разделение ответственности, связанной с рисками, в процессе управления проектом.
15. Динамическое программирование — теоретическая основа разработки информационных моделей проекта.
16. Метод критического пути (CPM) и его приложение к проблеме управления проектами.
17. Компенсация рисков увеличения продолжительности работ.
18. Источники данных о работах.
19. Источники данных о ресурсах.
20. Экспертная оценка как источник данных о работах и ресурсах.
21. Нормирование как источник данных о работах и ресурсах.
22. Особенности применения справочной литературы для обоснования продолжительности работ и потребности в ресурсах.
23. Понятие и назначение информационной модели проекта.
24. Назначение основных структур данных информационной модели проекта.
25. Назначение, содержание и отображение распределительной таблицы.
26. Требования к сетевому плану.
27. Методы логического контроля корректности сетевого плана.
28. Документирование сетевого плана и его отображение в форме графика Ганта.
29. Ответственность менеджера проекта и управление ею.
30. Содержание деятельности менеджера проекта по выполнению сетевого плана.
31. Согласование и утверждение сетевого плана.
32. Логистический, финансовый и кадровый аспекты управления проектами.
33. Цели и содержание технологического процесса мониторинга.
34. Содержание технологического процесса пересмотра плана с учётом не предвиденных ранее обстоятельств.
35. Оперативное управление ресурсами на фазе мониторинга проекта.
36. Интерфейсные и технологические решения поддержки мониторинга выполнения проекта.
37. Взаимодействие менеджеров различного уровня в процессе мониторинга проекта и оперативного пересмотра плана.

Пример тестового задания
Тестовые задания к зачету по дисциплине «Управление проектами»
<u>Вариант 1</u>

1. Выбрать термин, для которого верно определение «будущий потребитель результатов проекта»:
Инвестор проекта
Координационный совет
Куратор проекта
Команда проекта
Команда управления проектом
Руководитель проекта
Инициатор проекта
+Заказчик проекта

2. Выбрать термин, для которого верно определение «осуществляет финансирование проекта за счет своих или привлеченных средств»:
+Инвестор проекта

Координационный совет
Куратор проекта
Команда проекта
Команда управления проектом
Руководитель проекта
Инициатор проекта

3. Что из ниже перечисленного не является видом организационной структуры управления проектом:
-функциональная
-матричная
+стратегическая
-проектная

4. Выбрать термин, для которого верно определение «коллективный орган, который выбирает проекты для реализации, утверждает планы работ и их изменения, назначает куратора и утверждает руководителя проекта»:
Инвестор проекта
+Координационный совет
Куратор проекта
Команда проекта
Команда управления проектом
Руководитель проекта

5. Какой бюджетной формы из ниже перечисленных не существует:
-бюджет доходов и расходов
-бюджет движения денежных средств
+бюджет затрат

6. Выбрать термин, для которого верно определение «член команды управления проектом, лично отвечающий за результаты проекта»:
-Инвестор проекта
-Координационный совет
-Куратор проекта
-Команда проекта
-Команда управления проектом
+Руководитель проекта
-Инициатор проекта
-Заказчик проекта

7. Выберите понятие «программа проектов»:
-совокупность проектов, находящихся в компетенции одного центра ответственности
+группа взаимосвязанных проектов и различных мероприятий, объединенных общей целью и условиями их выполнения
-комплекс взаимосвязанных мероприятий, предназначенных для достижения поставленных целей с установленными требованиями к качеству результата в течение заданного времени и при установленном бюджете

8. Проектный офис это:
+подразделение, которое помогает — облегчает процесс административного управления проектами
-подразделение, которое помогает — облегчает процесс подготовки производства

-подразделение, которое помогает — облегчает процесс обработки информации в проекте
-подразделение, которое помогает – организовать хозяйственное обслуживание проекта

9. К способам снижения проектного риска относится:
-мотивирование
-планирование
+**диверсификация**
-контроль

10. Проект отличается от процессной деятельности тем, что:
- процессы менее продолжительные по времени, чем проекты
- для реализации одного типа процессов необходим один-два исполнителя, для реализации проекта требуется множество исполнителей
+ процессы однотипны и цикличны, проект уникален по своей цели и методам реализации, а также имеет четкие срока начала и окончания

Задачи к зачету (примеры)

Ситуационные задачи:

Задача 1. *Реализация проектного подхода на хлебопекарном предприятии «Колос».*

Хлебопекарное предприятие «Колос» выпускает хлеб, булочные изделия, вафельные изделия (в том числе вафельные торты), печенье, сухари, баранки и шоколадные конфеты. Продажа продукции осуществляется через независимые розничные магазины.

Организационная структура предприятия представлена на рисунке 1.

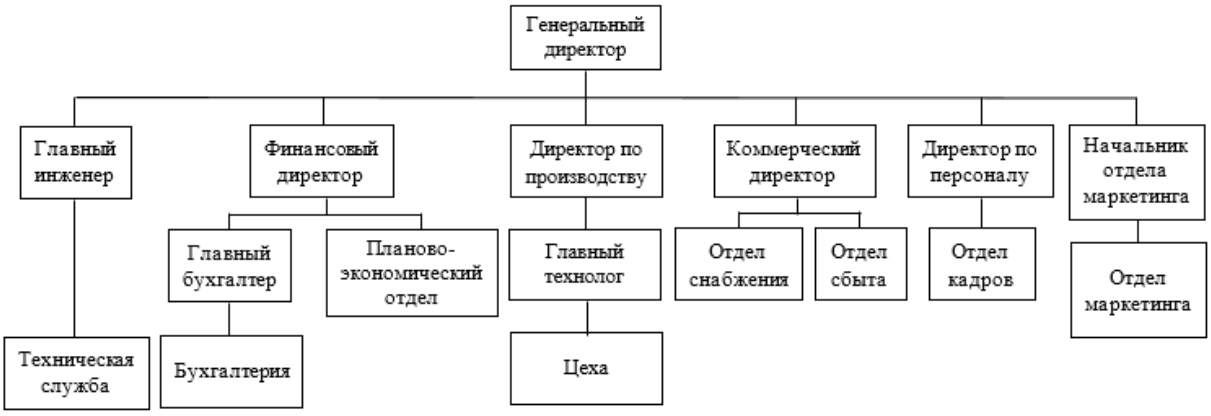

Рисунок 1 - Организационная структура хлебопекарного предприятия «Колос»

Доля предприятия на рынке хлебобулочных изделий г. Иркутск составляет 14%, в то время как ключевой конкурент обладает рыночной долей в 35%.

Предприятие ориентируется преимущественно на мало- и среднеобеспеченное население, очень чувствительное к цене.

До 2020 года предприятию удавалось справляться с вызовами конкурентной борьбы. Однако, в середине 2021 года в его деятельности возникли затруднения, обусловленные следующими причинами:

- рост цен на муку;
- активизация ключевого конкурента, освоившего производство диетического хлеба;
- старение персонала и отсутствие мотивации у молодых сотрудников предприятия;
- применение устаревших технологий производства хлебобулочных изделий;
- высокий удельный вес непрофильной деятельности (наличие собственного детского сада и транспортного хозяйства).

Вопросы для работы с заданием 1.

1. Предложите проекты по совершенствованию деятельности хлебопекарного предприятия «Колос» от имени топ-менеджмента компании (см. организационную структуру). Какие из данных проектов можно отнести к внутренним, а какие - к внешним?

2. Представьте, что Вы являетесь генеральным директором хлебопекарного предприятия «Колос», систематизировали предложения, поступившие от Ваших коллег, и перед Вами встала проблема отбора проектов в портфель. На основании каких критериев Вы будете производить отбор и оценивать целесообразность реализации данных проектов?

Задача 2. *Формирование жизненного цикла проекта «Создание портативного кардиографа», инициируемого заводом-производителем медицинского оборудования «АРМЕД».*

В компании «АРМЕД»обсуждается вопрос о запуске проекта по созданию инновационного медицинского диагностического прибора - портативного кардиографа, который позволит пациентам самостоятельно делать ЭКГ и через смартфон отправлять данные в «облако», чтобы оперативно получать консультации врачей.

К производству прибора будет привлечено несколько промышленных предприятий-смежников. Предполагается сотрудничество с научным институтом Академии наук.

Для разработки проекта потребуется привлечение дополнительных работников инженерного профиля со стороны. В компании отсутствует необходимое оборудование для производства прибора.

Вопросы для работы задачей 2.

1. Определите примерный состав работ для каждой из трёх фаз жизненного цикла рассматриваемого проекта.

По результатам работы заполните таблицу 1.

Таблица 1 - **Жизненный цикл проекта «Создание портативного кардиографа»**

Наименование фазы	**Перечень основных работ**
1. Прединвестиционная	
2. Инвестиционная	
3. Эксплуатационная	

2. Установите состав участников проекта и сформируйте на основе разработанного жизненного цикла таблицу 2 с указанием статуса их участия в проекте (внутренний / внешний; функции; интересы; степень влияния на проект).

Таблица 2 - **Участники проекта «Создание портативного кардиографа»**

№ п/п	**Участники проекта**	**Внутренний / внешний**	**Функции**	**Интересы**	**Степень влияния на проект**
1.					
2.					

3. Определив состав участников, разработайте организационно-управленческую структуру проекта.

4. Составьте перечень внешних стейкхолдеров (заинтересованных сторон) проекта, определите их интересы и оцените степень влияния на проект.

Задача 3. *SWOT-анализ межрегионального туристического проекта «Золотое кольцо 2.0».*

В рамках проекта «Золотое кольцо 2.0» Ярославская, Владимирская и Костромская области объединяют свои усилия по развитию известного туристического маршрута, разрабатывают единый стандарт обслуживания туристов и вырабатывают единую маркетинговую стратегию.

Вопросы для работы с задачей 3.

1. Определите сильные и слабые стороны проекта.
2. Определите возможности и угрозы, исходящие из внешней среды проекта.
3. Сформулируйте предложения по улучшению проекта.

По результатам работы заполните таблицу 3.

Таблица 3 - **Матрица SWOT-анализа**

	Возможности 1. 2.	**Угрозы** 1. 2.
Сильные стороны 1. 2.	Поле «Сильные стороны и Возможности»	Поле «Сильные стороны и Угрозы»
Слабые стороны 1. 2.	Поле «Слабые стороны и Возможности»	Поле «Слабые стороны и Угрозы»

Задача 4.*Управляемые параметры проекта (на примере проекта «Московская электронная школа»).*

Проект «Московская электронная школа» - это интернет-проект, направленный на создание высокотехнологичной образовательной среды в школах города Москвы, реализующийся с 2016 года. В рамках проекта выделяют 2 части:

- программную (создание общегородского электронного журнала и дневника, формирование библиотеки электронных материалов);

- инфраструктурную (предполагает подключение образовательных организаций к высокоскоростному интернету, локальным сетям через Wi-Fi; обеспечение школ Москвы серверами, установку интерактивных панелей в классах, обеспечение ноутбуками учителей, осуществление технической поддержки).

Вопросы для работы с задачей 4.

1. Составьте перечень базовых управляемых параметров проекта.
2. Рассмотрите управляемые параметры проекта «Московская электронная школа».

<u>Оценка ответа на зачете по билетам</u>

Правила выставления оценки:

Оценка теста:

Оценка проставляется по количеству набранных баллов:
менее 60% от максимально возможного количества баллов - **<u>неудовлетворительно</u>**,
60-69 % от максимально возможного количества баллов - **<u>удовлетворительно</u>**,
70-79 % от максимально возможного количества баллов - **<u>хорошо</u>**,
80-100% от максимально возможного количества баллов – **<u>отлично</u>**.

Оценка задачи:

	Отлично	**Хорошо**	**Удовлетворительно**	**Неудовлетворительно**
Правильно определена методика учета (объект, способ оценки, счета бухгалтерского учета и т.д.)	+	+	+	-
Правильно определена последовательность решения	+	+	-	-
Правильность расчета сумм	+	-	-	-
Обоснование выводов	+	+	-	-

Общая оценка за экзамен определяется как среднее арифметическое между оценками за тест и задачу. В случае получения нецелого числа округление осуществляется в сторону оценки за задачу.

Приложение №2 к рабочей программе дисциплины
«Управление проектами»

Методические указания для студентов по освоению дисциплины

Изучение дисциплины требует систематического и последовательного накопления знаний, следовательно, пропуски отдельных тем не позволяют глубоко освоить предмет. Поэтому необходимо постоянно осуществлять контроль над систематической работой студентов. В начале изучения дисциплины студентам необходимо ознакомиться с содержанием разделов дисциплины, с целями и задачами курса, связями с другими дисциплинами, списком основной и дополнительной литературы, графиком консультаций преподавателя.

Чтение лекций предполагает изложение структуры темы и краткого содержания ее основных вопросов, в основном, сложных для усвоения и (или) имеющих дискуссионный характер. Лекционный курс, в основном, строится на основных положениях в области основ бухгалтерского учета, представленных в научных трудах российских и зарубежных ученых, имеющихся в наличии в библиотеке Университета, ЭБС и упомянутых в списке основной и дополнительной литературы программы. После лекции студенты обращаются к данным источникам для закрепления знаний по рассмотренным на лекции вопросам. В случае затруднения необходимо обратиться за консультацией к преподавателю в соответствии с утвержденным графиком консультаций.

До очередного практического занятия по рекомендованным источникам студентам необходимо проработать теоретический материал, соответствующий теме занятия. При подготовке к практическим занятиям следует использовать не только лекции, учебную литературу, но и информацию тематических сайтов по управлению проектами (СОВНЕТ, Проектная практика, IPMA, «Профессионал управления проектами» и др.). На практическом занятии студенты должны принимать активное участие в обсуждении поставленных вопросов, с которыми необходимо ознакомиться заранее, а также в решении ситуационных задач и тестовых заданий.

Самостоятельная работа студентов по дисциплине «Управление проектами» состоит в более тщательном изучении предложенного преподавателем теоретического материала, данного на лекциях на основе выложенных в системе Moodle презентаций, конспекта лекций и дополнительных источников, указанных в списке литературы. Для проверки качества изучения материала к отдельным темам предусмотрены тестовые задания для самопроверки.

Задачи для самостоятельного решения формулируются на лекциях и практических занятиях. Студентам предлагаются задания, ориентированные на планирование различных областей управления проектом, ситуации по реализации контролю проекта. аналогичные разобранным на практических занятиях. Впоследствии выполнение этих заданий при наличии вопросов со стороны студентов разбирается на последующих занятиях и/или обсуждается в чате.

Преподаватель оценивает индивидуально работу каждого студента на основании проведенных опросов, качества отработки проектных документов и промежуточных контрольных мероприятий.