

**МИНОБРНАУКИ РОССИИ**  
Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение высшего образования  
«Ухтинский государственный технический университет»  
(УГТУ)



УТВЕРЖДАЮ  
Декан ФЭУиТ

Т. С. Крестовских

(И. О. Фамилия)

05 20 24 г.

(подпись)

(И. О. Фамилия)

" " 20 г.

(подпись)

(И. О. Фамилия)

" " 20 г.

## РАБОЧАЯ ПРОГРАММА

дисциплины **Методология проектного управления**

Кафедра Экономики, управления и рекламы факультета Экономики, управления и информационных технологий

Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент

Программа подготовки: Управление проектами

Форма обучения: очная

Курс 1

Семестр 2

Год начала подготовки 2024

Рабочая программа по дисциплине **Методология проектного управления** разработана в соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, утвержденным Приказом Минобрнауки России от 12.08.2020 № 952, учебным планом, одобренным Учебно-методическим советом университета (заседание УМС от 27.02.2024, протокол № 03).

Разработчик

Декан ФЭУиИТ, канд. экон. наук, доцент



Т. С. Крестовских

Рассмотрено на заседании					
кафедры, реализующей ОПОП			совета направления подготовки/специальности		
Дата, номер протокола	ФИО зав. кафедрой	Подпись зав. кафедрой	Дата, номер протокола	ФИО председателя совета	Подпись председателя совета
Протокол от 15.05.2024 № 09	Т. Б. Саменова		Протокол от 13.04.2024 № 02	Т.С. Крестовских	

Согласовано:

Руководитель ОПОП

И. о. заведующего кафедрой ЭУиР



А. В. Павловская



Т. Б. Саменова

## **Аннотация рабочей программы по дисциплине**

### **Методология проектного управления**

**Цель преподавания дисциплины** - формирование у обучающихся теоретических знаний в области современной методологической базы планирования и организации проектной деятельности, а также практических навыков применения стандартов для регламентации проектной деятельности предприятия.

#### **Задачи изучения**

- изучение базовых категорий и понятий в области планирования и организации проектной деятельности, используемых в теории и на практике;
- рассмотрение структуры участников проекта, анализ их взаимоотношений с точки зрения вопросов организации проектной деятельности;
- анализ подходов к структуризации проекта, выделению фаз, стадий и вех, декомпозиции работ, изучение концепций жизненного цикла проекта;
- исследование особенностей организации проектной деятельности: основных типов организационных структур, места и роли корпоративного проектного офиса в системе организации проектной деятельности;
- рассмотрение особенностей регламентации и стандартизации проектной деятельности на различных уровнях: внутрипроектные документы, корпоративные, национальные и отраслевые стандарты проектной деятельности;
- изучение основных предметных и функциональных областей экономики проектной деятельности, базовых целей и задач в их рамках;
- изучение классификации современных методов планирования, организации и контроля в разрезе ключевых функциональных областей проектного управления;
- рассмотрение основных бизнес-процессов проектной деятельности и особенностей их осуществления в различных типах проектов.

**В ходе изучения дисциплины у обучающегося формируются следующие компетенции:**

УК-2 - Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла;

УК-3 - Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели;

УК-5 - Способен анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия;

ОПК-2 – Способен применять современные техники и методики сбора данных, продвинутые методы их обработки и анализа, в том числе использовать интеллектуальные информационно-аналитические системы, при решении управленческих и исследовательских задач;

ОПК-4 - Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций;

ПК-3 - Способен управлять эффективностью, коммуникациями и рисками инвестиционных проектов и осуществлять контроль за их реализацией.

# **1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесённых с планируемыми результатами освоения образовательной программы**

**1.1. Цель преподавания дисциплины** – формирование у обучающихся теоретических знаний в области современной методологической базы планирования и организации проектной деятельности, а также практических навыков применения стандартов для регламентации проектной деятельности предприятия.

## **1.2. Задачи изучения**

- изучение базовых категорий и понятий в области планирования и организации проектной деятельности, используемых в теории и на практике;
- рассмотрение структуры участников проекта, анализ их взаимоотношений с точки зрения вопросов организации проектной деятельности;
- анализ подходов к структуризации проекта, выделению фаз, стадий и вех, декомпозиции работ, изучение концепций жизненного цикла проекта;
- исследование особенностей организации проектной деятельности: основных типов организационных структур, места и роли корпоративного проектного офиса в системе организации проектной деятельности;
- рассмотрение особенностей регламентации и стандартизации проектной деятельности на различных уровнях: внутривидовые документы, корпоративные, национальные и отраслевые стандарты проектной деятельности;
- изучение основных предметных и функциональных областей экономики проектной деятельности, базовых целей и задач в их рамках;
- изучение классификации современных методов планирования, организации и контроля в разрезе ключевых функциональных областей проектного управления;
- рассмотрение основных бизнес-процессов проектной деятельности и особенностей их осуществления в различных типах проектов.

## **1.3 Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины**

№ п-п	Содержание формируемых компетенций	Индекс компетенции
Универсальные (УК)		
1	Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла;	УК-2
2	Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели;	УК-3
3	Способен анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия;	УК-5
Общепрофессиональные (ОПК)		
4	Способен применять современные техники и методики сбора данных, продвинутые методы их обработки и анализа, в том числе использовать интеллектуальные информационно-аналитические системы, при решении управленческих и исследовательских задач	ОПК-2
5	Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций	ОПК-4
Профессиональные (ПК)		

№ п-п	Содержание формируемых компетенций	Индекс компетенции
6	Способен управлять эффективностью, коммуникациями и рисками инвестиционных проектов и осуществлять контроль за их реализацией	ПК-3

#### **Знать:**

- основные международные, национальные, российские стандарты по управлению проектами;
- теорию принятия решений при реализации проекта;
- системный анализ в проектном менеджменте;
- методы контроля качества реализации проекта;
- технологии, методы и модели управления коммуникациями в рамках реализации инвестиционного проекта;
- системы управления информацией в рамках реализации инвестиционного проекта;
- систему рисков в рамках реализации инвестиционного проекта;
- основные понятия, методы и модели управления рисками в рамках реализации инвестиционного проекта;
- роль риска в менеджменте организации в рамках реализации инвестиционного проекта;
- методы оценки рисков в рамках реализации проекта;
- системный анализ, теорию принятия решений в рамках управления сроками и контролем при реализации инвестиционного проекта;
- методы и модели управления сроками и осуществлением контроля в рамках реализации инвестиционного проекта.

#### **Уметь:**

- определять операции, устанавливать их последовательность, взаимосвязи работ и этапов, оценивать их длительность;
- планировать и контролировать реализацию проекта;
- использовать справочно-правовые системы при реализации проекта;
- осуществлять поиск необходимой информации для подготовки и реализации проекта;
- разрабатывать документы, отчеты по проектному управлению;
- применять специализированные компьютерные программы проектного управления;
- обеспечить качество реализации инвестиционного проекта;
- использовать инструменты и методы для сбора информации, в том числе с использованием различных справочно-правовых систем об инвестиционном проекте, подготовки промежуточных, итоговых и иных отчетов для различной категории заинтересованных сторон;
- готовить конкурсную документацию и информацию о порядке проведения конкурсных процедур по инвестиционному проекту;
- использовать инструменты и методы для управления стейкхолдерами и коммуникациями проектов;
- документировать требования к проектам и процессам организации, их ресурсному окружению; выявлять и документировать риски инвестиционного проекта;
- разрабатывать документы, отчеты по инвестиционному проекту с учётом рисков;
- разрабатывать рабочий план-график контроля исполнения контрактных обязательств по проекту; - планировать сроки и управление сроками проекта;
- применять специализированные аппаратно-программные комплексы для разработки рабочего плана-графика реализации инвестиционного проекта, а также для контроля и управления исполнением контрактных обязательств, выполнением текущих промежуточных результатов инвестиционного проекта;
- организовывать и проводить совещания с участниками инвестиционного проекта по вопросам соблюдения сроков и определять мероприятия по их устранению;
- организовывать корректировку контрактной документации по инвестиционному проекту;
- организовывать завершение инвестиционного проекта;
- составлять отчеты о ходе реализации инвестиционного проекта;
- использовать различные справочно-правовые системы в целях актуализации правовых документов в области проектного управления;
- собирать, анализировать, систематизировать сведения и данные, документировать полные и исчерпывающие требования к проектам и процессам организации, их ресурсному окружению.

#### **Владеть:**

- навыками планирования необходимых ресурсов, в том числе с учетом их заменимости; а также составления плана реализации проекта с использованием инструментов планирования и последующего мониторинга изменений проекта;

- навыками работы с интеллектуальными информационно-аналитическими системами;
- навыками аргументированного убеждения в поддержку предлагаемой стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующей ей бизнес-модели;
- навыками расчета экономической эффективности проектов;
- навыками проведения структурной декомпозиции проекта;
- навыками ресурсного обеспечения проекта;
- навыками планирования проекта;
- навыками работы с рисками по проекту
- навыками осуществления контроля по проекту.

## **2. Место дисциплины в структуре образовательной программы**

**2.1 Перечень дисциплин, усвоение которых бакалаврами необходимо для изучения данной дисциплины:** дисциплины учебного плана уровня бакалавриата.

**2.2 Перечень дисциплин, изучение которых базируется на материале данной дисциплины:** управление нефтегазовыми проектами; управление ресурсами проекта, информационно-аналитические технологии управления проектами; проектное финансирование; портфельный анализ проектов.

### 3. Структура и содержание дисциплины:

Общая трудоемкость дисциплины составляет 5 зачетных единиц, 180 часов.

#### 3.1. Объем дисциплины и виды учебной работы

Семестр	Всего часов	Итого контактные часы	В том числе						СРС	Контроль	Экзамен
				Лек	Лаб	Пр	ИЗ	АК			
2	180	44		20	-	20	2	2	109	27	+
<b>ИТОГО</b>	180	44		20	-	20	2	2	109	27	+

#### 3.1.1. Объем часов и зачетных единиц по дисциплине

Наименование раздела (модуля)	Всего часов	Формируемые компетенции	Аудиторные занятия	в том числе		СРС
Наименование темы дисциплины				лекции	Практические	
1. Становление методологии управления проектами	22	УК-2; УК-3; УК-5; ОПК-2; ОПК-4; ПК-3	2	2		20
2. Методология управления проектами	99		34	16	18	65
3. Развитие методологии управления проектами	28		4	2	2	24
Индивидуальные занятия	2					
АК	2					
Контроль	27					
Всего часов	180		40	20	20	109

#### 3.1.2 Наименование тем, их содержание, объем в часах лекционных занятий (по семестрам)

Номер темы	Наименование темы	Основное содержание темы	Количество часов
1	2	3	4
1	Становление методологии управления проектами	Развитие методологии управления проектами за рубежом. Эволюция проектного управления в России.	2
2	Методология управления проектами	Методология управления проектами: определение и структура. Методологические подходы к управлению проектами. Классификация стандартов в области управления проектами.	16
3	Развитие методологии управления проектами	Методологические основы управления проектами, основанного на знаниях. Формирование методологии управления проектами, нацеленной на долгосрочный успех организации.	2
	<b>ИТОГО</b>		<b>20</b>

### 3.1.3. Наименование тем (вопросов), целиком выделенных для самостоятельной работы студентов.

Номер темы	Наименование темы (вопроса)	Основное содержание темы (вопроса)	Объем в часах
1	2	3	4
1	Становление методологии управления проектами	Развитие методологии управления проектами с древности до современной истории. Достижения древней Руси и этапа индустриализации России с точки зрения проектного управления.	20
2	Методология управления проектами	Сравнительный анализ моделей зрелости организационного управления проектами. Частные методологии управления проектами	65
3	Развитие методологии управления проектами	Концепция устойчивого развития и методология проектного управления. Иерархическая модель зрелости организационного управления проектами.	24
	Итого		<b>109</b>

### 3.1.4. Практические и семинарские занятия, их содержание и объем в часах (по семестрам)

Номер темы	Наименование практических занятий (семинаров)	Основное содержание практических занятий (семинаров)	Количество часов
1	2	3	4
1	Методология управления проектами	Планирование выполнения проекта. Контроль за ходом выполнения проектом	18
2	Развитие методологии управления проектами	Планирование проекта с применением современных практик	2
	Итого		<b>20</b>

### 3.1.5. Лабораторные занятия, их наименование и объем в часах

Номер работы	Наименование лабораторной работы	Объем в часах
1	2	3
	Не предусмотрены	

### 3.2. Перечень тем курсовых проектов

Номер работы	Наименование лабораторной работы	Объем в часах
1	2	3
	Не предусмотрены	

### 3.3. Перечень тем РГР

№№ п-п	Наименование проекта (работы)
	учебным планом не предусмотрены

### 3.4. Перечень тем рефератов

№№ п-п	Наименование проекта (работы)
	учебным планом не предусмотрены



### 3.5. Перечень тем контрольных работ

№№ п-п	Наименование проекта (работы)
	учебным планом не предусмотрены

### 3.6. Интерактивные образовательные технологии, используемые при проведении учебных занятий

Семестр	Вид занятий (лекции, практические, лабораторные)	Тема	Формируемая компетенция	Интерактив	Количество часов
2	Лекции	Методология управления проектами	УК-2; УК-3; УК-5; ОПК-2; ОПК-4; ПК-3	Лекция-дискуссия	8
2	Практические	Развитие методологии управления проектами	УК-2; УК-3; УК-5; ОПК-2; ОПК-4; ПК-3	Метод малых групп. Учебные дискуссии. Кейс-задание. Видео-кейс «Управленческие решения: факторы».	8
ИТОГО					16

#### Основные образовательные технологии, используемые в обучении

1) Информационно-коммуникационная технология, применение которой включает:

- подбор информационных продуктов, медиаресурсов, создание презентационного, обучающего, тренирующего и контролирующего материала;
- применение информационных продуктов в аудиторной работе, а также при выполнении самостоятельной работы.

Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, представлен в пункте 5.2 рабочей программы дисциплины. Все лекции сопровождаются презентациями.

2) Технология критического мышления, использование которой предполагает: осмысление опыта, идей и представлений, работу с различными источниками информации, творческое переосмысление и критическое оценивание прочитанного, актуализацию имеющихся знаний и представлений об изучаемом вопросе, формирование собственного мнения построение умозаключений и доказательств. Это способствует закреплению знаний и формированию у обучающихся собственных представлений по исследуемой теме, умению мыслить качественно и непредвзято. Технология критического мышления включает: актуализацию знаний и мотивацию на выполнение информационного поиска; непосредственную работу с текстом (коллективно, в группах или индивидуально) с последующим установлением связей и поиском несоответствий; закрепление нового содержания и метапредметных умений.

Технология критического мышления основана на применении следующих педагогических методов и приемов: мозговой штурм, формирование «Корзины идей», составление эссе, проведение интеллектуальных разминок, реализация ролевых проектов, построение причинно-следственных связей и логических цепочек.

3) Проектная технология основана на повышении уровня заинтересованности в обучении через создание проектов, решения проблемных ситуаций, взятых из реальной жизни. В ходе проектной деятельности обучающиеся учатся самостоятельно получать новые знания, оценивают объем материала, который еще предстоит усвоить в будущем. Преподаватель обеспечивает актуализацию выполнения проекта, предоставляет

дидактические и вспомогательные материалы, осуществляет организационную поддержку, координацию и консультацию, связанную с определением приоритетной цели и задач, составлением алгоритма действий, выполнением точечных задач согласно плану, принимает участие в защите проекта и рефлексии. Проектная стимулирует творческое мышление, закрепление коммуникативных навыков.

4) Технология проблемного (развивающего) обучения основана на выделении трех областей знаний обучающихся (ранее изученного, неизвестного и переходящего – проблемной зоны). Данная технология реализуется через активизацию дискуссии и обсуждения проблемных ситуаций во время аудиторных занятий, требующих от студентов проявления инициативы, ведения творческого поиска, взаимодействия и командной работы. Развитие проблемной ситуации включает следующие этапы: выдвижение предположений и формулирование гипотезы; обсуждение путей выхода из затруднительной ситуации; проведение экспериментов, обсуждение, анализ, рефлексия и подведение итогов.

5) Кейс-технология базируется на рассмотрении отдельных практических ситуаций проблемного характера (кейсов) и позволяет объединить и ролевые игры, и метод проектов, и ситуативный анализ. Реализация кейс-технологии осуществляется в рамках следующих этапов: самостоятельная работа обучающихся, нацеленная на формулирование проблемы, поиск возможных путей ее преодоления; взаимодействие обучающихся в малых группах; экспертиза результатов.

Кейс-технология позволяет соединить теорию и практику, предоставить примеры принимаемых решений, сформировать навыки оценки альтернативных вариантов в условиях неопределенности; помогает повысить интерес обучающихся к изучаемой дисциплине, развивает навыки анализа и критического мышления, коммуникабельность, умение слушать и грамотно излагать свои мысли. Роль преподавателя заключается в организации и консультации в процессе применения кейс-технологии.

В рамках обучения по дисциплине используются видео-кейс производства ООО «РЕШЕНИЕ: УЧЕБНОЕ ВИДЕО».

#### 4. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине, основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины.

##### 4.1. Основная и дополнительная литература

№№ п-п	Автор и наименование	Вид пособия	Год издания	Кол-во экз. в библиотеке
<b>Основная литература</b>				
ОЛ-1	Ильина, О. Н. Методология управления проектами: становление, современное состояние и развитие : монография / О. Н. Ильина. — Москва : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2024. — 208 с.	М электр онный	2024	<a href="https://znanium.ru/catalog/product/2110928">https://znanium.ru/catalog/product/2110928</a>
ОЛ-2	Управление проектами : учебник / под ред. Н.М. Филимоновой, Н.В. Моргуновой, Н.В. Родионовой. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 349 с.	У электр онный	2023	<a href="https://znanium.com/catalog/product/918075">https://znanium.com/catalog/product/918075</a>
<b>Дополнительная литература</b>				
ДЛ-3	Романова, М. В. Управление проектами : учебное пособие / М. В. Романова. — Москва : ФОРУМ : ИНФРА-М, 2022. — 256 с.	УП электр онный	2022	<a href="https://znanium.com/catalog/product/1860010">https://znanium.com/catalog/product/1860010</a>
ДЛ-5	Проектное управление : учебник / Г.Д. Антонов, О.П. Иванова, В.М. Тумин, Ю.В. Данейкин, П.А.	У электр	2023	<a href="https://znanium.ru/catalog/product">https://znanium.ru/catalog/product</a>

	Костромин. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 294 с.	онный		/1910633
ДЛ-9	Алексеев, В. Н. Формирование инвестиционного проекта и оценка его эффективности : учебно-практическое пособие / В. Н. Алексеев, Н. Н. Шарков. - 5-е изд. - Москва : Дашков и К, 2022. - 176 с.	УП	2022	<a href="https://znanium.com/catalog/product/2085559">https://znanium.com/catalog/product/2085559</a>
ДЛ-13	Поташева, Г. А. Управление проектами (проектный менеджмент) : учебное пособие / Г.А. Поташева. — Москва : ИНФРА-М, 2024. — 224 с	УП	2024	<a href="https://znanium.com/catalog/product/2084497">https://znanium.com/catalog/product/2084497</a>
ДЛ-17	Антонов, Г. Д. Управление проектами организации : учебник / Г.Д. Антонов, О.П. Иванова, В.М. Тумин. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 244 с.	У	2020	<a href="https://znanium.com/catalog/product/1124349">https://znanium.com/catalog/product/1124349</a>
ДЛ-18	Цителадзе, Д. Д. Управление проектами : учебник / Д. Д. Цителадзе. — Москва : ИНФРА-М, 2024. — 361 с.	У	2024	<a href="https://znanium.com/catalog/product/2091376">https://znanium.com/catalog/product/2091376</a>

## 4.2 Методические пособия и указания

№№ п-п	Наименование	Год издания (состава)	Кол-во экз.
М-1	Климушев Н. К. Управление проектами : методические указания и задание к контрольной работе по курсу "Управление проектами" для студентов безотрывной формы обучения специальности 060800 - "Экономика и управление на предприятии" / Николай Константинович Климушев, Ольга Михайловна Прудникова ; Институт управления, информации и бизнеса. - Ухта : Изд-во МИБИ, 2005. - Для студентов вузов. - Текст : электронный. - Текст (визуальный) : непосредственный.	2005	<a href="http://lib.ugt.u.net/book/27752">http://lib.ugt.u.net/book/27752</a>

## 5. Программное обеспечение и Интернет-ресурсы:

Российская ассоциация управления проектами «СОВНЕТ» : <http://www.sovnet.ru/>

Сайт менеджеров проектов: <http://www.anryk.ru/>

Портал iTeam — технологии корпоративного управления: [www.iteam.ru](http://www.iteam.ru)

ПМО Офис: [www.pmo.ru](http://www.pmo.ru)

## 5.1 Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины

№ №	Интернет-ресурс	Характеристика
1	<a href="http://www.aup.ru">http://www.aup.ru</a>	Административно-Управленческий Портал, основой которого является бесплатная электронная библиотека по вопросам экономики, финансов, менеджмента и маркетинга на предприятии. Содержит публикации и учебно-методические пособия, форумы и полезные ссылки.
2	<a href="http://www.econline.h1.ru">http://www.econline.h1.ru</a>	Economics online — коллекция ссылок на ресурсы WWW, предоставляющие экономическую и финансовую информацию бесплатно в режиме онлайн. Сайт содержит ссылки на лучшие экономические ресурсы, новости, информацию по экономической теории, финансам, статистике, архивы научных работ по экономике и т. Д.
3	<a href="http://economicus.ru">http://economicus.ru</a>	Economicus.Ru — проект Института «Экономическая Школа». Предоставляет качественную информацию по самому широкому спектру экономических дисциплин. Работы известных экономистов, профессиональный каталог экономических ресурсов Интернет, конференции, учебно-методические материалы по экономике, подборка словарей, энциклопедий, справочников по самым

		разнообразным областям экономики.
4	<a href="http://ecsocman.edu.ru">http://ecsocman.edu.ru</a>	Экономика, Социология, Менеджмент – федеральный образовательный портал, некоммерческий проект. Все ресурсы находятся в открытом доступе. Цель портала – выработка новых стандартов организации и информационного обеспечения образовательного процесса.
5	<a href="http://e-management.newmail.ru">http://e-management.newmail.ru</a>	Сайт содержит электронные публикации (книги, статьи) по вопросам экономики, менеджмента и маркетинга на предприятии.
6	<a href="http://www.economica.ru">http://www.economica.ru</a>	Сайт Economica.Ru был создан для проведения различных игр и соревнований между игроками в экономические игры. Портал объединяет имитационные игровые модели экономической направленности.

## 5.2 Перечень информационных технологий, программного обеспечения и информационных справочных систем, используемых при осуществлении учебного процесса по дисциплине

Программным обеспечением для осуществления учебного процесса служит компьютерная справочно-правовая система в России «Консультант Плюс», Microsoft Project.

**6. Фонд оценочных средств** для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине приведён в приложении.

## 7. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине.

Учебная аудитория для проведения занятий, укомплектованная специализированной мебелью (столы и стулья), демонстрационным оборудованием (видеопроектор, экран, доска), обеспечивающим тематические иллюстрации.

Кабинет для самостоятельной работы обучающихся оснащён компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду организации.

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ  
ПО ДИСЦИПЛИНЕ  
Методология проектного управления**

Направление подготовки (специальности) 38.04.02 «Менеджмент»

Квалификация (степень) выпускника: Магистр

## 1. Перечень компетенций и этапы их формирования

Код и наименование компетенции	Этапы формирования компетенции (семестр/раздел/тема дисциплины)	Дескрипторные характеристики компетенции (основные признаки)
<p>УК-2 Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла</p> <p>УК-3 Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели;</p> <p>УК-5 Способен анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия;</p>	<p>Семестр 2 / Становление методологии управления проектами</p> <p>Методология управления проектами</p> <p>Развитие методологии управления проектами</p>	<p><b>Знать</b> как сформулировать проектную задачу и осуществить способ ее решения на основе поставленной проблемы посредством реализации проектного управления.</p> <p><b>Уметь</b> разрабатывать концепцию проекта в рамках обозначенной проблемы: формулирует цель, задачи, обосновывает актуальность, значимость, ожидаемые результаты и возможные сферы их применения.</p> <p><b>Владеть</b> навыками планирования необходимых ресурсов, в том числе с учетом их заменимости; а также составления плана реализации проекта с использованием инструментов планирования и последующего мониторинга изменений проекта.</p>
<p>ОПК-2 Способен применять современные техники и методики сбора данных, продвинутое методы их обработки и анализа, в том числе использовать интеллектуальные информационно-аналитические системы, при решении управленческих и исследовательских задач</p> <p>ОПК-4 Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций</p>	<p>Семестр 2 / Становление методологии управления проектами</p> <p>Методология управления проектами</p> <p>Развитие методологии управления проектами</p>	<p><b>Знать</b> инструментальные методы экономического анализа в экономике; процесс выявления и оценивания новых рыночных возможностей.</p> <p><b>Уметь</b> применять знания о продвинутых инструментальных методах экономического анализа при проведении прикладных и/или фундаментальных исследований в экономике; контролировать результаты осуществления проектной и процессной деятельности в организации.</p> <p><b>Владеть</b> навыками работы с интеллектуальными информационно-аналитическими системами; навыками аргументированного убеждения в поддержку предлагаемой стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующей ей бизнес-модели.</p>
<p>ПК-3 Способен управлять эффективностью, коммуникациями и рисками инвестиционных проектов и осуществлять контроль за их реализацией</p>	<p>Семестр 2 / Становление методологии управления проектами</p> <p>Методология управления проектами</p> <p>Развитие методологии управления проектами</p>	<p><b>Знать</b> - основные международные, национальные, российские стандарты по управлению проектами;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- теорию принятия решений при реализации проекта;</li> <li>- системный анализ в проектном менеджменте;</li> <li>- методы контроля качества реализации проекта;</li> <li>- технологии, методы и модели управления коммуникациями в рамках реализации инвестиционного проекта;</li> <li>- системы управления информацией в рамках реализации инвестиционного проекта;</li> <li>- систему рисков в рамках реализации инвестиционного проекта;</li> <li>- основные понятия, методы и модели управления рисками в рамках реализации инвестиционного проекта;</li> <li>- роль риска в менеджменте организации в рамках реализации инвестиционного проекта;</li> <li>- методы оценки рисков в рамках реализации проекта;</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- системный анализ, теорию принятия решений в рамках управления сроками и контролем при реализации инвестиционного проекта;</li> <li>- методы и модели управления сроками и осуществлением контроля в рамках реализации инвестиционного проекта.</li> </ul> <p><b>Уметь</b> - определять операции, устанавливать их последовательность, взаимосвязи работ и этапов, оценивать их длительность;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- планировать и контролировать реализацию проекта;</li> <li>- использовать справочно-правовые системы при реализации проекта;</li> <li>- осуществлять поиск необходимой информации для подготовки и реализации проекта;</li> <li>- разрабатывать документы, отчеты по проектному управлению;</li> <li>- применять специализированные компьютерные программы проектного управления;</li> <li>- обеспечить качество реализации инвестиционного проекта;</li> <li>- использовать инструменты и методы для сбора информации, в том числе с использованием различных справочно-правовых систем об инвестиционном проекте, подготовки промежуточных, итоговых и иных отчетов для различной категории заинтересованных сторон;</li> <li>- готовить конкурсную документацию и информацию о порядке проведения конкурсных процедур по инвестиционному проекту;</li> <li>- использовать инструменты и методы для управления стейкхолдерами и коммуникациями проектов;</li> <li>- документировать требования к проектам и процессам организации, их ресурсному окружению; выявлять и документировать риски инвестиционного проекта;</li> <li>- разрабатывать документы, отчеты по инвестиционному проекту с учётом рисков;</li> <li>- разрабатывать рабочий план-график контроля исполнения контрактных обязательств по проекту;</li> <li>- планировать сроки и управление сроками проекта;</li> <li>- применять специализированные аппаратно-программные комплексы для разработки рабочего плана-графика реализации инвестиционного проекта, а также для контроля и управления исполнением контрактных обязательств, выполнением текущих промежуточных результатов инвестиционного проекта;</li> <li>- организовывать и проводить совещания с участниками инвестиционного проекта по вопросам соблюдения сроков и определять мероприятия по их устранению;</li> <li>- организовывать корректировку контрактной документации по инвестиционному проекту;</li> <li>- организовывать завершение инвестиционного проекта;</li> <li>- составлять отчеты о ходе реализации инвестиционного проекта;</li> <li>- использовать различные справочно-правовые системы в целях актуализации правовых документов в области проектного управления;</li> <li>- собирать, анализировать, систематизировать сведения и данные, документировать полные и исчерпывающие требования к проектам и процессам организации, их ресурсному окружению.</li> </ul> <p><b>Владеть</b> навыками составления плана реализации проекта с использованием инструментов планирования и последующего мониторинга изменений проекта.</p>
--	--	---

## 2. Паспорт фонда оценочных средств

№ п/п	Контролируемые дидактические единицы (разделы, темы) дисциплины	Код контролируемой компетенции (или ее части)	Форма контроля	Наименование оценочного средства
1	Становление методологии управления проектами Методология управления проектами Развитие методологии управления проектами	УК-2; УК-3; УК-5; ОПК-2; ОПК-4; ПК-3	Собеседование Самостоятельная работа Тесты Экзамен	Вопросы для собеседования и самостоятельной работы Тесты Вопросы к экзамену

## 3. Показатели и критерии оценивания компетенций, описание шкал оценивания

Код компетенции	Показатели сформированности	Шкала оценивания	Критерии оценивания
УК-2, 3, 5	<b>Знать</b> как сформулировать проектную задачу и осуществить способ ее решения на основе поставленной проблемы посредством реализации проектного управления.	<i>Пороговый уровень (минимальный)</i>	<b>Знать</b> как сформулировать проектную задачу на основе поставленной проблемы посредством реализации проектного управления.
		<i>Повышенный уровень (по отношению к пороговому уровню)</i>	<b>Знать</b> как осуществить способ ее решения на основе поставленной проблемы посредством реализации проектного управления.
	<b>Уметь</b> разрабатывать концепцию проекта в рамках обозначенной проблемы: формулирует цель, задачи, обосновывает актуальность, значимость, ожидаемые результаты и возможные сферы их применения	<i>Пороговый уровень (минимальный)</i>	<b>Уметь</b> разрабатывать концепцию проекта в рамках обозначенной проблемы: формулирует цель, задачи, обосновывает актуальность проекта
		<i>Повышенный уровень (по отношению к пороговому уровню)</i>	<b>Уметь</b> обосновывает значимость, ожидаемые результаты и возможные сферы их применения
	<b>Владет</b> навыками планирования необходимых ресурсов, в том числе с учетом их заменимости; а также составления плана реализации проекта с использованием инструментов планирования и последующего мониторинга изменений проекта	<i>Пороговый уровень (минимальный)</i>	<b>Владеть</b> навыками планирования необходимых ресурсов, в том числе с учетом их заменимости;
		<i>Повышенный уровень (по отношению к пороговому уровню)</i>	<b>Владеть</b> навыками составления плана реализации проекта с использованием инструментов планирования и последующего мониторинга изменений проекта
ОПК-3, 4	<b>Знать</b> исторический аспект развития управления проектами как научно-практической дисциплины в России и за рубежом; понятия и основные компоненты методологии	<i>Пороговый уровень (минимальный)</i>	<b>Знать</b> исторический аспект развития управления проектами как научно-практической дисциплины в России и за рубежом; понятия и основные компоненты методологии управления проектами; классификацию стандартов в области управления проектами;



	<p>управления проектами; классификацию стандартов в области управления проектами; частную методологию управления проектами; современные перспективные направления методологии управления проектами, связанные с устойчивым развитием, управлением знаниями, моделями зрелости и концепцией долгосрочного успеха проектно-ориентированной организации;</p>	<p><i>Повышенный уровень (по отношению к пороговому уровню)</i></p>	<p><b>Знать</b> частную методологию управления проектами; современные перспективные направления методологии управления проектами, связанные с устойчивым развитием, управлением знаниями, моделями зрелости и концепцией долгосрочного успеха проектно-ориентированной организации;</p>
	<p><b>Уметь</b> определять цели проекта и проводить обоснование его экономической эффективности; выявлять структуру проекта; определить объемы и необходимые источники финансирования; подбирать исполнителей; подготавливать и заключать контракты; определять сроки выполнения проекта, составлять график его реализации; рассчитывать необходимые ресурсы; рассчитывать смету и бюджет проекта; планировать и рассчитывать риски; обеспечивать контроль хода выполнения проекта;</p>	<p><i>Пороговый уровень (минимальный)</i></p>	<p><b>Уметь</b> определять цели проекта и проводить обоснование его экономической эффективности; выявлять структуру проекта; определить объемы и необходимые источники финансирования; определять сроки выполнения проекта, составлять график его реализации; рассчитывать необходимые ресурсы</p>
		<p><i>Повышенный уровень (по отношению к пороговому уровню)</i></p>	<p><b>Уметь</b> подбирать исполнителей; подготавливать и заключать контракты; определять сроки выполнения проекта, составлять график его реализации; рассчитывать необходимые ресурсы; рассчитывать смету и бюджет проекта; планировать и рассчитывать риски; обеспечивать контроль хода выполнения проекта;</p>
	<p><b>Владеть</b> навыками расчета экономической эффективности проектов; навыками проведения структурной декомпозиции проекта; навыками ресурсного обеспечения проекта; навыками планирования проекта; навыками работы с рисками по проекту; навыками осуществления контроля по проекту</p>	<p><i>Пороговый уровень (минимальный)</i></p>	<p><b>Владеть</b> навыками расчета экономической эффективности проектов; навыками планирования проекта; навыками осуществления контроля по проекту</p>
		<p><i>Повышенный уровень (по отношению к пороговому уровню)</i></p>	<p><b>Владеть</b> навыками проведения структурной декомпозиции проекта; навыками ресурсного обеспечения проекта; навыками работы с рисками по проекту;</p>
ПК-3	<p><b>Знать</b> - основные международные, национальные, российские стандарты по управлению проектами; - теорию принятия решений при реализации проекта; - системный анализ в проектном менеджменте; - методы контроля качества реализации проекта;</p>	<p><i>Пороговый уровень (минимальный)</i></p>	<p><b>Знать</b> - основные международные, национальные, российские стандарты по управлению проектами; - теорию принятия решений при реализации проекта; - системный анализ в проектном менеджменте; - методы контроля качества реализации проекта; - технологии, методы и модели управления коммуникациями в рамках реализации</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- технологии, методы и модели управления коммуникациями в рамках реализации инвестиционного проекта;</li> <li>- системы управления информацией в рамках реализации инвестиционного проекта;</li> <li>- систему рисков в рамках реализации инвестиционного проекта;</li> <li>- основные понятия, методы и модели управления рисками в рамках реализации инвестиционного проекта;</li> <li>- роль риска в менеджменте организации в рамках реализации инвестиционного проекта;</li> <li>- методы оценки рисков в рамках реализации проекта;</li> <li>- системный анализ, теорию принятия решений в рамках управления сроками и контролем при реализации инвестиционного проекта;</li> <li>- методы и модели управления сроками и осуществлением контроля в рамках реализации инвестиционного проекта.</li> </ul>	<p><i>Повышенный уровень (по отношению к пороговому уровню)</i></p>	<p>инвестиционного проекта;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- системы управления информацией в рамках реализации инвестиционного проекта;</li> <li>- систему рисков в рамках реализации инвестиционного проекта;</li> <li>- основные понятия, методы и модели управления рисками в рамках реализации инвестиционного проекта;</li> <li>- роль риска в менеджменте организации в рамках реализации инвестиционного проекта;</li> </ul> <p><b>Знать</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- методы оценки рисков в рамках реализации проекта;</li> <li>- системный анализ, теорию принятия решений в рамках управления сроками и контролем при реализации инвестиционного проекта;</li> <li>- методы и модели управления сроками и осуществлением контроля в рамках реализации инвестиционного проекта.</li> </ul>
	<p><b>Уметь</b> - определять операции, устанавливать их последовательность, взаимосвязи работ и этапов, оценивать их длительность;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- планировать и контролировать реализацию проекта;</li> <li>- использовать справочно-правовые системы при реализации проекта;</li> <li>- осуществлять поиск необходимой информации для подготовки и реализации проекта;</li> <li>- разрабатывать документы, отчеты по проектному управлению;</li> <li>- применять специализированные компьютерные программы проектного управления;</li> <li>- обеспечить качество реализации инвестиционного проекта;</li> <li>- использовать инструменты и методы для сбора информации, в том числе с использованием различных справочно-правовых систем об инвестиционном проекте, подготовки промежуточных, итоговых и иных отчетов для различной категории заинтересованных сторон;</li> <li>- готовить конкурсную документацию и информацию о порядке проведения конкурсных процедур по инвестиционному проекту;</li> <li>- использовать инструменты и методы для</li> </ul>	<p><i>Пороговый уровень (минимальный)</i></p>	<p><b>Уметь</b> - определять операции, устанавливать их последовательность, взаимосвязи работ и этапов, оценивать их длительность;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- планировать и контролировать реализацию проекта;</li> <li>- использовать справочно-правовые системы при реализации проекта;</li> <li>- осуществлять поиск необходимой информации для подготовки и реализации проекта;</li> <li>- разрабатывать документы, отчеты по проектному управлению;</li> <li>- применять специализированные компьютерные программы проектного управления;</li> <li>- обеспечить качество реализации инвестиционного проекта;</li> <li>- использовать инструменты и методы для сбора информации, в том числе с использованием различных справочно-правовых систем об инвестиционном проекте, подготовки промежуточных, итоговых и иных отчетов для различной категории заинтересованных сторон;</li> <li>- готовить конкурсную документацию и информацию о порядке проведения конкурсных процедур по инвестиционному проекту;</li> <li>- использовать инструменты и методы для</li> </ul>

	<p>справочно-правовых систем об инвестиционном проекте, подготовки промежуточных, итоговых и иных отчетов для различной категории заинтересованных сторон;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- готовить конкурсную документацию и информацию о порядке проведения конкурсных процедур по инвестиционному проекту;</li> <li>- использовать инструменты и методы для управления стейкхолдерами и коммуникациями проектов;</li> <li>- документировать требования к проектам и процессам организации, их ресурсному окружению; выявлять и документировать риски инвестиционного проекта;</li> <li>- разрабатывать документы, отчеты по инвестиционному проекту с учётом рисков;</li> <li>- разрабатывать рабочий план-график контроля исполнения контрактных обязательств по проекту;</li> <li>- планировать сроки и управление сроками проекта;</li> <li>- применять специализированные аппаратно-программные комплексы для разработки рабочего плана-графика реализации инвестиционного проекта, а также для контроля и управления исполнением контрактных обязательств, выполнением текущих промежуточных результатов инвестиционного проекта;</li> <li>- организовывать и проводить совещания с участниками инвестиционного проекта по вопросам соблюдения сроков и определять мероприятия по их устранению;</li> <li>- организовывать корректировку контрактной документации по инвестиционному проекту;</li> <li>- организовывать завершение инвестиционного проекта;</li> <li>- составлять отчеты о ходе</li> </ul>	<p><i>Повышенный уровень (по отношению к пороговому уровню)</i></p>	<p>управления стейкхолдерами и коммуникациями проектов;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- документировать требования к проектам и процессам организации, их ресурсному окружению; выявлять и документировать риски инвестиционного проекта;</li> <li>- разрабатывать документы, отчеты по инвестиционному проекту с учётом рисков;</li> <li>- организовывать завершение инвестиционного проекта;</li> <li>- составлять отчеты о ходе реализации инвестиционного проекта;</li> <li>- использовать различные справочно-правовые системы в целях актуализации правовых документов в области проектного управления;</li> <li>- собирать, анализировать, систематизировать сведения и данные, документировать полные и исчерпывающие требования к проектам и процессам организации, их ресурсному окружению.</li> </ul> <p><b>Уметь</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- разрабатывать рабочий план-график контроля исполнения контрактных обязательств по проекту;</li> <li>- планировать сроки и управление сроками проекта;</li> <li>- применять специализированные аппаратно-программные комплексы для разработки рабочего плана-графика реализации инвестиционного проекта, а также для контроля и управления исполнением контрактных обязательств, выполнением текущих промежуточных результатов инвестиционного проекта;</li> <li>- организовывать и проводить совещания с участниками инвестиционного проекта по вопросам соблюдения сроков и определять мероприятия по их устранению;</li> <li>- организовывать корректировку контрактной документации по инвестиционному проекту;</li> </ul>
--	---	---	--

	<p>реализации инвестиционного проекта;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- использовать различные справочно-правовые системы в целях актуализации правовых документов в области проектного управления;</li> <li>- собирать, анализировать, систематизировать сведения и данные, документировать полные и исчерпывающие требования к проектам и процессам организации, их ресурсному окружению.</li> </ul>		
	<p><b>Владеть:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-навыками расчета экономической эффективности проектов;</li> <li>-навыками проведения структурной декомпозиции проекта;</li> <li>-навыками ресурсного обеспечения проекта;</li> <li>-навыками планирования проекта;</li> <li>-навыками работы с рисками по проекту</li> <li>-навыками осуществления контроля по проекту.</li> </ul>	<p><i>Пороговый уровень (минимальный)</i></p>	<p><b>Владеть:</b> начальными</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-навыками расчета экономической эффективности проектов;</li> <li>-навыками проведения структурной декомпозиции проекта;</li> <li>-навыками ресурсного обеспечения проекта;</li> <li>-навыками планирования проекта;</li> <li>-навыками работы с рисками по проекту</li> <li>-навыками осуществления контроля по проекту.</li> </ul>
		<p><i>Повышенный уровень (по отношению к пороговому уровню)</i></p>	<p><b>Владеть:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-навыками расчета экономической эффективности проектов;</li> <li>-навыками проведения структурной декомпозиции проекта;</li> <li>-навыками ресурсного обеспечения проекта;</li> <li>-навыками планирования проекта;</li> <li>-навыками работы с рисками по проекту</li> <li>-навыками осуществления контроля по проекту.</li> </ul>

### 3. Компетентностно-ориентированные задания (КОЗ)

Компетентностно-ориентированные задания для проведения промежуточной аттестации обучающихся:

- вопросы для дискуссий и контроля знаний;
- вопросы для подготовки к экзамену;
- банк тестовых заданий;
- комплект заданий для самостоятельной работы;
- методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций.

## **УК-2; УК-3; УК-5; ОПК-2; ОПК-4;**

### **Вопросы для собеседования и дискуссии**

1. Сетевые модели в управлении проектами
2. Сетевые матрицы в управлении проектами
3. Управление стоимостью и продолжительностью проекта
4. Управление качеством проекта
5. Управление рисками проекта
6. Планирование и оценка ресурсов в управлении проектами
7. Развитие управление проектами как науки и ее место в современном менеджменте
8. Составление плана проекта
9. Команда проекта.
10. Контроль в управлении проектами.

### **Вопросы для самостоятельной работы**

1. Почему важно определение проекта?
2. В какой степени перечень разделов внешней среды и элементов проекта является обязательным?
3. Каким образом взаимосвязаны задачи стратегического и текущего планирования проекта?
4. Какие моменты определяют жизненный цикл проекта?
5. Для чего нужны различные типы связей между работами сетевой модели?
6. Зачем менеджеру рассчитывать ранние и поздние времена начала и окончания работ?
7. Нужен ли бизнес-план при самофинансировании проекта?
8. Каким образом влияет цель проекта (разработка продукта или развитие организации) на структуру бизнес-плана?
9. Чем обусловлен приведенный порядок разделов бизнес-плана?
10. Зачем нужен в бизнес-плане раздел менеджмента?
11. Зачем дисконтируются денежные потоки?
12. Какие значения интегральных показателей эффективности могут считаться приемлемыми?

## Тестовые задания для контроля знаний

1. Разложение основных результатов поставки на более мелкие, более управляемые компоненты для обеспечения лучшего контроля называется:
  - a) планированием содержания проекта;
  - b) определением содержания проекта;
  - c) базовым планированием содержания проекта;
  - d) подтверждением содержания проекта.
2. Временное предприятие, предназначенное для создания нового продукта или услуги, называется:
  - a) разработкой нового продукта;
  - b) проектом;
  - c) программой;
  - d) предприятием.
3. Что из нижеперечисленного верно?
  - a) Критический путь - это путь через сеть, имеющий наибольшую общую длительность.
  - b) Критический путь - это путь с наименьшим значением свободного временного резерва.
  - c) Критический путь - это перечень операций, имеющих нулевой временной резерв.
  - d) Критический путь - это перечень операций, с которыми связаны критические риски.
4. Что вам нужно ожидать при первой попытке выравнивания ресурсов расписания проекта?
  - a) Количество требуемых ресурсов будет увеличиваться в течение определенного числа временных интервалов проекта.
  - b) Количество требуемых ресурсов будет уменьшаться в течение определенного числа временных интервалов проекта.
  - c) Будет увеличиваться общая длительность проекта.
  - d) Будет уменьшаться общая длительность проекта.
5. Распределенная по фазам стоимость проекта, которая отражает не столько использование, сколько расход ресурса и будет использоваться для измерения и мониторинга освоения затрат проекта, является:
  - a) планом расходов;
  - b) базовым планом по стоимости;
  - c) ИСР;
  - d) расписанием.
6. Строительная компания измеряет свои показатели методом отчетности по освоенному объему. В ходе проекта была выполнена одна из задач по посадке десяти вязов. Плановый объем этой задачи составлял \$4000, и она была выполнена две недели назад. К несчастью для подрядчика, ему следовало сажать клены. Заказчик настаивает на том, чтобы были посажены клены, а вязы были убраны. Хотя вязы на данный момент уже стоят в земле, подрядчик согласился выполнить работу по их замене. Что следует сделать в отчете по освоенному объему?
  - a) Уменьшить PV на \$4000.
  - b) Уменьшить AC на \$4000.

- c) Уменьшить EV на \$4000.
- d) Не делать изменение, так как подрядчик согласен устранить проблему.

7.Что является главным преимуществом организации функционального типа?

- a) Единственная точка контакта для заказчика.
- b) Стабильная организационная структура.
- c) Проектная ориентация.
- d) Легкость формирования многофункциональных команд.

8.Херцберг разделил факторы мотивации на два класса: удовлетворяющие факторы и факторы, вызывающие неудовлетворенность. Примерами удовлетворяющих факторов являются:

- a) отпуск, назначение постоянного личного помощника;
- b) удовлетворенность работой, дополнительные льготы;
- c) роскошный офис, повышение заработной платы в соответствии с показателями работы;
- d) ощущение собственных достижений, удовлетворенность работой.

9.Воздействие риска на предусмотренные расписанием даты проекта создает массив вероятных дат завершения проекта. Как будет располагаться в типичном проекте наиболее вероятная дата завершения проекта по отношению к ожидаемому значению этой даты?

- a) Наиболее вероятная дата будет раньше ожидаемого значения даты.
- b) Наиболее вероятная дата будет позже ожидаемого значения даты.
- c) Обе даты будут иметь одинаковую вероятность.
- d) Наиболее вероятная дата и ожидаемое значение даты будут совпадать по времени.

10.Менеджер проекта обнаружил, что в одной из частей проекта содержится некоторый риск. Его стратегия в отношении этого риска состоит в передаче работы на условиях субподряда внешнему поставщику, используя контракт с твердой фиксированной ценой. Что из нижеперечисленного является правдой?

- a) Поставщик включит средства на данный риск в цену контракта.
- b) Поставщик потеряет деньги на этом контракте.
- c) Менеджеру проекта придется компенсировать расходы поставщика в случае наступления события риска.
- d) Менеджер проекта со своей командой будет помогать поставщику, если риск наступит.

## Вариант 2

1. Менеджер был назначен в самом начале жизненного цикла проекта. Первое, что необходимо сделать, - это обосновать проект. Так как о проекте имеется очень мало информации, то рассматриваемые оценки будут очень приблизительными. В следующей таблице приведена оценка менеджером проекта денежных потоков, которые будут происходить в следующие пять лет.

Конец года	Приток денежных средств	Отток денежных средств
1	0	500 000
2	300000	90 000
3	400 000	100 000
4	100000	175 000
5	50000	35 000

Чему равен период окупаемости для этого проекта?

- a) Одному году.
- b) Двум годам.
- c) Трем годам.
- d) Четырем годам.

2. Менеджер проекта создает иерархическую структуру работ для своего проекта. В данной структуре декомпозиции самый нижний уровень разбиения работ для менеджера проекта называется:

- 3. операцией;
- 4. задачей;
- 5. пакетом работ;
- 6. счетом издержек.

3. Выравнивание ресурсов в общем случае:

- a) сокращает время, необходимое для выполнения проекта;
- b) увеличивает общее время, необходимое для выполнения всех задач;
- c) уменьшает чрезмерное использование ресурсов;
- d) снижает квалификацию ресурсов до минимально возможной.

4. Ключевой входной информацией для определения операций является:

- a) иерархическая структура работ, расписание проекта и сетевая диаграмма;
- b) расписание проекта, отчеты о прогрессе проекта и запросы на изменения;
- c) сетевая диаграмма проекта, ограничения и длительности;
- d) иерархическая структура работ, описание содержания проекта и историческая информация, подтверждающая применимость операции.

5. Менеджер проекта использует метод отчетности по освоенному объему для управления проектом. В следующей таблице приведены данные, собранные на текущий момент. По плану проект должен закончиться через восемь недель. Отчет по освоенному пни показывает данные, собранные для первых четырех недель проекта. Цифры в таблице идут нарастающим итогом.

Неделя	PV	AC	EV
1	1,000	1,000	1,000
2	3,000	2,000	2,500
3	5,000	5,000	6,000
4	7,000	9,000	7,000
5	13,000		
6	17,000		
7	19,000		
8	20,000		

Чему равен индекс выполнения стоимости для 4-й недели?

- a) 1,000.
- b) 0,777.
- c) 1,286.
- d) 1,250.



6. Менеджер проекта рассматривает применение к своему проекту теории «кривой обучения». Проект охватывает разработку нескольких модулей программного обеспечения, очень похожих друг на друга. Согласно полученным цифрам затрат на разработку и тестирование первого модуля требуется 100 человеко-часов. На разработку и тестирование второго модуля требуется 90 человеко-часов. Сколько человеко-часов будет нужно для разработки и тестирования восьмого модуля?

- a) 90.
- b) 100.
- c) 73.
- d) 172.

7. Менеджер проекта набирает членов в команду для своего проекта. Он собирает резюме и трудовые характеристики потенциальных членов команды и обсуждает каждого из них с функциональным руководителем. Что из нижеперечисленного следует рассматривать менеджеру проекта в качестве характеристики при отборе членов команды?

- a) Предыдущий опыт.
- b) Характеристику личности.
- c) Личную заинтересованность.
- d) Заработную плату.

8. Искусство слухового восприятия содержит в себе больше, чем простое слушание звуков. Одной из черт хорошего слушателя является то, что он:

- a) заканчивает фразы говорящего;
- b) делает полезные замечания;
- c) повторяет что-то из сказанного;
- d) соглашается с говорящим.

9. Менеджер проекта и его команда анализируют риск в своем проекте. Идентифицировать потенциальные риски или благоприятные возможности им может помочь оценка

- a) бюджета проекта;
- b) целей и задач проекта;
- c) знаний, накопленных в других подобных проектах;
- d) денежная стоимость изменений для подобных проектов.

10. Закупка для будущего использования будет:

- a) уменьшать складские издержки;
- b) уменьшать капиталовложения;
- c) уменьшать транспортные расходы;
- d) уменьшать складской запас.

### **Кейс-задание.**

Российская торговая компания ОАО «Нефтехим» с 2005 г. занимается реализацией на внутреннем рынке минеральных удобрений и продуктов нефтехимии. В компании работают 986 человек. У поставщиков этой продукции появилась возможность увеличить производство удобрений на 60 %. Они попросили компанию ОАО «Нефтехим» соответственно увеличить реализацию этого товара. Руководство компании было заинтересовано таким предложением и

создало группу для его детальной проработки. Группа специалистов провела маркетинговые исследования и определила наиболее выгодные для продвижения продукции регионы. Ими являются Курская и Воронежская области, Краснодарский и Ставропольский края. Руководство ОАО «Нефтехим» запланировало создать сеть филиалов в данных регионах по продвижению удобрений. Данное управленческое решение было одобрено советом директоров и через некоторое время реализовано. Через год работы финансовые показатели компании ухудшились из-за убытков большинства филиалов. Основная причина этих убытков заключалась в плохой информированности филиалов о времени и наименовании поступающих в их адрес удобрений. В результате ожиданий акционеров относительно увеличения прибыли компании не увенчались успехом.

Задания:

- 1) Назовите этапы подготовки управленческих решений, которые были реализованы в компании ОАО «Нефтехим».
- 2) Выделите ошибки, которые были совершены при реализации управленческих решений.

Дайте рекомендации для улучшения сложившейся ситуации.

### **Вопросы для собеседования и дискуссии**

1. Анализ известного проекта или программы.
2. Классификатор рисков проекта.
3. Особенности управления персоналом во временных трудовых коллективах.
4. Анализ и расчет сетевой модели известного проекта.
5. Анализ возможных источников финансирования на ранних стадиях проекта
6. Анализ окружения известного проекта и выявление роли этого окружения на результат.
7. Методы обеспечения неформального лидерства проект-менеджера.
8. Преимущества использования частного партнерства на начальных стадиях проекта.
9. Преимущества использования финансирования проекта из средств более мощного участника данного сектора экономики, финансово-промышленной группы.
10. Преимущества и недостатки финансирования проекта за счет собственных средств заказчика.
11. Анализ жизненного цикла известного продукта, появившегося в результате реализации конкретного проекта.
12. Сравнительный анализ возможных структур управления известными проектами.
13. Типовые конфликты в командах проекта и управление ими.
14. Прогноз на будущее проект-менеджмента, как самостоятельного контура управления.
15. Сравнительный анализ моделей рисков и возможные направления их развития.
16. Аутсорсинг в рамках проекта, его перспективы и значение.
17. Анализ уровня корпоративных трансакций в ходе известного проекта.

### **Вопросы для самостоятельной работы**

1. Методы оценки состояния и анализа хода выполнения работ.
2. Значение партнерского принципа совместной оценки.
3. Критика методов оценки эффективности проектов.
4. Применимость функционально-стоимостного анализа в планировании и оценке проекта.
5. Оценка российской специфики управления реализацией проекта.
6. Преимущества и суть программно-целевого метода планирования проектных работ.
7. Проблемы маркетингового прогноза рационального объема производства в ходе проекта новой продукции.
8. Сравнение различных форм завершения проекта.
9. Анализ процедур завершения известного проекта.
10. Анализ перспектив после проектного использования потенциала команды проекта.
11. Анализ возможных форм прерывания проекта.

## Тестовые задания

### Вариант 1

1. Что из перечисленного наиболее подходит для определения термина «Проект»? (Укажите один вариант ответа)
  - а. Любая активность, ограниченная временем и ресурсами
  - б. Комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленный на получение определенного результата (создание уникального продукта или услуги), в условиях временных и ресурсных ограничений
  - в. Группа определенных объектов управления, направленных на достижение стратегической цели организации и реализуемых в условиях изолированных ограничений
  - г. Совокупность определенных видов деятельности, объединенных для обеспечения эффективного управления, направленного на достижение стратегических целей организации.
2. Определяя критерии успеха проекта, вы в первую очередь выбрали бы формулировку:
  - А) снизить издержки при транспортировке
  - Б) значительно улучшить качество обслуживания клиентов
  - В) повысить пропускную способность терминала на 10%
  - Г) решить главную проблему проекта.
3. Какие из приведенных утверждений являются верными? (Укажите два варианта ответа)
  - а. Структура декомпозиции работ отражает последовательность реализации работ проекта;
  - б. Структура декомпозиции работ должна быть разработана только на основе жизненного цикла проекта;
  - в. Структура декомпозиции работ позволяет выявить полный состав работ, которые должны быть выполнены в ходе проекта;
  - г. Наряду со структурой декомпозиции работ может быть использована структура декомпозиции продукта проекта.
4. Что из перечисленного наиболее вероятно может быть отнесено к проектной деятельности организации? (Укажите два варианта ответа)
  - а. Розничная продажа книг
  - б. Организационные изменения, направленные на изменение процедур закупки
  - в. Обновление ИТ инфраструктуры организации
  - г. Поддержка ИТ инфраструктуры организации.
5. В качестве финансового результата проекта можно рассматривать:
  - а) стоимость произведенной продукции;
  - б) достижение необходимого соотношения между доходами и расходами;
  - в) внедрение системы бюджетирования проекта.
6. При управлении продолжительностью проекта используется:
  - а) дерево целей;
  - б) сетевая матрица;
  - в) структура стоимости;
  - г) дерево решений;
  - д) график денежных потоков.

7. Руководитель отдела по внешним связям просит вас изменить страничку компании в Интернете для посетителей с учетом их имен, состоящих, по меньшей мере, из шести символов. Это можно назвать:
- А. Инициация проекта.
  - Б. Повторяющаяся операция.
  - В. Проект.
  - Г. Выполнение проекта.
8. Количество фаз жизненного цикла в первую очередь определяется:
- А) продолжительностью проекта
  - Б) бюджетом проекта
  - В) потребностями контроля
  - Г) количеством участников проекта.
9. По отношению к проектам «временное» означает, что:
- А) проекты испытывают недостаток во времени
  - Б) каждый проект имеет определенное время начала и окончания
  - В) предприятие завершится в неопределенное время в будущем
  - Г) проекты могут быть прекращены в любое время.
10. Определяя критерии успеха проекта, вы в первую очередь выбрали бы формулировку:
- А) снизить издержки при транспортировке
  - Б) значительно улучшить качество обслуживания клиентов
  - В) повысить пропускную способность терминала на 10%
  - Г) решить главную проблему проекта.
11. Что из перечисленного наиболее подходит для определения термина «Проект»? (Укажите один вариант ответа)
- а. Любая активность, ограниченная временем и ресурсами
  - б. Комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленный на получение определенного результата (создание уникального продукта или услуги), в условиях временных и ресурсных ограничений
  - в. Группа определенных объектов управления, направленных на достижение стратегической цели организации и реализуемых в условиях изолированных ограничений
  - г. Совокупность определенных видов деятельности, объединенных для обеспечения эффективного управления, направленного на достижение стратегических целей организации.
12. Выберите в каком из вариантов указаны правильные требования к формулировке «Вехи проекта»:
- А) превосходная степень, будущее время
  - Б) будущее время, совершенная форма глагола
  - В) прошедшее время, совершенная форма глагола
  - Г) длящийся процесс, с указанием сроков.
13. Определив список работ, Руководитель проекта сформировал перечень требуемых ресурсов (включая человеческие ресурсы, оборудование и материалы). Верно ли поступил Руководитель проекта, почему? (Укажите один вариант ответа)
- а) Да, поскольку план обеспечения ресурсами должен быть составлен на данном этапе и больше не будет изменен;

- б) Да, поскольку без понимания потребности в ресурсах нельзя рассчитать смету и определить бюджет проекта
- в) Нет, поскольку оценка ресурсов проекта предполагает определение только человеческих ресурсов
- г) Нет, поскольку это задача Куратора проекта – обеспечить проект ресурсами.

14. Базовый документ по управлению заинтересованными сторонами проекта — это:

- а) паспорт проекта;
- б) реестр стейкхолдеров проекта;
- в) иерархическая структура работ проекта;
- г) план коммуникаций проекта.

15. Что из перечисленного наиболее подходит для определения роли «Заказчик»? (Укажите один вариант ответа)

- а. Лицо, отвечающее за обеспечение проекта ресурсами и осуществляющее административную, финансовую и иную поддержку проекта
- б. Лицо, которое принимает решения в том случае, если Руководитель проекта не имеет достаточно полномочий
- в. Лицо, ответственное за получение результатов проекта
- г. Физическое или юридическое лицо (уполномоченный представитель), которое является владельцем результата проекта и, в связи с этим, имеющее право принимать решение о целесообразности реализации проекта и способах его финансирования.

16. На совещании по вопросу запуска проекта масштабной реконструкции цеха, директор завода назначил на роль Куратора своего заместителя. Верно ли поступил директор, почему? (Укажите один вариант ответа)

- а. Да, потому что только заместитель первого лица организации может быть Куратором
- б. Да, потому что Куратор должен обладать достаточным уровнем полномочий и иметь возможность уделять определенное время проекту
- в. Нет, потому что заместитель директора может не обладать достаточными компетенциями для управления проектом
- г. Нет, потому что только директор несет личную ответственность за проекты организации и имеет необходимые полномочия.

17. Полный перечень базовых элементов управления проектом включает в себя:

- а) ресурсы, работы, результаты;
- б) цели, ресурсы, работы;
- в) время, стоимость, качество;
- г) ресурсы, работы, результаты, риски;
- д) цели и мероприятия по их достижению.

18. По требованию Заказчика Куратор согласовал включение дополнительных требований к результатам проекта в техническое задание, оставив срок реализации без изменений, однако увеличил общий лимит затрат проекта. Верно ли поступил Куратор, почему? (Укажите один вариант ответа)

- а) нет, поскольку требования Заказчика должны учитываться в проекте без изменений параметров сроков и стоимости, оговоренных на старте;
- б) да, потому что для Заказчика всегда важнее сроки нежели стоимость;
- в) да, потому что все ограничения проекта взаимосвязаны. Для выполнения новых требований потребуются дополнительные ресурсы, несмотря на то, что работы будут выполняться параллельно;

г) нет, поскольку такое решение мог принять только Руководитель проекта.

19. Какие из приведенных утверждений являются верными в отношении определения понятия «Заинтересованное лицо (сторона) проекта»? (Укажите три варианта ответа)

- а. Это физическое или юридическое лицо, которое имеет заинтересованность в результатах проекта
- б. Это физическое или юридическое лицо, которое может влиять на какие-либо аспекты проекта
- в. Это физическое или юридическое лицо, которое подвержено или считает себя подверженным какому-либо влиянию со стороны проекта
- г. Это физическое или юридическое лицо, которое не принимает непосредственного участия в проекте.

20. Вы являетесь руководителем проекта в сфере развлекательной индустрии. Вы решили попробовать свои силы в сфере фармацевтической индустрии. Какое из следующих утверждений верно?

- А. Вы добьетесь успеха благодаря хорошим коммуникативным умениям. Вы заранее подберете технических экспертов в ваш проект, к которым вы сможете обращаться с техническими вопросами, в которых вы не сильно разбираетесь.
- Б. Вы добьетесь успеха благодаря хорошим организационным умениям. Вы заранее подберете технических экспертов в ваш проект, к которым вы сможете обращаться с техническими вопросами, в которых вы не сильно разбираетесь.
- В. Возможно вы добьетесь успеха, так как у вас есть друг в индустрии фармацевтики, который сможет консультировать вас по важным вопросам, в которых вы не уверены. Вы заранее подберете технических экспертов в ваш проект, к которым вы сможете обращаться с техническими вопросами, в которых вы не сильно разбираетесь.
- Г. Вы, возможно, не добьетесь успеха, так как ваших знаний в области индустрии фармацевтики явно недостаточно, даже если вы заранее подберете технических экспертов в ваш проект, к которым вы сможете обращаться с техническими вопросами, в которых вы не сильно разбираетесь

21. Вы — руководитель большого строительного проекта. Цель проекта состоит в том, чтобы построить несколько зданий для людей, обслуживающих Олимпийские игры, которые придут в ваш город через 18 месяцев с даты начала проекта. Бюджет этого проекта составляет 120 млн. рублей. Ресурсы определены. Что является основными условиями для этого проекта?

- А. Время, так как дата не может быть перенесена.
- Б. Деньги, так как бюджет составляет всего 120 млн. рублей.
- В. Ресурсы, так как они не фиксированы.
- Г. Качество, так как постройки должны быть функциональными и безопасными.

22. Кто несет ответственность за разрешение конфликта между участниками проекта, если его не разрешил менеджер проекта:

- А) Заказчик
- Б) куратор
- В) менеджер проекта
- Г) администратор проекта.

23. Выберите неверное суждение об уставе проекта:

- А) устав проекта должен утверждаться Заказчиком проекта
- Б) в уставе проекта указывают цели и критерии успешности
- В) устав проекта предполагает корректировку
- Г) устав проекта разрабатывается по итогам планирования.

24. Выберите правильную иерархию делегирования при управлении проектом:

- А) заказчик, куратор, менеджер проекта, команда проекта
- Б) инициатор, заказчик, администратор, куратор
- В) инвестор, куратор, менеджер проекта, эксперт
- Г) команда проекта, менеджер проекта, куратор, заказчик.

25. Полный резерв работы — это:

- а) интервал времени, на который можно увеличить продолжительность работы без изменения срока выполнения всего проекта;
- б) интервал времени, на который можно увеличить продолжительность работы без изменения срока выполнения следующей за рассматриваемой работой проекта;
- в) интервал времени, на который можно отсрочить начало работы без изменения срока выполнения всего проекта;
- г) интервал времени, на который можно увеличить продолжительность работы или отсрочить ее начало без изменения срока выполнения всего проекта.

26. Критический путь — это:

- а) путь сетевого графика с кратчайшей длиной;
- б) путь сетевого графика с максимальной длиной;
- в) средняя арифметическая всех путей сетевого графика.

27. Событие совершается:

- а) в течение максимальной продолжительности предшествующих работ;
- б) в течение продолжительности предшествующей работы, деленной на десятичный логарифм продолжительности критического пути сетевого графика;
- в) мгновенно и не имеет продолжительности.

28. Фиктивная работа — это:

- а) трудовой процесс, не имеющий результатов;
- б) неоплачиваемая работа;
- в) работа, результаты которой никому не нужны;
- г) зависимость между двумя или несколькими событиями, не требующая ни затрат времени, ни ресурсов, но показывающая логическую связь работ

29. Важное событие проекта, обычно связанное со сменой фаз или достижением основных результатов, называется:

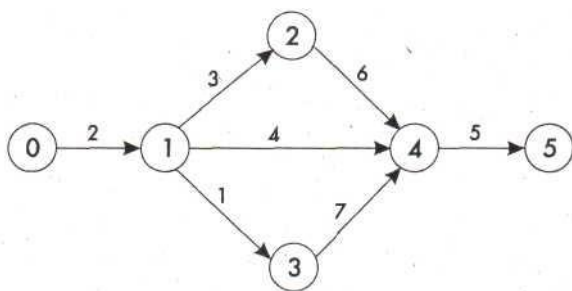
- А) веха
- Б) триггер
- В) переключение
- Г) флаг

30. Как называется схематическое изображение, отображающее операции (работы) проекта, которые необходимо выполнить: их логическую последовательность и взаимозависимости?

- А) структурная декомпозиция работ
- Б) сетевая диаграмма проекта
- В) календарный график проекта
- Г) технологическая карта

31. Рассчитайте аналитические параметры представленного сетевого графика. Для расчета можно использовать приведенную ниже форму.





i	j	$T_{ij}^{pn}$	$t_{ij}$	$T_{ij}^{po}$	$T_{ij}^{no}$	$t_{ij}$	$T_{ij}^{mn}$	R	R

32. Недостатками матричных организационных структур являются:
- а) нарушение принципа единоначалия, что дезориентирует персонал и вызывает множество конфликтов;
  - б) установление функциональной технологичности, которая не способствует разрешению комплексных, междисциплинарных проблем;
  - в) возникновение необходимости координировать деятельность нескольких проектов, например, по таким вопросам, как распределение ограниченных ресурсов;
  - г) дублирование функциональных областей и снижение эффективности использования ресурсов
33. Преимуществами проектных организационных структур являются:
- а) реализация прямого подчинения сотрудников руководителю проекта и достижение таким образом однозначности направленности усилий этих сотрудников;
  - б) стимулирование деловой и профессиональной специализации;
  - в) содействие повышению технологичности выполнения операций в функциональных областях
34. Вы работаете над проектом, цель которого состоит в том, чтобы собрать требования покупателей в форме интерактивной анкеты до начала проекта. Вы отвечаете за связи с общественностью и отчитываетесь перед руководителем проекта и вице-президентом по маркетингу, который в свою очередь отвечает за весь проект. В какой организационной структуре вы работаете?
- А. Функциональная организация.
  - Б. Слабая матричная организация.
  - В. Проектировочная организация.
  - Г. Матричная сбалансированная организация.

### **Вариант 2**

1. Ваша компания занимается производством мелких кухонных приборов. Она вводит новую линию приборов, в которой будут использованы новые цвета. Эта продукция должна быть представлена в весеннем каталоге. Какое из следующих утверждений верно?
- А. Это проект, так как подобный продукт никогда ранее не производился и не продавался компанией.
  - Б. Это повторяющаяся операция, так как компания производит кухонные приборы. Использование новых цветов и характеристик является простым дополнением к существующему процессу.
  - В. Это повторяющаяся операция, так как новая линия продукта станет постоянной. Это не временное явление.

Г. Это не проект и не повторяющаяся операция. Эта разработка нового продукта не влияет на повторяющиеся операции.

2. Содержание проекта — это:

- а) совокупность целей, работ и участников проекта;
- б) перечень целей, работ и ресурсов проекта;
- в) совокупность поставленных целей и связей между ними;
- г) предметная область, ограниченная рамками окружения проекта.

3. Команда проекта — это:

- а) совокупность всех заинтересованных в проекте лиц;
- б) совокупность действующих как единое целое участников проекта, обеспечивающая под руководством проект-менеджера достижение целей проекта;
- в) персонал проекта.

4. Какие из приведенных утверждений являются верными? (Укажите три варианта ответа)

- а. В определенных обстоятельствах Руководитель проекта должен быть усилен командой проектного менеджмента, которая окажет ему поддержку в разработке плана реализации проекта и организации исполнения
- б. Руководитель проекта всегда отвечает за получение конкретных измеримых выгод от реализации проекта
- в. Руководитель проекта отвечает за достижение результатов проекта
- г. Руководитель проекта обеспечивает ежедневное руководство работами проекта, при этом он не обязан выполнять эти работы своими руками.

5. Лицо или группа лиц, являющихся автором главной идеи проекта, его предварительного обоснования и предложений по осуществлению проекта – это определение проектной роли:

- А) куратор
- Б) инициатор
- В) заказчик
- Г) руководитель проекта.

6. Вы — руководитель большого строительного проекта. Цель проекта состоит в том, чтобы построить несколько зданий для людей, обслуживающих Олимпийские игры, которые придут в ваш город через 18 месяцев с даты начала проекта. Ресурсы до сих пор не доступны, поскольку в данный момент они выделены на другие проекты. Петр, опытный крановщик, нужен для работы над проектом на два месяца, начиная с сегодняшнего дня. Какие умения необходимы для того, чтобы пригласить Петра в ваш проект:

- А. Умения вести переговоры и оказывать влияние.
- Б. Коммуникативные и организационные умения.
- В. Коммуникативные умения.
- Г. Умения решать проблему.

7. Вы работаете над проектом, целью которого является установка новой системы программного обеспечения для учета стоимости почтовых отправок, которая будет автоматически печатать чеки, определять излишний вес посылок, выполнять другие специальные действия. Вы пытались достичь сотрудничества с экономическим экспертом, который работает над этим проектом, для уточнения некоторых вопросов. Однако она

уклонилась от ответа и сказала вам, что этот проект не является ее главным приоритетом. Чтобы избежать подобных ситуаций в будущем, вам необходимо:

А. Заранее определить обязанности экономического эксперта и сказать ей, что вы будете отчитываться о ее работе перед функциональным менеджером.

Б. Заранее определить обязанности экономического эксперта и сказать ей, что вы ждете от нее выполнения работы, так как заказчик рассчитывает на точную дату завершения проекта.

В. Провести переговоры с функциональным менеджером экономических экспертов во время процесса планирования, чтобы предупредить возможные трудности и попросить его разрешить вам принимать участие в обсуждении их работы.

Г. Провести переговоры с функциональным менеджером экономических экспертов во время процесса планирования, чтобы предупредить возможные трудности и проинформировать его об условиях проекта. Соглашение с функциональным менеджером обеспечит вам взаимодействие с экономическими специалистами.

8. Какие из приведенных утверждений являются верными? (Укажите два варианта ответа)

а. Под Заинтересованными лицами понимаются только лица, которые могут активно участвовать в проекте

б. При реализации проекта необходимо учитывать интересы лиц и организаций, на которых проект может оказать влияние

в. Заинтересованные лица проекта могут быть как внутренними, так и внешними по отношению к организации, в которой реализуется проект

г. Заинтересованными лицами проекта могут быть только сотрудники материнской организации.

9. Что из перечисленного относится к основным ограничениям проекта, часто называемым «железным» или «магическим» треугольником управления проектом? (укажите три варианта ответа)

а. Содержание (требования к качеству)

б. Производственные мощности

в. Затраты

г. Сроки.

10. Возможность участников проекта воздействовать на него:

а) в фазе разработки больше, чем в фазе реализации;

б) в фазе разработки меньше, чем в фазе реализации;

в) одинакова в фазе реализации и в фазе разработки.

11. На совещании по вопросу запуска проекта масштабной реконструкции цеха, директор завода назначил на роль Куратора своего заместителя. Верно ли поступил директор, почему? (Укажите один вариант ответа)

д. Да, потому что только заместитель первого лица организации может быть Куратором

е. Да, потому что Куратор должен обладать достаточным уровнем полномочий и иметь возможность уделять определенное время проекту

ж. Нет, потому что заместитель директора может не обладать достаточными компетенциями для управления проектом

з. Нет, потому что только директор несет личную ответственность за проекты организации и имеет необходимые полномочия.

12. Основная задача Заказчика проекта заключается в том, чтобы:

- А) определить сроки реализации проекта
- Б) определить цели и критерии успешности проекта
- В) делегировать полномочия куратору проекта
- Г) выявить ключевые риски проекта.

13. Критерием приоритизации стейкхолдеров проекта не является:

- а) обеспечение активной поддержки проекта;
- б) власть по отношению к проекту;
- в) имущественные права на объекты проекта;
- г) заинтересованность в результатах или процессах проекта.

14. Выберите неверное суждение в отношении плана проекта:

- А) план по вехам включается в общий план проекта
- Б) план проекта разрабатывается менеджером проекта без привлечения участников команды
- В) для разработки плана проекта используются различные иерархические структуры
- Г) диаграмма Ганта является одним из вариантов представления плана проекта.

15. До какого уровня должна детализироваться иерархическая структура работ:

- А) до 3-го уровня с определением исполнителей
- Б) до 2-го уровня с назначением ответственных
- В) до уровня, когда можно определить ответственного, необходимые ресурсы, длительность работы
- Г) до уровня, когда можно определить исполнителя и ключевые риски по работе.

16. Недостатком матричной организационной структуры проекта обычно является:

- А) отсутствие некоторых необходимых ресурсов
- Б) избыточность и, как следствие, повышение стоимости проекта
- В) ресурсный конфликт и конфликт подчиненности
- Г) отсутствие необходимых коммуникационных каналов.

17. Вы работаете над проектом, цель которого состоит в том, чтобы расширить в вашем городе участок шоссе длиной 3 км, доведя его до двух полос в каждом направлении. Вы отвечаете за разработку определенной фазы проекта и отчитываетесь за свою работу перед его руководителем. С вами заключили контракт, согласно которому по окончании фазы проекта вы будете освобождены от работы. Какой тип организационной структуры здесь представлен?

- А. Функциональная организация.
- Б. Слабая матричная организация.
- В. Проектировочная организация.
- Г. Матричная сбалансированная организация.

18. Преимуществами функциональных организационных структур являются:

- а) стимулирование деловой и профессиональной специализации;
- б) содействие повышению технологичности выполнения операций в функциональных областях;
- в) концентрация внимания на проекте, его цели и потребности клиентов;
- г) появление возможности гибко «настраивать» организационную структуру в рамках широкого спектра: от слабой до сильной матрицы;
- д) оптимизация коммуникационных связей между сотрудниками и руководителем проекта и между высшим руководством материнской организации

19. Руководитель проекта в рамках слабой матрицы может называться:
- а) проект-менеджером;
  - б) диспетчером проекта;
  - в) генеральным директором
20. График Ганта позволяет:
- а) отразить продолжительность выполнения работ по проекту;
  - б) показать логическую связь между работами по проекту;
  - в) спрогнозировать ход выполнения работ по проекту.
21. Ожидание — это:
- а) технологическая или организационная взаимосвязь между событиями;
  - б) процесс, не требующий затрат труда, но требующий затрат времени;
  - в) вынужденный простой работников, машин и механизмов.
22. Событие — это:
- а) результат выполнения одной или нескольких работ, позволяющий начинать следующую работу;
  - б) начало работы или завершение работы;
  - в) одновременное завершение или начало нескольких работ.
23. Критический путь проекта — это:
- а) непрерывная последовательность работ, соединяющая начало и конец проекта;
  - б) сумма продолжительностей всех работ проекта;
  - в) наибольшая по суммарной продолжительности непрерывная последовательность работ, соединяющая начало и конец проекта;
  - г) совокупность работ проекта с наиболее высокими рисками.
24. Результатом оптимизации ресурсов проекта посредством метода выравнивания является:
- а) увеличение стоимости проекта;
  - б) ухудшение качества, возрастание рисков проекта;
  - в) изменение (обычно увеличение) первоначального критического пути;
  - г) отсутствие изменений в критическом пути проекта.
25. Документ, который подтверждает нацеленность высшего руководства на осуществление проекта и передает полномочия по его управлению менеджеру проекта, называется:
- а) планом проекта;
  - б) планом и целями проекта;
  - с) уставом проекта;
  - д) определением проекта.
26. На протяжении жизненного цикла проекта график ожидаемых расходов проекта напоминает букву «S». Это указывает на то, что:
- а) все проекты имеют циклический характер;
  - б) в фазе исполнения всегда случаются проблемы;
  - с) на этапе закрытия происходят высокие затраты;
  - д) основная часть бюджета будет тратиться в фазе исполнения.
27. В течение своего жизненного цикла проект будет проходить несколько фаз: инициацию, планирование, исполнение и закрытие. На какой фазе проекта наиболее

вероятны самые высокие затраты выделенных на него средств?

- a) Инициации.
- b) Планирования.
- c) Исполнения.
- d) Закрытия.

28. Начат новый проект. Написан устав проекта и назначен менеджер проекта, Менеджер проекта готовит иерархическую структуру работ для этого проекта. ИСР обычно используется:

- a) для объяснения содержания проекта, важного для клиента;
- b) как основа для организации и определения всего содержания проекта
- c) для демонстрации конфликтов ресурсов, существующих в проекте;
- d) для определения логических взаимосвязей между задачами проекта.

29. В очень крупном проекте с бюджетом 500 миллионов рублей и командой проекта более чем из ста человек руководитель проекта составляет иерархическую структуру работ. До какого уровня детализации менеджер проекта будет создавать ИСР?

- a) Уровня задач.
- b) Уровня операций.
- c) Уровня элементов ИСР.
- d) Уровня пакетов работ.

30. Выберите правильное суждение в отношении сетевой модели проекта:

- A) сетевая модель предполагает цикличность выполнения
- Б) в сетевой модели нужно указывать условные переходы
- В) сетевой модели связи между работами необязательны
- Г) каждая работа должна иметь предшественника и последователя.

31. Что является одним из важных преимуществ функциональной структуры?

A. Все служащие отчитываются перед одним руководителем и имеют ясную цепь распоряжений.

Б. Все служащие отчитываются перед двумя или более руководителями, но проявляют преданность функциональным менеджерам.

В. Организация сосредоточена на проекте и работе над ним.

Г. Группа размещена на одном месте.

Недостатком функциональной организационной структуры проекта обычно является:

- A) сложность двойного подчинения
- Б) избыточность и, как следствие, повышение стоимости проекта
- В) узкая специализация при реализации проектов
- Г) невозможность качественно спланировать загрузку ресурсов.

32. Укажите основной недостаток проектной организационной структуры:

- A) это самый рискованный способ организации участников проекта
- Б) этот способ организации команды проекта очень дорогой для организации
- В) этот способ организации команды проекта лишает менеджера проекта полномочий
- Г) при таком способе организации команды проекта невозможно разработать адекватные календарные планы

33. Метод оценки и анализа программ (PERT) для составления расписания отличается от метода критического пути (CPM) тем, что метод PERT:

- a) использует взвешенное среднее длительностей операций для вычисления длительности проекта;

- b) использует «фиктивные» операции для представления логических связей;
- c) использует «свободный временной резерв» вместо «общего временного резерва» при расчете расписания;
- d) использует линейные диаграммы вместо логических диаграмм для отображения расписания.

### **Видео-кейс «Управленческие решения: факторы».**

Цели видеокейса:

- Показать влияние некоторых личностных и ситуационных факторов на принятие управленческого решения.
- Расширить у обучающихся арсенал методов принятия управленческого решения.
- Научить обучающихся принимать управленческие решения, учитывая влияние личностных и ситуационных факторов.
- Показать особенности принятия управленческого решения в условиях неопределенности и риска.

Учебные задачи:

- Проанализировать, что и как влияет на выбор управленческого решения (визуализация процесса принятия управленческого решения, ситуации неопределенности, риска, дефицита времени и информации, необходимость выбора из множества альтернатив и т.д.).
- Ознакомить обучающихся с личностными и ситуационными факторами, влияющими на принятие управленческих решений.
- Ознакомить обучающихся с методами оценки рисков при принятии управленческих решений в ситуации неопределенности.
- Осуществить тренинг принятия управленческого решения в ситуации неопределенности с использованием различных методов.

Результаты обучения:

В результате занятия обучаемые должны знать и понимать:

- понятия «управленческое решение», «методы принятия управленческих решений», «личностные факторы», «ситуационные факторы (факторы среды)», «риски»;
- сущность методов принятия управленческих решений в условиях влияния личностных и ситуационных факторов.

В результате занятия обучаемые должны уметь:

- отбирать адекватные методы принятия управленческих решений в условиях влияния отдельных личностных и ситуационных факторов;
- правильно применять методы принятия управленческих решений в условиях влияния отдельных личностных и ситуационных факторов.

## **Список вопросов для экзамена**

1. Понятия проекта и история формирования проектного управления и проектных ассоциаций.
2. Особенности проекта как объекта управления. Особенности проект-менеджмента.
3. Иерархия целей проекта.
4. Участники проекта. Заинтересованные стороны проекта.
5. Источники финансирования ранних стадий инновационного проекта. Их характеристика.
6. Источники финансирования двух последних стадий инновационного проекта. Их характеристика.
7. Формы управления и особая роль проект-менеджера.
8. Этапы планирования проекта.
9. Формы и структуры управления инновационными проектами и организациями.
10. Инициация проекта: входные и выходные данные.
11. Управление временем проекта. Типы сетевых графиков и их назначение в управлении проектами.
12. Правила построения сетевого графика типа "ОУ".
13. Типовое содержание узла сетевого графика типа "ОУ".
14. Понятие риска и классификация рисков инновационного процесса.
15. Двух- и трех-параметрические модели риска.
16. FMEA метод оценки риска.
17. Методы управления проектом, снижающие вероятность неудачи проекта.
18. Условия применения расчетных методов оценки риска.
19. Варианты решений по отношению к измеренному уровню риска при управлении проектами.
20. Декомпозиция процесса принятия управленческого решения в условиях риска.
21. Оценка экономической эффективности инновационного проекта.
22. Отличие команды проекта от других команд организации, рассматриваемых в менеджменте.
23. Признаки эффективной команды.
24. Специальные требования, предъявляемые к команде проекта и к методам управления ею.
25. Опасности, которые характерны для команд проекта.
26. Пять ступеней развития (жизненного цикла) команды проекта.
27. Цели и формы структуризации проекта.
28. Управление коммуникациями проекта.
29. Управление контрактами проекта.
30. Управление изменениями в проекте.
31. Управление качеством проекта. Требования проекта.
32. Финансовая оценка проекта. Показатели эффективности инвестиций.
33. Программное обеспечение проектного менеджмента (« Microsoft Project»).



## 5. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций

В процессе освоения курса предусмотрены следующие формы контроля:

- текущий – оценка самостоятельной работы, работы студента в аудитории;
- промежуточный – экзамен.

### Критерии оценки аудиторной работы обучающегося

Формами контроля аудиторной работы обучающихся на лекциях и практических занятиях являются: контрольный опрос, тестирование, обсуждение/дискуссия/кейс/анализ ситуации, доклад.

Каждая форма текущего контроля оценивается по 5-ти балльной шкале. Критерии оценки представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Критерии оценки аудиторной работы обучающегося

№	Форма контроля	Критерии
1.	Контрольный опрос	<p>5 баллов – демонстрирует знание темы, грамотное владение терминологией, дает ясные и точные ответы на все вопросы по теме.</p> <p>4 балла – демонстрирует знание темы, грамотное владение терминологией, не на все вопросы по теме дает ясные и точные ответы.</p> <p>3 балла – демонстрирует наличие общего представления о теме, не вполне владеет терминологией, не на все вопросы по теме дает ясные и точные ответы</p> <p>2 балла – демонстрирует поверхностное понимание темы, неуверенно владеет терминологией, на большинство вопросов не дает ответов.</p> <p>1 балл – демонстрирует поверхностное понимание темы, не владеет терминологией, на большинство вопросов не дает ответов.</p>
2.	Тестирование	<p>5 баллов – более 85% верных ответов.</p> <p>4 балла – от 66 до 84% верных ответов.</p> <p>3 балла – от 50% до 65% верных ответов.</p> <p>2 балла – от 25% до 50% верных ответов.</p> <p>1 балл – от 0% до 25% верных ответов.</p>
3.	Обсуждение/дискуссия/кейс	<p>5 баллов - обучающийся демонстрирует знание исследуемого предмета; грамотно аргументирует свою позицию; умеет высказывать и обосновать свои суждения; конструктивно реагирует на критику оппонентов; свободно владеет терминологией; показывает связь теории с практикой.</p> <p>4 балла - обучающийся демонстрирует знание исследуемого предмета, ориентируется в материале; дает общую аргументацию своей позиции, владеет терминологией; осознанно применяет теоретические знания, но содержание и форма ответа имеют отдельные неточности; ответ правильный, полный, с незначительными неточностями или недостаточно полный.</p> <p>3 балла - обучающийся демонстрирует наличие общего представления о предмете дискуссии; в изложении материала и теоретических понятиях допускает неточности; не может доказательно обосновать свои суждения; не в полной мере владеет терминологией.</p> <p>2 балла – обучающийся демонстрирует наличие общего представления о предмете; излагает материал неполно, непоследовательно, допускает неточности в понятиях, в применении теоретических знаний, не может доказательно обосновать свои суждения</p> <p>1 балл – отсутствуют необходимые теоретические знания; допущены ошибки в терминологии, искажен смысл категорий и понятий; в ответе проявляется незнание основного материала учебной программы, допускаются грубые ошибки в изложении.</p>

По итогам работы за семестр выводится средний балл по работе каждого обучающегося в аудитории с разбивкой по каждой компетенции (как простое

среднеарифметическое из всех набранных баллов, результат оценки округляется до целого в меньшую сторону).

### Критерии оценки самостоятельной работы обучающегося

Формы самостоятельной работы по дисциплине: ответ на контрольный вопрос, тестирование, решение задач, кейс.

Каждая форма текущего контроля оценивается по 5-ти балльной шкале.

Таблица 2 - Критерии оценки самостоятельной работы обучающегося

№	Форма контроля	Результат
1.	Контрольный вопрос	<p>5 баллов – демонстрирует высокое знание темы, грамотное владение терминологией, дает ясные и точные ответы на все вопросы по теме; не испытывает затруднений при самостоятельном воспроизведении материала; соблюдает правила культуры письменной и устной речи, правила оформления письменных работ; выполняет работу без ошибок и не допускает недочётов.</p> <p>4 балла – демонстрирует знание темы, грамотное владение терминологией, не на все вопросы по теме дает ясные и точные ответы; выполняет работу без ошибок и допускает незначительные недочёты; соблюдает культуру письменной речи и правила оформления письменных работ; испытывает незначительные затруднения при самостоятельном воспроизведении материала.</p> <p>3 балла – демонстрирует наличие общего представления о теме, не уверенно владеет терминологией, не на все вопросы по теме дает ясные и точные ответы; знания и усвоения материала на уровне удовлетворительных требований; испытывает затруднения при самостоятельном воспроизведении материала; испытывает затруднения при ответах на видоизменённые вопросы; выполняет работу без грубых ошибок; допускает незначительное несоблюдение основных норм культуры письменной речи и правил оформления письменных работ.</p> <p>2 балла – демонстрирует поверхностное понимание темы, неуверенно владеет терминологией, не на все вопросы по теме дает ясные и точные ответы; знания и усвоение материала на уровне минимальных требований; испытывает значительные затруднения при самостоятельном воспроизведении материала; испытывает затруднения при ответах на видоизменённые вопросы; допускает грубые ошибки при воспроизведении изученного материала; допускает незначительное несоблюдение основных норм культуры письменной речи и правил оформления письменных работ.</p> <p>1 балл - правильно выполняет менее половины письменной работы; допускает значительное число грубых ошибок и недочётов; допускает значительное несоблюдение основных норм культуры письменной речи и правил оформления письменных работ; знания и усвоение материала на уровне ниже минимальных требований; демонстрирует наличие отдельных представлений об изученном материале, отсутствие умения работать на уровне воспроизведения; затруднения в ответах на стандартные вопросы; допускает наличие грубых ошибок; не соблюдает основные правила культуры письменной и устной речи.</p>
2.	Тестирование	<p>5 баллов – более 85% верных ответов.</p> <p>4 балла – от 66 до 84% верных ответов.</p> <p>3 балла – от 50% до 65% верных ответов.</p> <p>2 балла – от 25% до 50% верных ответов.</p> <p>1 балл – от 0% до 25% верных ответов.</p>

По итогам работы за семестр выводится средний балл по самостоятельной работе каждого обучающегося с разбивкой по каждой компетенции (как простое среднеарифметическое из всех набранных баллов, результат оценки округляется до целого в меньшую сторону).

### Критерии оценки результатов экзамена

По результатам аудиторной и самостоятельной работы обучающийся получает суммарную оценку по аудиторной и самостоятельной работам. Если студент получил суммарную оценку менее 2-х баллов, то он к экзамену не допускается.

Экзамен проводится в форме письменной работы, содержащей открытые вопросы, тестовые вопросы (не менее 10) и задачи.

Критерии оценки по результатам сдачи экзамена:

- правильный ответ на каждый открытый вопрос – 2 балла.
- правильный ответ на каждый тестовый вопрос – 1 балл;
- правильно решенная задача - 4 балла.

Если обучающийся набрал:

- менее 50% от общего количества баллов, то он считается не прошедшим данный вид контроля и получает оценку «не удовлетворительно», которая выставляется в ведомость;

- от 50% до 70% от общего количества баллов, то обучающийся прошел данный вид контроля и получает оценку «удовлетворительно», которая выставляется в ведомость;

- от 70% до 90% от общего количества баллов, то обучающийся прошел данный вид контроля и получает оценку «хорошо», которая выставляется в ведомость;

- более 90% от общего количества баллов, то обучающийся прошел данный вид контроля и получает оценку «отлично», которая выставляется в ведомость.