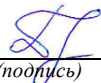


**МИНОБРНАУКИ РОССИИ**  
**Ярославский государственный университет им. П.Г. Демидова**

Кафедра управления и предпринимательства

УТВЕРЖДАЮ  
Декан экономического факультета

  
\_\_\_\_\_  
(подпись) Д.Ю. Брюханов

«26» апреля 2023 г.

**Рабочая программа дисциплины**  
**«Основы управления проектом»**

Направление подготовки  
38.03.01 Экономика

Направленность (профиль)  
«Мировая экономика и международный бизнес»

Форма обучения  
очная

Программа одобрена  
на заседании кафедры  
от «05» апреля 2023 г., протокол № 7

Программа одобрена НМК  
экономического факультета  
протокол № 6 от «26» апреля 2023 г.

Ярославль

## 1. Цели освоения дисциплины

Целями освоения дисциплины «Основы управления проектом» 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 «Основы управления проектом» относится к обязательной части Блока 1. Она основывается на знаниях, полученных слушателями при изучении дисциплин «Математика для экономистов», «Микроэкономика», «Макроэкономика», «Основы статистики», «Экономическая теория», «Основы менеджмента», «Экономический анализ», «Деловые коммуникации», «Экономическая информатика».

## 3. Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы

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<br>(код и формулировка)   | Индикатор достижения компетенции<br>(код и формулировка)                        | Перечень планируемых результатов обучения  |
|---|---|--|
| <b>Универсальные компетенции</b>  |   |  |
| <b>УК-2</b><br>Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений | <b>УК-2.1</b><br>Понимает базовые принципы постановки задач и выработки решений | <b>Знать:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- сущность и методы разработки проектных документов и их реализации;</li><li>- цели этих видов деятельности;</li><li>- задачи, решаемые менеджером для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ;</li><li>- критерии оценки результативности деятельности менеджера проектов.</li></ul> <b>Уметь:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- обосновывать управленческие решения при координировании деятельности исполнителей с помощью методического инструментария реализации управленческих решений в области проектного менеджмента;</li><li>- координировать деятельность исполнителей с помощью методического инструментария реализации управленческих решений в области проектного менеджмента;</li></ul> |

| Формируемая компетенция<br>(код и формулировка) | Индикатор достижения компетенции<br>(код и формулировка)   | Перечень планируемых результатов обучения   |
|---|--|---|
|   |  | <p>- пользоваться инструментарием реализации управленческих решений в области проектного менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ.</p> <p><b>Владеть:</b></p> <p>- теоретическими основами контроля реализации проектных плановых документов;</p> <p>- инструментарием реализации управленческих решений в области проектного менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ.</p> |
|   | <p><b>УК-2.2</b><br/>Выбирает оптимальные способы решения задач, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений</p> | <p><b>Знать:</b></p> <p>- требования к постановке цели и задач.</p> <p><b>Уметь:</b></p> <p>- формулировать задачи.</p> <p><b>Владеть:</b></p> <p>- способностью определять круг задач для достижения поставленной цели.</p>  |
|   | <p><b>УК-2.3</b><br/>Знать особенности экономики российских регионов</p>   | <p><b>Знать:</b></p> <p>- основы планирования деятельности по достижению задач</p> <p><b>Уметь:</b></p> <p>- соотносить ресурсы и ограничения в решении задач</p> <p><b>Владеть:</b></p> <p>- способностью планировать решение задач в зоне своей ответственности с учетом действующих правовых норм</p>  |

#### 4. Объем, структура и содержание дисциплины

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

## Очная форма

| №<br>п/п | Темы (разделы)<br>дисциплины,<br>их содержание | Семестр | Виды учебных занятий,<br>включая самостоятельную<br>работу студентов,<br>и их трудоемкость<br>(в академических часах) |              |              |              |                             |                           | Формы текущего<br>контроля успеваемости<br><br>Форма промежуточной<br>аттестации<br>(по семестрам)<br><br>Формы ЭО и ДОТ<br>(при наличии) |
|----------|--|---------|---|--------------|--------------|--------------|-----------------------------|---------------------------|---|
|          |  |         | Контактная работа   |              |              |              |                             | самостоятельная<br>работа |   |
|          |  |         | лекции  | практические | лабораторные | консультации | аттестационные<br>испытания |                           |   |
| 1        | Концепция управления проектами                 | 5       | 2   | 2            |              | 1            |                             | 3                         | Устный опрос, кейс, задание для текущего контроля   |
| 2        | Разработка концепции проекта                   | 5       | 2   | 2            |              |              |                             | 3                         | Устный опрос, задачи  |
| 3        | Финансирование проекта                         | 5       | 2   | 2            |              |              |                             | 3                         | Устный опрос, практические задания  |
| 4        | Разработка проектной документации              | 5       | 2   | 2            |              |              |                             | 3                         | Письменный опрос, расчетные задачи  |
| 5        | Оценка эффективности проекта                   | 5       | 2   | 2            |              |              |                             | 3                         | Устный опрос, задачи  |
| 6        | Планирование проекта                           | 5       | 2   | 2            |              |              |                             | 3                         | Устный опрос, кейс  |
| 7        | Управление стоимостью проекта                  | 5       | 2   | 2            |              |              |                             | 4                         | Устный опрос, кейс  |
| 8        | Контроль проекта                               | 5       | 2   | 2            |              |              |                             | 4                         | Устный опрос, кейс (работа в малых группах (проектных командах))  |
| 9        | Управление риском проекта                      | 5       | 2   | 2            |              | 1            |                             | 4                         | Кейс (работа в малых группах (проектных командах)). Тест  |
|          |  |         |   |              |              |              | 0,3                         | 3,7                       | Зачет   |
|          | ИТОГО 72 ч.                                    | 72      | 18  | 18           |              | 2            | 0,3                         | 33,7                      |   |

### 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 завершённую 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 счёт постоянного переключения каналов, достичь большей концентрации внимания. Презентации сопровождаются примерами из практики, что способствует лучшему запоминанию материала.

Структурное изложение лекции должно способствовать появлению и постоянному поддержанию интереса к изучаемой теме, что достигается за счёт 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 счёт 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.

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](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. 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>.
2. Чекмарев, А. В. Управление ИТ-проектами и процессами : учебник для вузов / А. В. Чекмарев. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 228 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-11191-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/516193>.

### **в) ресурсы сети «Интернет»**

1. Электронный каталог Научной библиотеки ЯрГУ  
([https://www.lib.uni-yar.ac.ru/opac/bk\\_cat\\_find.php](https://www.lib.uni-yar.ac.ru/opac/bk_cat_find.php)).
2. Электронная библиотечная система (ЭБС) издательства «Юрайт» (<https://www.urait.ru>).
3. Электронная библиотечная система (ЭБС) издательства «Проспект»  
(<http://ebs.prospekt.org/>).
4. Научная электронная библиотека (НЭБ) (<http://elibrary.ru>)
5. <https://sovnet.ru/> - официальный сайт, Национальная ассоциация по управлению проектами СОВНЕТ (Россия)
6. <https://pmpractice.ru/about/> - Группа компаний «Проектная практика»
7. <https://www.ipma.world/> - официальный сайт IPMA – Международная ассоциация по управлению проектами
8. <http://www.iip.ru/> - Международные инвестиционные проекты, материалы о разработке, финансировании, оценке проектов
9. <http://www.twirpx.com/files/business/projects/ft.presentation/> - презентации по Управлению проектами
10. <http://www.pmwebinars.ru/blog/knigi-po-upravleniyu-proektami-kotoryie-mozhno-skachat.html> - можно скачать книги по Управлению проектами, в том числе В.Богданова «Управление проектами. Корпоративная система – шаг за шагом».
11. <http://www.aup.ru/books/i022.htm> - Электронные книги по управлению проектами

## 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.

*должность, ученая степень*

*подпись*

И.А. Долматович

*И.О. Фамилия*



**Приложение № 1 к рабочей программе дисциплины  
«Основы управления проектом»**

**Фонд оценочных средств  
для проведения текущего контроля успеваемости  
и промежуточной аттестации студентов  
по дисциплине**

**1. Типовые контрольные задания и иные материалы,  
используемые в процессе текущего контроля успеваемости**

**1. Концепция управления проектами**

(проверка сформированности компетенции УК – 2, индикатор УК – 2.1)

**Вопросы к устному опросу**

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.

**Задание для текущего контроля:**

**Вопросы для анализа:**

К какому типу проектов относится данный проект?

Какие факты подтверждают Ваше предположение?

## 2. Разработка концепции проекта

(проверка сформированности компетенции УК – 2, индикаторы УК – 2.1, УК – 2.2)

### Вопросы к устному опросу

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 |   |   |
|--|------|------------------|----|----|---------------------|---|---|
|  |      | А                | В  | С  | А                   | В | С |
| 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

(проверка сформированности компетенции УК – 2, индикаторы УК – 2.1, УК – 2.2)

### Вопросы к устному опросу

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?

### **Практические задания (примеры)**

#### **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 «Башкредит» 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**

(проверка сформированности компетенции УК – 2, индикаторы УК – 2.1, УК – 2.2, УК – 2.3)

#### **Вопросы к письменному опросу**

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?

#### **Расчетные задачи.**

##### **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:<br>в натуральном выражении,<br>в стоимостном выражении  | Цена продукции<br>Годовой объем производства |  |  |
| 2. Общая численность работающих  |  |  |  |
| 3. Годовой выпуск продукции на одного<br>работающего (выработка):<br>в натуральном выражении,<br>в стоимостном выражении |  |  |  |
| Общая стоимость строительства  |  |  |  |
| Стоимость основных производственных<br>фондов  |  |  |  |

## 5. Оценка эффективности проекта

(проверка сформированности компетенции УК – 2, индикаторы УК – 2.1, УК – 2.2, УК – 2.3)

### Вопросы к устному опросу

Анализ денежных потоков проекта: денежный поток от инвестиционной деятельности. 25.

Анализ денежных потоков проекта: денежный поток от финансовой деятельности.

Анализ денежных потоков проекта: денежный поток от операционной деятельности. 27.

Простые методы оценки эффективности проекта.

Дисконтированные методы оценки эффективности проекта.

Необходимость проведения дисконтирования денежных потоков проекта. Концепция временной стоимости денег.

Выбор ставки дисконтирования проекта.

Методы расчета ставки дисконтирования: укрупненный метод расчета, модель WACC. 32.

Методы расчета ставки дисконтирования: кумулятивный метод расчета.

Основные показатели эффективности проекта: NPV, IRR, PI.

Проведение анализа чувствительности проекта.

Виды инфляции, рекомендации по прогнозу инфляции. Дефлирование и учет влияния инфляции на ход реализации проекта.

Программные продукты проведения процедуры оценки рисков проекта.

### Задания для проведения текущего контроля по теме «Оценка эффективности проекта» (примеры)

#### 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 свежее?

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).
3. Какую модель установки Вы предпочтете и почему?

## **6. Планирование проекта**

(проверка сформированности компетенции УК – 2, индикаторы УК – 2.1, УК – 2.2, УК – 2.3)

### **Вопросы к устному опросу**

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. Отработка проектных документов на стадии его инициации**

**Укажите, что должно быть на месте пропусков в следующем утверждении:**

«В ходе [пропуск 1] проекта важно определять [пропуск 2] для оценивания получаемых промежуточных результатов»

- 1 – реализации; 2 – контрольные точки  
1 – целеполагания; 2 – контрольные точки  
1 – реализации; 2 – паузы в проекте  
1 – проблематизации; 2 – паузы в проекте

**Какие процессы проектного менеджмента характерны для задуманного Вами проекта?...**

### **Задание 2.**

**Среди следующих вариантов выберите те, которые не являются целью:**

Научиться говорить на финском языке

Научиться говорить на финском языке на уровне свободного владения с носителями языка до 1 января 2020 года

Разработать веб-приложение для проведения опросов сотрудников до 01 октября 2019

Разработать лучшее веб-приложение

**Сформулируйте цель своего проекта...**

### Задание 3.

Сформируйте устав проекта, выбранного Вами для разработки

#### УСТАВ ПРОЕКТА, пример из практики

|                                 |   |
|---------------------------------|---|
| <b>Название проекта:</b>        | Создание центра обслуживания абонентов  |
| <b>Краткое название:</b>        |   |
| <b>Инициаторы:</b>              | Руководитель группы стратегического планирования  |
| <b>Дата представления:</b>      | «__» _____ 200__ года   |
| <b>Подготовил:</b>              |   |
| <b>Обсуждение и дополнение:</b> | <i>Устав Проекта может изменяться по мере развития проекта. Порядок и содержание изменений определяется ...</i> |

| Содержание проекта                   |  |
|--------------------------------------|--|
| <b>Обоснование инициации проекта</b> | <p>Существующая организация функционирования клиентской сервисной службы не соответствует темпам роста количества клиентов компании и требованиям к качеству обслуживания. Дальнейший рост числа обращений клиентов, что неизбежно при увеличении их количества, приведет к значительному снижению качества обслуживания и, как следствие, недовольству, жалобам и оттоку клиентов.</p> <p>Потребность в улучшении качества обслуживания клиентов с учетом перспективы роста их количества может быть удовлетворена за счет создания Центра обслуживания абонентов (ЦОА). ЦОА обеспечит обслуживание части типовых обращений автоматической справочной системой, интеллектуальную маршрутизацию более сложных вызовов на оператора, мониторинг переговоров с абонентами.</p> |
| <b>Цели проекта</b>                  | <p><b>Стратегические цели</b> – формирование дополнительных условий для выполнения стратегии компании по обеспечению потребителей доступной связью и высококачественным сервисом</p> <p><b>Краткосрочные цели</b> – снижение оттока клиентов по причине низкого качества сервиса, обеспечение возможности предоставления качественного сервиса при условии значительного и быстрого роста клиентской базы компании за счет создания и эффективной эксплуатации Центра обслуживания абонентов.</p>  |
| <b>Результаты проекта</b>            | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Снижение затрат на обслуживание одного клиента;</li> <li>2. Снижение среднего времени обслуживания запроса;</li> <li>3. Уменьшение количества операторов;</li> <li>4. Уменьшение количества жалоб;</li> <li>5. Повышение имиджа компании;</li> <li>6. Получение возможности интенсификации маркетинговой деятельности;</li> <li>7. Создание платформы для коммерческого использования мощностей ЦОА;</li> <li>8. Получение возможности для диверсификации бизнеса;</li> </ol>  |
| <b>Продукт проекта</b>               | <b>Центр обслуживания абонентов (Call Center)</b> – бизнес-подразделение (отдел) в составе клиентской службы (КС) «Фликом», оснащенное всем необходимым для приема значительного объема поступающих телефонных вызовов и обращений через Интернет с их последующей обработкой и переадресацией в зависимости от содержания.  |
| <b>Структура продукта проекта</b>    | <p><b>1. ЦОА в составе клиентской службы «Фликом»</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Программно-аппаратный комплекс</li> <li>• Развернутый WEB-портал</li> <li>• Бизнес-подразделение (отдел) в составе КС</li> <li>• Оснащенное и отремонтированное помещение на территории КС площадью не менее 120 кв.</li> <li>• Обученный персонал ЦОА: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Операторы из числа штатных сотрудников</li> <li>○ Технический персонал (набор по необходимости)</li> </ul> </li> </ul>   |

|   |   |
|---|---|
|   | <b>2. Коммерческое отделение ЦОА</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>План маркетинга подразделения;</li> <li>Заключенные договора на обслуживание корпоративных клиентов;</li> </ul>   |
| <b>Участники и заинтересованные стороны</b>       | <b>Заказчик</b> - акционеры и руководство компании «ФЛИКОМ»<br><b>Функциональный Заказчик</b> – КС «Фликом» в лице директора<br><b>Исполнитель</b> – команда проекта во главе с менеджером проекта<br><b>Поставщики (вендоры) ПО и оборудования</b> – внешние организации;<br><b>Потребитель</b> - клиенты «Фликом», адвокаты, врачи<br><b>Другие:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Поставщики информационных услуг, рекламные, PR-агентства;</li> <li>Конкуренты;</li> <li>Инвестор (банк)</li> </ul>  |
| <b>Основные потребности (ожидания) участников</b> | <b>Заказчик</b> – окупаемость в плановые сроки, коммерческий эффект, генерация денежного потока, получение прибыли<br><br><b>Функциональный Заказчик</b> – снижение количества жалоб, повышение качества обслуживания, улучшение показателей КС, как подразделения «Фликом», надежность системы, простота эксплуатации и обслуживания, низкая стоимость владения системой, квалифицированный персонал для функционирования и обслуживания<br><br><b>Поставщики (вендоры) ПО и оборудования</b> – продажа своего продукта по максимальной цене, договоры на сервисное и техническое сопровождение, выход на филиалы и аффилированные структуры «Фликом»<br><br><b>Исполнитель</b> – выполнение проекта в срок, без превышений бюджета, сдача ЦОА на баланс КС, проектные бонусы<br><br><b>Потребитель</b> – качественный, доступный сервис, надежность<br><br><b>Другие:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Поставщики информационных услуг, рекламные, PR-агентства – продажа собственных услуг</li> <li>Конкуренты – промышленный и иной шпионаж, получение опыта и уроков, провал проекта, поиск путей обойти «Фликом»</li> <li>Инвестор (банк) – предоставление кредита на выгодных для себя условиях</li> </ul> |
| <b>Ограничения проекта</b>                        |   |
| <b>Критические ограничения по времени</b>         | Сдача в эксплуатацию – 1 год<br>Окупаемость – 2 года  |
| <b>Ограничения на затраты</b>                     | Бюджет - _____ млн рублей<br>Кредитное финансирование.  |
| <b>Организационные и другие требования</b>        | Выбор поставщика оборудования должен быть проведен обязательно через тендер.  |
| <b>Ограничения на штат</b>                        | На 100% загрузку выделен только менеджер проекта  |
| <b>Другие ограничения</b>                         | ЦОА должен быть интегрирован в состав клиентской службы без остановки процесса обслуживания абонентов и предоставления услуг.<br><br>Необходимость обеспечения конфиденциальности информации для конкурентов о проекте до момента сдачи в промышленную эксплуатацию (или более)   |
| <b>Критерии оценки</b>                            | 1. Сдача ЦОА в промышленную эксплуатацию к «__» _____ 200__ года (в течение года) и в рамках утвержденного бюджета;<br>2. Обеспечение к «__» _____ 200__ года возможности ежедневного обслуживания _____ тысяч запросов;  |

|   |  |
|---|--|
| успешности проекта<br>(с учетом ожиданий основных участников) | 3. Снижение времени ожидания на линии до ____ секунд;<br>4. Снижение количества жалоб до ____ на тысячу клиентов;<br>5. Уменьшение оттока клиентов по причине некачественного сервиса на ____ процентов;<br>6. Снижение стоимости обслуживания одного клиента до ____ руб в год;<br>7. Выход на окупаемость к «__» ____ 200__ года;<br>8. Прибыль от первого года коммерческой эксплуатации __ тысяч рублей;<br>9. Привлечение до «__» ____ 200__ года не менее 2-х корпоративных клиентов для коммерческого обслуживания Центром с объемом продаж не менее __ тыс. руб; |
|---|--|

## УСТАВ ПРОЕКТА

|                          |   |
|--------------------------|---|
|                          |   |
| Название проекта:        |   |
| Краткое название:        |   |
| Инициаторы:              |   |
| Дата представления:      | «__» ____ 20__ года   |
| Подготовил:              |   |
| Обсуждение и дополнение: | <i>Устав Проекта может изменяться по мере развития проекта. Порядок и содержание изменений определяется ...</i> |

| Содержание проекта            |  |
|-------------------------------|--|
| Обоснование инициации проекта |  |
| Цели проекта                  |  |
| Результаты проекта            |  |



|   |  |
|---|--|
|   |  |
| <b>Продукт<br/>проекта</b>                                    |  |
| <b>Структура<br/>продукта<br/>проекта</b>                     |  |
| <b>Участники и<br/>заинтересованн<br/>ые стороны</b>          |  |
| <b>Основные<br/>потребности<br/>(ожидания)<br/>участников</b> |  |

|   |  |
|---|--|
|   |  |
| <b>Ограничения проекта</b>  |  |
| <b>Критические ограничения по времени</b>   |  |
| <b>Ограничения на затраты</b>   |  |
| <b>Организационные и другие требования</b>  |  |
| <b>Ограничения на штат</b>  |  |
| <b>Другие ограничения</b>   |  |
| <b>Критерии оценки успешности проекта</b><br><i>(с учетом ожиданий основных участников)</i> |  |

#### Задание 4.

**Сформируйте «Реестр заинтересованных лиц (сторон) проекта»**

## Реестр заинтересованных лиц (сторон) проекта

[illegible]

## Задание 5.

**Сформируйте «План управления заинтересованными лицами (сторонами) проекта» по предлагаемой форме**

## План управления заинтересованными лицами (сторонами) проекта

| № | Заинтересованная сторона | Влияние/интерес (А, В, С, D) | Вовлеченность (текущая) (1, 2, 3, 4, 5 - баллы) | Вовлеченность (желаемая) (1, 2, 3, 4, 5 - баллы) | Стратегия взаимодействия | График, частота информирования | Содержание и воздействие изменений на заинтересованные стороны |
|---|--------------------------|------------------------------|---|--|--------------------------|--------------------------------|--|
|   |                          |                              |   |  |                          |                                |  |



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**

(проверка сформированности компетенции УК – 2, индикаторы УК – 2.2, УК – 2.3)

## Вопросы к устному опросу

1. Контроль проектной деятельности как процесс.
2. Цель и назначение контроля.
3. Отклонения как объект контроля.
4. Методы контроля параметров проекта и его реализации.
5. Виды контроля проектной деятельности.
6. Система контроля 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 уделяют 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?

## 9. Управление риском проекта

(проверка сформированности компетенции УК – 2, индикаторы УК – 2.2, УК – 2.3)

### Кейс. Анализ ситуации. Проект создания специализированной флотилии для ярусного промысла донных пород рыб в прибрежной зоне п 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<br>Продажа товаров 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** (проверка сформированности компетенции УК – 2, индикаторы УК – 2.2, УК – 2.3)


|  |   |
|--|---|
| <b>1. Кто готовит план управления проектом?</b>  |   |
| <input type="checkbox"/>   | A. Руководитель проекта и члены проектной команды |
| <input type="checkbox"/>   | B. Спонсор проекта                                |
| <input type="checkbox"/>   | C. Заказчик                                       |
| <input type="checkbox"/>   | D. Управляющий комитет                            |
| <b>2. В процессе чего происходит анализ требований к коммуникациям заинтересованных сторон?</b>  |   |
| <input type="checkbox"/>   | A. Планирования коммуникаций                      |
| <input type="checkbox"/>   | B. Составления устава проекта                     |
| <input type="checkbox"/>   | C. Распространения информации                     |
| <input type="checkbox"/>   | D. Реализации проекта                             |
| <b>3. Требование заказчика, чтобы все консультанты компании исполнителя имели сертификаты профессионала по управлению проектами, является примером</b> |   |
| <input type="checkbox"/>   | A. Допущения                                      |
| <input type="checkbox"/>   | B. Ограничения                                    |

|                          |   |
|--------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> | C. Исключения   |
| <input type="checkbox"/> | D. Выравнивания ресурсов  |
| <input type="checkbox"/> | <b>4. Может ли проект быть закрыт в конце фазы?</b>   |
| <input type="checkbox"/> | A. Да, в случае замены руководителя проекта   |
| <input type="checkbox"/> | B. Нет, проект закрывается только по завершении всех фаз  |
| <input type="checkbox"/> | C. Да, в случае принятия заказчиком такого решения  |
| <input type="checkbox"/> | D. Да, в случае исчерпания большей части денежных средств, отпущенных на проект   |
| <input type="checkbox"/> | <b>5. Какая ситуация самая неблагоприятная с точки зрения руководителя проекта?</b>   |
| <input type="checkbox"/> | A. У проекта есть два спонсора – со стороны заказчика и со стороны исполнителя проекта  |
| <input type="checkbox"/> | B. Спонсор и заказчик проекта работают в одной компании   |
| <input type="checkbox"/> | C. У проекта отсутствует спонсор, или спонсор не заинтересован в успешности   |
| <input type="checkbox"/> | D. Заказчик проекта коллективный (например, совет директоров)   |
| <input type="checkbox"/> | <b>6. В чём заключается основная задача руководителя проекта при выполнении плана проекта?</b>  |
| <input type="checkbox"/> | A. В личном выполнении наиболее ответственных и сложных проектных задач   |
| <input type="checkbox"/> | B. В разработке плана управления проектом   |
| <input type="checkbox"/> | C. В невмешательстве в работу команды   |
| <input type="checkbox"/> | D. В координации действий команды для выполнения плана проекта  |
| <input type="checkbox"/> | <b>7. Кто принимает решения по принятию изменений базового плана проекта?</b>   |
| <input type="checkbox"/> | A. Спонсор проекта  |
| <input type="checkbox"/> | B. Руководитель проекта   |
| <input type="checkbox"/> | C. Управляющий комитет (или заказчик проекта по согласованию со спонсором)  |
| <input type="checkbox"/> | D. Руководитель проекта или пользователи продукта проекта   |
| <input type="checkbox"/> | <b>8. Кто должен получить план управления проектом?</b>   |
| <input type="checkbox"/> | A. Все участники проекта, но с разной степенью детализации  |
| <input type="checkbox"/> | B. Все участники проекта должны получить один и тот же документ (одинаковая степень детализации)  |
| <input type="checkbox"/> | C. Заказчик и спонсор проекта   |
| <input type="checkbox"/> | D. Все, кроме заказчика и спонсора проекта  |
| <input type="checkbox"/> | <b>9. Руководитель проекта ведет крупный проект по разработке программного обеспечения. Критически важным фактором для этого проекта является стоимость его реализации. Руководителю проекта следует:</b> |



|                          |  |
|--------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> | A. Положиться на вышестоящее руководство в определении бюджета обеспечения качества  |
| <input type="checkbox"/> | B. Выставить счет заказчику за все меры по улучшению качества  |
| <input type="checkbox"/> | C. Реализовать наиболее возможное качество независимо от затрат  |
| <input type="checkbox"/> | D. Реализовывать меры по улучшению качества до тех пор, пока выгоды будут перевешивать затраты   |
| <input type="checkbox"/> | <b>10. Что можно сказать об интенсивности процессов каждой группы процессов проекта?</b>   |
| <input type="checkbox"/> | A. Интенсивность каждой группы процессов одинакова на протяжении всего жизненного цикла проекта  |
| <input type="checkbox"/> | B. Интенсивность группы процессов планирования обычно смещена ближе к началу проекта, а интенсивность группы процессов исполнения обычно смещена ближе к концу проекта |
| <input type="checkbox"/> | C. Не существует закономерностей, определяющих интенсивность групп процессов на протяжении жизненного цикла проекта  |
| <input type="checkbox"/> | D. Процессы завершения обычно совпадают по интенсивности с процессами контроля   |
| <input type="checkbox"/> | <b>11. Что является основным недостатком функциональной структуры организации?</b>   |
| <input type="checkbox"/> | A. Зависимость руководителя проекта от руководителей других проектов   |
| <input type="checkbox"/> | B. Двойное подчинение (руководителю проекта и функциональному руководителю)  |
| <input type="checkbox"/> | C. Отсутствие руководителя проектов  |
| <input type="checkbox"/> | D. У функциональной структуры нет недостатков  |
| <input type="checkbox"/> | <b>12. Каким образом можно сформулировать правило Парето для управления качеством?</b>   |
| <input type="checkbox"/> | A. Большая часть проблем вызывается относительно небольшим процентом причин  |
| <input type="checkbox"/> | B. Самые сложные проблемы вызываются одной или двумя причинами   |
| <input type="checkbox"/> | C. Проблемы можно решить, только устранив все причины  |
| <input type="checkbox"/> | D. Проблемы можно решить в случае устранения одной, самой сильно влияющей причины  |
| <input type="checkbox"/> | <b>13. Какова основная цель устава проекта согласно стандарту PMBOK?</b>   |
| <input type="checkbox"/> | A. Проведение технико-экономического обоснования проекта   |
| <input type="checkbox"/> | B. Формальный старт проекта и назначение руководителя проекта  |
| <input type="checkbox"/> | C. Подготовка контракта по проекту   |
| <input type="checkbox"/> | D. Определение даты завершения и бюджета проекта   |
| <input type="checkbox"/> | <b>14. Как связаны процессы управления проектом и фазы жизненного цикла проекта?</b>   |
| <input type="checkbox"/> | A. В каждой фазе жизненного цикла проекта должны действовать процессы управления из каждой группы процессов управления проектом  |
| <input type="checkbox"/> | B. Процессы управления проектом и фазы проекта – это синонимы  |

|                          |  |
|--------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> | C. Процессы управления проектом и фазы проекта никак не связаны  |
| <input type="checkbox"/> | D. Для первой фазы проекта выполняются только процессы инициации, а для последней – только процессы завершения   |
| <input type="checkbox"/> | <b>15. Выдвигают ли заинтересованные стороны (кроме заказчика) требования к проекту?</b>   |
| <input type="checkbox"/> | A. Да, но только спонсор проекта   |
| <input type="checkbox"/> | B. Да, это бывает всегда   |
| <input type="checkbox"/> | C. Нет, не выдвигают   |
| <input type="checkbox"/> | D. Да, это возможно  |
| <input type="checkbox"/> | <b>16. План управления рисками включает:</b>   |
| <input type="checkbox"/> | A. Подходы, инструменты и источники данных, которые могут использоваться при управлении рисками в проекте  |
| <input type="checkbox"/> | B. Изначально установленные риски  |
| <input type="checkbox"/> | C. Идентифицированные риски и планы реагирования на них  |
| <input type="checkbox"/> | D. Процедуры управления рисками в конкретном проекте и заполненный реестр рисков   |
| <input type="checkbox"/> | <b>17. Какая из следующих стратегий разрешения конфликта даст самый неблагоприятный результат?</b>   |
| <input type="checkbox"/> | A. Избегание   |
| <input type="checkbox"/> | B. Принуждение   |
| <input type="checkbox"/> | C. Компромисс  |
| <input type="checkbox"/> | D. Сотрудничество  |
| <input type="checkbox"/> | <b>18. Что из следующего неверно в отношении параллельного выполнения задач, которые обычно должны выполняться последовательно?</b>  |
| <input type="checkbox"/> | A. Оно повышает риск   |
| <input type="checkbox"/> | B. Оно снижает продолжительность проекта   |
| <input type="checkbox"/> | C. Оно называется быстрым проходом   |
| <input type="checkbox"/> | D. Оно называется сжатием  |
| <input type="checkbox"/> | <b>19. Во время совещания по статусу проекта все участники разговаривают одновременно, обсуждаются все вопросы подряд. Какое правило проведения эффективных совещаний не было соблюдено?</b> |
| <input type="checkbox"/> | A. Обозначить цель совещания   |
| <input type="checkbox"/> | B. Определить вопросы для обсуждения и разослать повестку  |
| <input type="checkbox"/> | C. Не составлен протокол встречи   |
| <input type="checkbox"/> | D. Получить подтверждение от участников о возможности присутствия  |
| <input type="checkbox"/> | <b>20. На ком лежит ответственность за качество проекта?</b>   |
| <input type="checkbox"/> | A. На спонсоре   |
| <input type="checkbox"/> | B. На заказчике  |
| <input type="checkbox"/> | C. На руководителе проекта   |
| <input type="checkbox"/> | D. На проектной команде  |

|   | <p><b>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?</b></p> |            |          |          |    |             |    |
|---|---|------------|----------|----------|----|-------------|----|
| <input type="checkbox"/>  | A. Контракт с фиксированной ценой   |            |          |          |    |             |    |
| <input type="checkbox"/>  | B. Контракт «Время и материалы»   |            |          |          |    |             |    |
| <input type="checkbox"/>  | C. Контракт с возмещением затрат  |            |          |          |    |             |    |
| <input type="checkbox"/>  | D. Контракт с вознаграждением   |            |          |          |    |             |    |
|   | <p><b>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:</b></p>  |            |          |          |    |             |    |
| <input type="checkbox"/>  | A. Цена поставщика  |            |          |          |    |             |    |
| <input type="checkbox"/>  | B. Процедура подписания договора у поставщика   |            |          |          |    |             |    |
| <input type="checkbox"/>  | C. Стоимость и наличие производственных площадей в своих помещениях   |            |          |          |    |             |    |
| <input type="checkbox"/>  | D. Технический персонал поставщика  |            |          |          |    |             |    |
|   | <p><b>23. Кто определяет требования к качеству проекта?</b></p>   |            |          |          |    |             |    |
| <input type="checkbox"/>  | A. Заказчик   |            |          |          |    |             |    |
| <input type="checkbox"/>  | B. Спонсор  |            |          |          |    |             |    |
| <input type="checkbox"/>  | C. Руководитель проекта   |            |          |          |    |             |    |
| <input type="checkbox"/>  | D. Любой из перечисленных   |            |          |          |    |             |    |
|   | <p><b>24. Что не должно быть включено в план управления закупками?</b></p>  |            |          |          |    |             |    |
| <input type="checkbox"/>  | A. Договоренности, на которых будут строиться отношения с подрядчиками  |            |          |          |    |             |    |
| <input type="checkbox"/>  | B. Типы контрактов, которые будут использованы  |            |          |          |    |             |    |
| <input type="checkbox"/>  | C. Реквизиты потенциальных поставщиков  |            |          |          |    |             |    |
| <input type="checkbox"/>  | D. Способы организации отчетности поставщиков   |            |          |          |    |             |    |
|   | <p><b>25. Пример какого типа отчета об исполнении Вам представлен?</b></p>  |            |          |          |    |             |    |
|  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Тип отчета</th> <th>Значение</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Плановый</td> <td>15</td> </tr> <tr> <td>Фактический</td> <td>18</td> </tr> </tbody> </table> |   | Тип отчета | Значение | Плановый | 15 | Фактический | 18 |
| Тип отчета  | Значение  |            |          |          |    |             |    |
| Плановый  | 15  |            |          |          |    |             |    |
| Фактический   | 18  |            |          |          |    |             |    |
| <input type="checkbox"/>  | A. Отчет о качестве   |            |          |          |    |             |    |
| <input type="checkbox"/>  | B. Анализ отклонений  |            |          |          |    |             |    |
| <input type="checkbox"/>  | C. Анализ трендов   |            |          |          |    |             |    |
| <input type="checkbox"/>  | D. Диаграмма Парето   |            |          |          |    |             |    |
|   | <p><b>26. Чего не должен делать опытный руководитель проекта в разговоре?</b></p>   |            |          |          |    |             |    |
| <input type="checkbox"/>  | A. Поддерживать точку зрения собеседника  |            |          |          |    |             |    |
| <input type="checkbox"/>  | B. Поддерживать визуальный контакт, проявлять невербальную реакцию  |            |          |          |    |             |    |

|                          |  |
|--------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> | C. Задавать уточняющие вопросы   |
| <input type="checkbox"/> | D. Говорить громче, если его не понимают   |
| <input type="checkbox"/> | <b>27. Какой из типов контрактов обычно более рискованный для покупателя?</b>  |
| <input type="checkbox"/> | A. Фиксированная цена с вознаграждением за результат   |
| <input type="checkbox"/> | B. Время и материалы   |
| <input type="checkbox"/> | C. Контракт с возмещением затрат   |
| <input type="checkbox"/> | D. Фиксированная цена  |
| <input type="checkbox"/> | <b>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?</b>  |
| <input type="checkbox"/> | A. Уклонение   |
| <input type="checkbox"/> | B. Снижение  |
| <input type="checkbox"/> | C. Передача  |
| <input type="checkbox"/> | D. Принятие  |
| <input type="checkbox"/> | <b>29. Руководитель проекта проводит первое собрание по обсуждению рисков проекта. Результатом собрания являются:</b>  |
| <input type="checkbox"/> | A. Перечень потенциальных рисков   |
| <input type="checkbox"/> | B. Ожидаемые последствия наступления рисков  |
| <input type="checkbox"/> | C. Стратегии реагирования на риски   |
| <input type="checkbox"/> | D. Качественный анализ рисков  |
| <input type="checkbox"/> | <b>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?</b> |
| <input type="checkbox"/> | A. На подтверждении содержания   |
| <input type="checkbox"/> | B. На контроле качества  |
| <input type="checkbox"/> | C. На отчете о выполнении работ  |
| <input type="checkbox"/> | D. На контроле стоимости   |
| <input type="checkbox"/> | <b>31. Процесс подтверждения содержания – это:</b>   |
| <input type="checkbox"/> | A. Утверждение документа, описывающего содержание проекта  |
| <input type="checkbox"/> | B. Формальное принятие участником проекта результата проекта (промежуточного или окончательного)   |
| <input type="checkbox"/> | C. Утверждение ИСР   |
| <input type="checkbox"/> | D. Ни одно из перечисленного   |
| <input type="checkbox"/> | <b>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</b>  |
| <input type="checkbox"/> | A. Сжатия  |
| <input type="checkbox"/> | B. Быстрого прохода  |

|                          |   |
|--------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> | C. Распределения ресурсов   |
| <input type="checkbox"/> | D. Корректировки календаря ресурсов   |
| <input type="checkbox"/> | <b>33. Что показывает матрица распределения ролей и ответственности?</b>  |
| <input type="checkbox"/> | A. Подчинённость людей в проектной команде  |
| <input type="checkbox"/> | B. Действия участников проекта по отношению к различным результатам проекта   |
| <input type="checkbox"/> | C. Численный состав проекта для каждой роли   |
| <input type="checkbox"/> | D. Состав и функции управляющего комитета проекта   |
| <input type="checkbox"/> | <b>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</b> |
| <input type="checkbox"/> | A. Процесса внесения изменений в содержание проекта   |
| <input type="checkbox"/> | B. Контроля содержания  |
| <input type="checkbox"/> | C. Анализа качества работ   |
| <input type="checkbox"/> | D. Декомпозиции работ   |
| <input type="checkbox"/> | <b>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?</b>   |
| <input type="checkbox"/> | A. Сразу после идентификации  |
| <input type="checkbox"/> | B. В соответствии с методом бегущей волны – за 1-2 месяца до наступления риска  |
| <input type="checkbox"/> | C. После прояснения всех обстоятельств  |
| <input type="checkbox"/> | D. Если риск не критичен, то сразу после его возникновения  |
| <input type="checkbox"/> | <b>36. Какой из перечисленных рисков чаще всего несёт покупатель в случае заключения контракта с фиксированной ценой?</b>   |
| <input type="checkbox"/> | A. Длительное согласование условий контракта  |
| <input type="checkbox"/> | B. Увеличение стоимости контракта   |
| <input type="checkbox"/> | C. Невозможность мотивировать поставщика  |
| <input type="checkbox"/> | D. Невыполнение условий контракта   |
| <input type="checkbox"/> | <b>37. Какой тип оценки из перечисленных ниже можно использовать сразу после инициации проекта?</b>   |
| <input type="checkbox"/> | A. Оценка каждого из элементов WBS  |
| <input type="checkbox"/> | B. Оценка «снизу-вверх»   |
| <input type="checkbox"/> | C. Оценка каждой выполняемой операции   |
| <input type="checkbox"/> | D. Оценка по аналогу  |
| <input type="checkbox"/> | <b>38. В проекте по модернизации оборудования необходимо заменить все принтеры компании на более современные. В середине проекта часть</b>  |

|                          |   |
|--------------------------|---|
|                          | <b>рабочих, меняющих оборудование, была заменена другими, той же квалификации и не требующих обучения. Изменится ли содержание проекта?</b>   |
| <input type="checkbox"/> | A. Нет, поскольку работы не изменились  |
| <input type="checkbox"/> | B. Нет, поскольку не было изменения целей проекта   |
| <input type="checkbox"/> | C. Да, поскольку теперь работают другие люди  |
| <input type="checkbox"/> | D. Да, поскольку любое изменение ведёт к изменению содержания проекта   |
|                          | <b>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.</b> |
| <input type="checkbox"/> | A. 9 недель   |
| <input type="checkbox"/> | B. 10 недель  |
| <input type="checkbox"/> | C. 11 недель  |
| <input type="checkbox"/> | D. 12 недель  |
|                          | <b>40. В чём заключается стратегия принятия для негативных рисков?</b>  |
| <input type="checkbox"/> | A. Создание временных, денежных и ресурсных резервов  |
| <input type="checkbox"/> | B. Игнорирование рисков, поскольку они не могут существенно повлиять на проект  |
| <input type="checkbox"/> | C. Понижение вероятности возникновения риска  |
| <input type="checkbox"/> | D. Разработка планов избегания риска или смягчения его последствий  |
|                          | <b>41. Что из следующего является неприемлемым методом сокращения расписания?</b>   |
| <input type="checkbox"/> | A. Отзыв ресурсов с тех задач, которые имеют временной резерв, и приложение их к задачам на критическом пути  |
| <input type="checkbox"/> | B. Сжатие   |
| <input type="checkbox"/> | C. Быстрый проход   |
| <input type="checkbox"/> | D. Снижение качества продукта без согласования с заказчиком   |
|                          | <b>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</b>  |
| <input type="checkbox"/> | A. Сжатия   |
| <input type="checkbox"/> | B. Быстрого прохода   |
| <input type="checkbox"/> | C. Распределения ресурсов   |
| <input type="checkbox"/> | D. Корректировки календаря ресурсов   |
|                          | <b>43. Как часто проводится оценка бюджета проекта?</b>   |
| <input type="checkbox"/> | A. Один раз в каждой фазе проекта   |
| <input type="checkbox"/> | B. Однократно в ходе проекта  |
| <input type="checkbox"/> | C. Несколько раз по ходу проекта  |
| <input type="checkbox"/> | D. Один раз до начала проекта   |
|                          | <b>44. Что можно сказать о показателях проекта, если <math>CPI &gt; 1</math>, <math>SV &lt; 0</math>?</b>   |
| <input type="checkbox"/> | A. Экономия бюджета и отставание от графика   |

|                          |   |
|--------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> | B. Экономия бюджета и опережение графика  |
| <input type="checkbox"/> | C. Перерасход бюджета и опережение графика  |
| <input type="checkbox"/> | D. Перерасход бюджета и отставание от графика   |
| <input type="checkbox"/> | <b>45. Идёт проект по внедрению информационной системы. Может ли утверждённый бюджет пересматриваться в ходе проекта в сторону уменьшения?</b>  |
| <input type="checkbox"/> | A. Может в случае сокращения требований заказчика   |
| <input type="checkbox"/> | B. Может по решению руководителя проекта  |
| <input type="checkbox"/> | C. Может по решению пользователей продукта проекта  |
| <input type="checkbox"/> | D. Не может   |
| <input type="checkbox"/> | <b>46. Основная причина конфликтов в проекте – это:</b>   |
| <input type="checkbox"/> | A. Сроки проекта  |
| <input type="checkbox"/> | B. Стоимость проекта  |
| <input type="checkbox"/> | C. Личные мотивы  |
| <input type="checkbox"/> | D. Административные процедуры   |
| <input type="checkbox"/> | <b>47. На что из перечисленного ниже в первую очередь должна быть направлена мотивация во внешнем проекте?</b>  |
| <input type="checkbox"/> | A. На своевременное закрытие этапов проекта   |
| <input type="checkbox"/> | B. На лучший индивидуальный результат   |
| <input type="checkbox"/> | C. На командную работу  |
| <input type="checkbox"/> | D. На экономию бюджета проекта  |
| <input type="checkbox"/> | <b>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?</b>   |
| <input type="checkbox"/> | A. К функциональному руководителю   |
| <input type="checkbox"/> | B. К заинтересованным лицам проекта   |
| <input type="checkbox"/> | C. К заказчику проекта  |
| <input type="checkbox"/> | D. К администратору проекта   |
| <input type="checkbox"/> | <b>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?</b> |
| <input type="checkbox"/> | A. Стимулировать его материально  |
| <input type="checkbox"/> | B. Сделать выговор  |
| <input type="checkbox"/> | C. Отправить его на обучающие курсы   |
| <input type="checkbox"/> | D. Использовать часть резерва проекта   |
| <input type="checkbox"/> | <b>50. Можно ли говорить об успешной реализации проекта, в случае перерасхода бюджета проекта на 3%?</b>  |
| <input type="checkbox"/> | A. Да, если другие ограничения проекта (содержание, качество, сроки) более важны для заказчика  |
| <input type="checkbox"/> | B. Да, поскольку сумма превышения незначительная  |

|                          |  |
|--------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> | C. Да, поскольку сумма превышения попадает в границы резерва на возможные потери   |
| <input type="checkbox"/> | D. Нет, поскольку успешный проект возможен только при отсутствии перерасхода денег |

### Ключи к тесту:

1. A
2. A
3. B
4. C
5. C
6. D
7. C
8. A
9. D
10. B
11. C
12. A
13. B
14. A
15. D
16. A
17. A
18. D
19. B
20. C
21. B
22. B
23. A
24. C
25. B
26. D
27. C
28. A
29. A
30. A
31. B
32. A
33. B
34. B
35. A
36. A
37. D



- 38. А
- 39. В
- 40. А
- 41. D
- 42. В
- 43. С
- 44. А
- 45. А
- 46. А
- 47. С
- 48. А
- 49. С
- 50. А

### **Критерии оценки форм текущего контроля**

#### **Критерии оценки ответов на устные вопросы по шкале зачтено / не зачтено**

Опрос – метод контроля знаний, заключающийся в осуществлении взаимодействия между преподавателем и студентом посредством получения от студента ответов на заранее сформулированные вопросы. Критерии оценивания: полный развернутый ответ на поставленный вопрос; аргументация; умение дискутировать по теме, относящейся к вопросу; культура речи.

Оценка «зачтено» – полное или частичное соответствие критериям.

Оценка «не зачтено» – несоответствие критериям.

#### **Критерии оценки теста**

Тест – инструмент оценивания уровня знаний студентов, состоящий из системы тестовых заданий, стандартизированной 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 письменного 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, расчетных задач**

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.

### **Критерии оценки выполнения кейсов**

Научно-теоретический уровень выполнения кейс-задания и выступления

Полнота решения кейса

Степень творчества и самостоятельности в подходе к анализу кейса и его решению

Форма изложения материала (свободная; своими словами; грамотность устной или письменной речи)

Культура речи, жестов, мимики при устной презентации

Полнота и всесторонность выводов

Наличие собственных взглядов на проблему

Оценка «отлично» - обучающийся в полном объеме изложил условие решения кейс-задания по всем представленным критериям;

Оценка «хорошо» - обучающийся в полном объеме изложил условие решения кейс-задания, но с отдельными несущественными неточностями по всем представленным критериям;

Оценка «удовлетворительно» - обучающийся в полном объеме изложил условие решения кейс-задания, но с отдельными существенными неточностями по некоторым представленным критериям;

Оценка «неудовлетворительно» - обучающийся не уяснил условие решения кейс-задания, полное несоответствие представленным критериям.

## **1.2 Список вопросов и (или) заданий для проведения промежуточной аттестации**

### **Список вопросов к зачету**

(проверка сформированности компетенции УК – 2, индикаторы УК – 2.1, УК – 2.2, УК – 2.3)

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 (СРМ) 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.

## Образец билета

|   |  |               |
|---|--|---------------|
| <p style="text-align: center;">ФГБОУ ВО «Ярославский государственный университет им. П.Г. Демидова»<br/>         Кафедра управления и предпринимательства<br/>         Направление подготовки 38.03.01 Экономика<br/>         Направленность (профиль) «Финансовый и управленческий учет, анализ, аудит»,<br/>         «Финансы и кредит», «Мировая экономика и международный бизнес»<br/>         Дисциплина: «Основы управления проектом»</p> <p style="text-align: center;"><b>БИЛЕТ № 1</b></p> <p>1. Тестовое задание (вариант 1)<br/>         2. Задача</p> |  |               |
| Зав. кафедрой   |  |               |
| канд. экон. наук, доцент  |  | Д.Ю. Брюханов |

### Пример тестового задания

**Тестовые задания к экзамену по дисциплине «Основы управления проектом»**  
 (проверка сформированности компетенции УК – 2, индикаторы УК – 2.1, УК – 2.2, УК – 2.3)

#### Вариант 1

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 сроки 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.

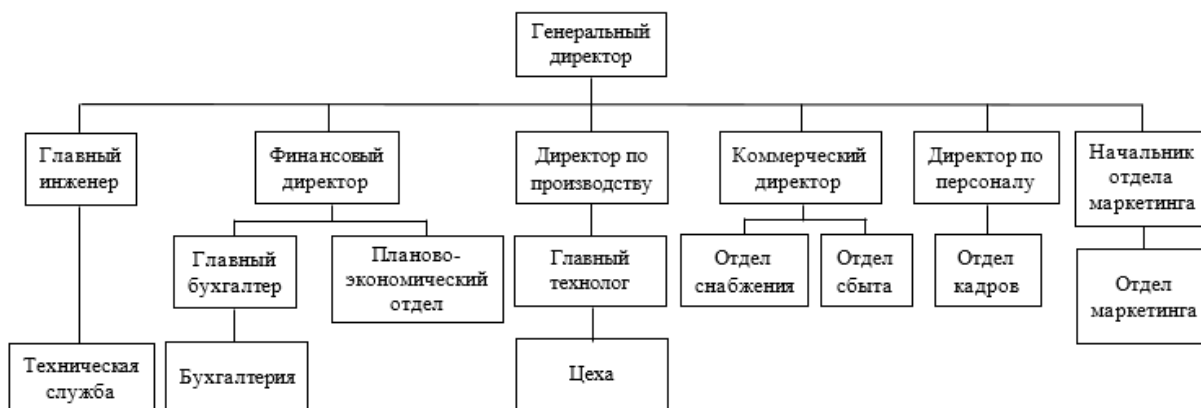


Рисунок 1 - Организационная структура хлебопекарного предприятия «Колос»

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. Преинвестиционная |                         |
| 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**

|                                    |   |                                    |
|------------------------------------|---|------------------------------------|
|                                    | <b>Возможности</b><br>1.<br>2.          | <b>Угрозы</b><br>1.<br>2.          |
| <b>Сильные стороны</b><br>1.<br>2. | Поле<br>«Сильные стороны и Возможности» | Поле<br>«Сильные стороны и Угрозы» |
| <b>Слабые стороны</b><br>1.<br>2.  | Поле<br>«Слабые стороны и Возможности»  | Поле<br>«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».

### **Критерии оценки ответа на зачете**

#### **Правила выставления оценки:**

##### **Оценка теста:**

Оценка проставляется по количеству набранных баллов:

менее 60% от максимально возможного количества баллов - **неудовлетворительно**,

60-69 % от максимально возможного количества баллов - **удовлетворительно**,

70-79 % от максимально возможного количества баллов - **хорошо**,

80-100% от максимально возможного количества баллов – **отлично**.

##### **Оценка задачи:**

|  | <b>Отлично</b> | <b>Хорошо</b> | <b>Удовлетворительно</b> | <b>Неудовлетворительно</b> |
|--|----------------|---------------|--------------------------|----------------------------|
| 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 Основы управления проектом

### 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.

#### *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.

Самостоятельная работа студентов по дисциплине «Основы управления проектом» 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 разобраным 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.