



**Федеральное агентство морского и речного транспорта
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Государственный университет морского и речного флота
имени адмирала С.О. Макарова»**

**Воронежский филиал
федерального государственного бюджетного образовательного
учреждения высшего образования
«Государственный университет морского и речного флота
имени адмирала С.О. Макарова»**

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ
ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕЙ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ
АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ
Б1.Б.28 «Управление проектами»
(Приложение к рабочей программе дисциплины)**

Уровень образования:	Высшее образование – бакалавриат
Направление подготовки:	38.3.2 Менеджмент
Направленность (профиль):	Управление предприятием и человеческими ресурсами
Вид профессиональной деятельности:	Организационно-управленческая деятельность, информационно-аналитическая деятельность, предпринимательская деятельность
Язык обучения:	Русский
Кафедра:	Прикладных экономических наук
Форма обучения:	Заочная
Курс:	4
Составитель:	к.т.н., доцент Зайцева Т.В.

СОДЕРЖАНИЕ

1. ПАСПОРТ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ	3
1.1 Перечень компетенций и этапы их формирования в процессе освоения дисциплины	3
1.2 Паспорт фонда оценочных средств для проведения текущей и промежуточной аттестации обучающихся	3
1.3 Критерии оценивания результата обучения по дисциплине и шкала оценивания	4
2. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ	5
2.1 Задания для самостоятельной работы и средства текущего контроля	5
2.2 Критерии оценки качества освоения дисциплины	32
3. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ	37
3.1 Теоретические вопросы для проведения экзамена	37
3.2 Показатели, критерии и шкала оценивания ответов на экзамене	37

1. ПАСПОРТ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

1.1 Перечень компетенций и этапы их формирования в процессе освоения дисциплины

В результате освоения ОПОП бакалавриата обучающийся должен овладеть следующими компетенциями:

Код компетенции	Содержание компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), характеризующие этапы формирования компетенций
ПК-6	Способность участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений	Знать: основные методы, технологии и инструментальные средства управления проектами, программой внедрения инноваций и программой организационных изменений;
		Уметь: использовать методы, технологии и инструментальные средства управления проектами, программой внедрения инноваций и программой организационных изменений;
		Владеть: практическими навыками использования методов, технологий и инструментальных средств управления проектами, программой внедрения инноваций и программой организационных изменений;
ПК-7	Владение навыками поэтапного контроля реализации бизнес-планов и условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов, умением координировать деятельность исполнителей с помощью методического инструментария реализации управленческих решений в области функционального менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ	Знать: методы контроля реализации бизнес-планов и условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов; способы координации деятельности в организации; методический инструментарий реализации управленческих решений в области функционального менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ;
		Уметь: контролировать реализацию бизнес-планов и условия заключаемых соглашений, договоров и контрактов; координировать деятельность в организации; реализовывать управленческие решения для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ;
		Владеть: практическими навыками контроля реализации бизнес-планов и условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов; координации деятельности в организации и реализации управленческих решений в области функционального менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ.

1.2 Паспорт фонда оценочных средств для проведения текущей и промежуточной аттестации обучающихся

№ п/п	Контролируемые темы дисциплины (модуля)	Код контролируемой компетенции	Наименование оценочного средства
1	Основы управления про-	ПК-6	Опрос на семинарском занятии, дискус-

	ектами	ПК-7	сия, реферат, решение кейса, задания для самостоятельной работы, тестирование, экзамен.
2	Человеческий фактор в управлении проектами	ПК-6 ПК-7	Опрос на семинарском занятии, дискуссия, реферат, практические задания, решение кейса, задания для самостоятельной работы, тестирование, экзамен.
3	Процессы в управлении проектами	ПК-6 ПК-7	Опрос на семинарском занятии, дискуссия, реферат, практические задания, задания для самостоятельной работы, тестирование, экзамен.
4	Функции управления проектами	ПК-6 ПК-7	Опрос на семинарском занятии, дискуссия, реферат, практические задания, задания для самостоятельной работы, тестирование, экзамен.
5	Информационное обеспечение управления проектами	ПК-6 ПК-7	Опрос на семинарском занятии, дискуссия, реферат, решение кейса, задания для самостоятельной работы, тестирование, экзамен.
6	Особенности управления инвестиционными проектами	ПК-6 ПК-7	Опрос на семинарском занятии, дискуссия, реферат, решение кейса, задания для самостоятельной работы, тестирование, экзамен.

1.3 Критерии оценивания результата обучения по дисциплине и шкала оценивания

Уровни сформированности компетенции	Основные признаки уровня
Пороговый (базовый) уровень (Оценка «3», Зачтено) (обязательный по отношению ко всем выпускникам к моменту завершения ими обучения по ОПОП)	<ul style="list-style-type: none"> – обучающийся демонстрирует удовлетворительное, но не полное владение практическими навыками использования методов, технологий и инструментальных средств управления проектами, программой внедрения инноваций и программой организационных изменений; – обучающийся демонстрирует удовлетворительное, но не систематизированное владение практическими навыками контроля реализации бизнес-планов и условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов; координации деятельности в организации и реализации управленческих решений в области функционального менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ;
Повышенный (продвинутый) уровень (Оценка «4», Зачтено) (превосходит пороговый (базовый) уровень по одному или нескольким существенным признакам)	<ul style="list-style-type: none"> – обучающийся демонстрирует достаточно полное, с небольшими неточностями и несущественными ошибками, владение практическими навыками использования методов, технологий и инструментальных средств управления проектами, программой внедрения инноваций и программой организационных изменений; – обучающийся демонстрирует достаточно полное, с небольшими неточностями и несущественными ошибками,

	ками, владение практическими навыками контроля реализации бизнес-планов и условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов; координации деятельности в организации и реализации управленческих решений в области функционального менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ;
Высокий (превосходный) уровень (Оценка «5», Зачтено) (превосходит пороговый (базовый) уровень по всем существенным признакам, предполагает максимально возможную выраженность компетенции)	– обучающийся демонстрирует полное, систематизированное владение практическими навыками использования методов, технологий и инструментальных средств управления проектами, программой внедрения инноваций и программой организационных изменений; – обучающийся демонстрирует полное, систематизированное владение практическими навыками контроля реализации бизнес-планов и условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов; координации деятельности в организации и реализации управленческих решений в области функционального менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ.

2. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ

2.1 Задания для самостоятельной работы и средства текущего контроля

Тема 1. Введение в управление проектами

Вопросы для обсуждения:

1. Понятие и цели управления проектами.
2. Современная концепция управления проектами.
3. Окружающая среда и участники проекта.
4. Фазы и жизненный цикл проекта
5. Базовые элементы управления проектами.
6. Процессы и функции управления проектами.

Тема дискуссии: Отличие проектного управления от традиционного управления.

Кейс: Изучив материалы кейса, разработайте алгоритм создания эффективной рабочей группы с учетом индивидуальных особенностей потенциальных участников проекта, аргументировано ответит на следующие вопросы:

1. Какие управленческие решения необходимо принять на всех этапах работы проекта?
2. Какие переговоры и с кем необходимо провести?
3. Что можно было сделать на этапе переговоров с клиентом и сотрудниками компании до включения в процесс руководителей отделов?
4. Какие совместные решения необходимо принять для устранения замечаний заказчика?
5. Как создать команду, какую роль в ней выбрать?

У компании ООО «Приоритет» появился проект, который высшее руководство считает перспективным и стратегически важным.

Суть проекта: рассылка ценных отправок по акциям клиента по 16 городам. На текущий момент бизнес-процессы по проекту не выстроены, вследствие чего комплекс услуг, предоставляемый заказчику, низкого качества (срываются сроки, соответственно, заказчик предъявляет претензии). Перед менеджером проекта стоит задача вывести проект на качественно новый уровень со значительным увеличением среднемесячных объемов. В компании существуют: отдел логистики, отдел инженерной разработки, производство и IT-отдел. Сотрудники данных отделов заняты своими текущими задачами.

Для решения поставленной задачи руководителю проекта нужна рабочая группа:

- Разработчик IT-системы – Николай. Задача: необходимо внести коррективы в программу обработки базы данных с учетом нового направления. Разработчик ссылается на то, что у него нет времени для работы на этот проект. Говорит, что есть другие приоритеты, поставленные руководителем IT-отдела, и вообще большая загрузка. Вы подозреваете, что данная работа ему не очень интересна, а интерес для Николая имеет большое значение. Вы уже разговаривали с руководителем отдела IT, он обещал содействие. Но, насколько вам известно, Николай сам определяет приоритеты в своей работе, и все содействие на данный момент было в определении того, что «надо найти время и сделать работу для нового направления».
- Инженер – Василий. Задача: разработка функциональной упаковки и расчет сметы по ее производству. Василий готов работать, но клиенту важен дизайн, а постоянно работающего дизайнера в компании нет. Есть только внешний сотрудник, который загружен заказами и не может оперативно сделать дизайн.
- Логист – Иван. Задача: изменение логистики проекта и расчет стоимости перевозки по 16 городам. На данный момент из-за того, что клиент постоянно меняет техническое задание, четкие сроки выдержать не удастся. В связи с этим – постоянные сбои в организации доставки (холостые пробеги, простой транспорта). Из-за этого проекта у Ивана испортились отношения с поставщиком транспортных услуг и он, мягко говоря, раздражен. Он считает, что постоянные корректировки ТЗ – недоработка и некомпетентность менеджера проекта.
- Директор производства. Настроен очень позитивно. Однако на производстве есть уже утвержденные планы производства и упаковки. Он хочет знать четкий объем и сроки, чтобы корректно включить исполнение заказа в планы. К сожалению, из-за изменения ТЗ и проблем с базой данных адресов сроки и задачи постоянно меняются.

Привлечь к процессу руководство компании получается не всегда или эпизодически. Отразить проблемы посредством написания служебных записок, проведения рабочих встреч, написания задач в корпоративной электронной почте успеха не приносят.

Сроки и ответственность за успешную реализацию поставленной задачи с руководителя не снимаются. Проект является непрофильным для компании, т.е. производственный ресурс ограничен (площади, специалисты, технологии).

Темы рефератов (докладов, презентаций, отчетов):

1. Историческая последовательность становления проектного управления
2. Сравнительная характеристика традиционного и проектного менеджмента
3. История проектного управления за рубежом
4. История проектного управления в России
5. Особенности проектного менеджмента в современных российских условиях
6. Сравнительная характеристика проектного менеджмента в России и за рубежом

Контрольные вопросы:

1. В чем заключаются основные цели управления проектами?
2. Какова сущность современной концепции управления проектами и ее особенности?
3. Что такое жизненный цикл проекта, и какова его структура?
4. Каковы базовые элементы управления проектами?
5. Каковы проблемы классификации проектов?
6. Что такое терминальные проекты?
7. Как классифицируют проектное управление?

Тесты:

1. Проект можно определить как:
 - а) Совокупность мероприятий, направленных на достижение уникальной цели и ограниченных по ресурсам и времени;
 - б) Систему целей, результатов, технических и организационной документации, материальных финансовых, трудовых и иных ресурсов, а также управленческих решений и мероприятий по их выполнению;
 - в) Системный комплекс плановых (финансовых, технологических, организационных и пр.) документов, содержащих комплексную модель действий, направленных на достижение оригинальной цели.
2. Окружающая среда проекта – это:
 - а) Совокупность факторов и объектов, непосредственно не принимающих участия в проекте, но влияющих на проект и осуществляющих взаимодействие с проектом и отдельными его элементами;
 - б) Совокупность всех участников проекта и других физических и юридических лиц, заинтересованных в его результате;
 - в) Совокупность независимых хозяйствующих субъектов, взаимодействующих с участниками проекта.
3. Субъекты, самостоятельно реализующие деятельность по проекту или деятельности, результаты которой влияют на проект (взаимодействуют с проектом), – это:
 - а) Пассивные участники проекта;
 - б) Активные участники проекта;
 - в) Косвенные участники проекта.
4. Руководитель проекта относится:
 - а) К активным непосредственным участникам;
 - б) Пассивным участникам ;
 - в) Пассивным непосредственным участникам;
 - г) непосредственным участникам;
 - д) пассивным косвенным участникам.
5. Инициатором проекта является:
 - а) Субъект деятельности, заинтересованный в достижении основной цели результатов проекта;
 - б) Участник, осуществляющий финансирование проекта и заинтересованный в достижении финансовых результатов проекта;
 - в) Субъект, являющийся носителем основной идеи проекта и инициативы по его реализации.
6. Общая структура жизненного цикла проекта включает в себя:

- а) Прединвестиционную, инвестиционную, эксплуатационную стадии;
- б) Предпроектные исследования, проектный анализ, строительство, эксплуатацию;
- в) Обоснование инвестиций, разработку бизнес – плана, технико – экономическое обоснование проекта, строительство, освоение производственной мощности, эксплуатацию завершение проекта.

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

- а) Ресурсы, работы, результат;
- б) Цели, ресурсы, работы;
- в) Время, стоимость, качество;
- г) Ресурсы, работы, результат, риски;
- д) Цели и мероприятия по их достижению.

8. Основанный на знании объективных законов и опыте, ведущий к практическим результатам творческий акт целенаправленного воздействия субъекта управления на объект – это:

- а) управление;
- б) управление проектом;
- в) администрирование;
- г) координация,
- д) управленческое решение

9. 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 самками окружения проекта.

10. Количество фаз жизненного цикла проекта может зависеть от:

- а) Продолжительности проекта;
- б) Сложности проекта;
- в) Все вышеперечисленное;
- г) Потребностей в контроле проекта.

Задания для самостоятельной работы:

1. Изучите сущность, понятие и цели управления проектами и объясните актуальность управления проектами.
2. Дайте характеристику основным факторам окружающей среды проекта.
3. Рассмотрите характер изменения рисков по фазам жизненного цикла проекта.
4. Охарактеризуйте особенности развития теории и практики управления проектами.
5. Опишите этапы развития управления проектами в России.
6. Рассмотрите классификацию проектов и разновидности проектного управления.
7. Укажите отличительные особенности развивающихся проектов.
8. Объясните, как образуется мультипроектное управление.
9. Рассмотрите классификацию управления проектами.

Тема 2. Организационные основы управления проектами

Вопросы для обсуждения:

1. Понятие организационной структуры проекта.

2. Организационная структура управления и система взаимоотношений участников проекта.
3. Управляющий и участники проекта.
4. Команда проекта.
5. Организационная структура управления проектом и его окружение.
6. Общие принципы выбора организационной структуры управления проектом.

Тема дискуссии: Требования к оптимальной организационной структуре проекта с точки зрения организационного устройства проекта.

Кейс: Изучив материалы кейса, аргументировано ответьте на вопросы:

1. Кто является участниками и заинтересованными сторонами данного проекта? В чем выражаются их интересы?
2. Каковы точки соприкосновения и точки конфликтов интересов участников проекта?
3. Что, с вашей точки зрения, следовало сделать заказчику и инвестору проекта для его успешной реализации?
4. Выделите ключевые проблемы реализации крупных проектов развития территорий в современных условиях.
5. Что, с вашей точки зрения, следовало сделать, чтобы добиться максимального согласования интересов участников проекта?

Описание проекта. Охта-центр (до марта 2007 г. – Газпром-сити) – один из крупнейших девелоперских проектов последнего времени, связанный с созданием делового квартала в Санкт-Петербурге, на правом берегу Невы, в муниципальном округе Малая Охта, практически напротив Смольного собора, в непосредственной близости от центра города. Проект предполагал комплексное освоение этой депрессивной территории со строительством архитектурной доминанты – небоскреба высотой 396 м, который должен был быть построен в 2012 г. Проект вызвал у специалистов и жителей города ряд нареканий и в итоге был отменен на стадии проведения подготовительных работ на местности.

Конкурс архитектурных проектов Газпром-сити выиграл проект английского архитектурного бюро RMJM, London. Мнение жюри, обнародованное в декабре 2006 г., совпало с данными социологических опросов жителей Санкт-Петербурга, и в том числе с данными опроса, проведенного на официальном сайте проекта. Однако результаты опроса не могли выступать как прямое руководство к действию, поскольку в анкете, предлагаемой посетителям сайта, отсутствовала графа «против всех», что, как отмечалось в прессе, автоматически превращало любого участника голосования в сторонника появления в Петербурге небоскреба. Общая площадь Охта-центра должна была составить 66,5 га, из них 4,6 га было отведено под высотное строительство. Общая площадь застройки – 1 млн м². Площади общественного-делового района распределились следующим образом:

- 35% площади было отведено под общественные функции,
- 49% – под бизнес-функции и 16% под офисы Газпрома и дочерних компаний.

Сложность реализации проекта предполагала использование инновационных технологий, что могло дать толчок развитию многих отраслей промышленности и строительства в Санкт-Петербурге.

Финансирование проекта. В соответствии с первоначальным вариантом строительство проектной стоимостью 60 млрд. руб. должно было быть полностью профинансировано за счет городского бюджета (для сравнения, общая запланированная сумма доходов бюджета города на 2007 г. составляла 210,1 млрд. руб.). Финансовые отчисления должны были производиться до 2016 г. по 6 млрд. руб. ежегодно (1,755 и 4,245 млрд. соответственно в 2006 и 2007 гг.). Однако в 2007 г. схема финансирования изменилась, из городского бюджета должно было быть оплачено 49% стоимости строительства (29 400 млн. руб.), при этом город получал 49% уставного капитала Охта-центра. Из бюджета должны предполагалось

профинансировать только социальные объекты, которые переходили в собственность города, однако этот аспект не получил соответствующего законодательного закрепления. Контрольным пакетом Охта-центра владело ОАО «Газпром». В условиях кризиса появилась информация о том, что Санкт-Петербург, возможно, откажется от своей части финансирования Охта-Центра в 2009 г. в пользу стадиона на Крестовском острове. В конце 2008 г. председатель правления ОАО «Газпром» Алексей Миллер заявил, что компания берет на себя стопроцентное финансирование Охта-центра. Однако, несмотря на формальное отсутствие участия города в строительстве небоскреба, фактически он бы строился из городского бюджета на средства, которые Санкт-Петербург разрешает Газпрому удерживать.

Юридические аспекты проекта. Противники строительства инициировали судебные разбирательства, но все суды заказчиком строительства были выиграны. Основная претензия связана с нахождением на территории строительства Охта-центра памятника «Шведская крепость Ниеншанц», который охраняется законом с 2001 г. В январе 2009 г. границы крепости были закреплены законом «О границах зон охраны объектов культурного наследия на территории Санкт-Петербурга», Ниеншанц был отнесен законом к особой зоне, где строительство разрешено при условии, что высота зданий не будет превышать 40 м (с отклонением не более 10% от этой нормы). 16 февраля 2009 г. власти утвердили городские правила землепользования и застройки, в которых Ниеншанц не был включен в перечень особых зон, где соблюдается режим охраны объектов культурного наследия, в результате чего на земельном участке Ниеншанца автоматически было разрешено строить здания высотой до 100 м. В марте 2009 г. вышло постановление администрации, по которому под строительство Охта-центра выделялся участок в 4,73 га, в который целиком вошел и Ниеншанц. В августе 2009 г. в комиссию по землепользованию и застройке Санкт-Петербурга была подана просьба разрешить строительство небоскреба с отклонением от предельной высоты до 403 м, в частности, обосновывавшаяся «ограниченной площадью застройки», а именно «необходимостью восстановления архитектурного решения исторического объекта в фундаменте здания (пятиконечная звезда в основании)». Комитетом по градостроительству и архитектуре Смольного был проведен ландшафтно-визуальный анализ, однако экспертная оценка степени влияния отклонения на визуальное восприятие охраняемых панорам дана не была, градостроительный совет по данному вопросу вообще не собирался. 1 сентября 2009 г. состоялись общественные слушания, которые прошли с грубым нарушением законодательства. Участникам слушаний отказывали в выступлениях, милиционеры вели себя агрессивно, а на противников строительства оказывалось физическое воздействие. 22 сентября 2009 г. администрация утвердила предельную высоту 403 м для строительства небоскреба. Росохранкультура обозначила прокуратуре Санкт-Петербурга просьбу принять меры реагирования. 21 июля 2010 г. Конституционный суд признал, что нормы градостроительного законодательства, позволившие городским властям утвердить высоту небоскреба, должны применяться лишь в совокупности с системой российского и международного права, касающегося сохранения культурного наследия. Это определение устраивало противников проекта, так как его содержание дает основания оспорить строительство по новым основаниям.

Небоскреб и исторический облик Санкт-Петербурга. В 2007 г. компания RMJM, которая занималась проектированием объекта, представила результаты ландшафтно-визуального анализа восприятия высотного здания, проектируемого в рамках строительства общественно-делового района Охта-центр. В анализе утверждалось, что новая градостроительная доминанта принципиально не изменит силуэт панорам и перспективных видов центральных набережных, площадей и улиц исторического центра Санкт-Петербурга. Параллельно Комитет по государственному контролю, использованию и охране памятников истории и культуры администрации Санкт-Петербурга (КГИОП) также провел экспертизу влияния высотного здания на панорамы города. Результаты обоих исследований были подвергнуты критике как профессиональными архитекторами, учеными, так и общественностью Санкт-Петербурга и России, видными деятелями культуры. Летом 2009 г. специалистами

Санкт-Петербургского городского отделения Всероссийского общества охраны памятников истории и культуры и Центра экспертиз «Эком» был проведен ландшафтно-визуальный анализ, демонстрирующий влияние башни Охта-центра на городские панорамы, охраняемые законом Санкт-Петербурга о границах зон охраны объектов культурного наследия и международными обязательствами России по охране объекта всемирного культурного наследия – исторического центра Санкт-Петербурга. Комитет Всемирного наследия официально попросил Россию приостановить работы и рассмотреть альтернативные концепции проекта. В противном случае Комитет пригрозил исключить центр Санкт-Петербурга из списка объектов всемирного культурного наследия.

Противодействие проекту со стороны общественности Санкт-Петербурга. Противники строительства небоскреба с 2006 г. активно противодействовали проекту, используя доступные правовые методы. Инициативная группа из шести человек предложила посредством референдума запретить изменение действующего на тот момент высотного регламента, позволяющего строить на отведенном для небоскреба участке здания не выше 48 м. Предлагалось задать вопрос: «Согласны ли вы с тем, что в целях сохранения уникального исторического облика Санкт-Петербурга здание административно-делового центра ОАО Газпром-Сити в устье реки Охты не может иметь высоту более 48 м, как это установлено правовыми актами Петербурга по состоянию на 1 января 2006 г.?». Заявка не была принята, так как избирком обнаружил, что у нескольких членов инициативной группы неточно указаны персональные данные. Через несколько дней документы были исправлены, и была подана новая заявка с измененной формулировкой: «Согласны ли вы с тем, что предельные высоты разрешенного строительства зданий и сооружений, указанные в градостроительных регламентах, не могут превышать предельных высот зданий и сооружений, установленных для соответствующих территорий постановлением правительства Санкт-Петербурга от 2004 г.?». За 40 мин до нее была подана аналогичная заявка активистов «Молодой гвардии «Единой России», но с вопросами, больше трактуемыми как поддерживающие проект. Обе заявки были переданы на рассмотрение депутатов Законодательного собрания Санкт-Петербурга, которые ввели запрет на проведение референдумов в период перед выборами в Госдуму и вопрос не рассматривали. Через два года высотный регламент был изменен до ограничения в 100 м, но при этом строители башни без труда добились от Смольного исключения для своего проекта. В апреле 2007 г. была сделана третья попытка. Инициатива также была передана на рассмотрение парламента, но депутаты инициативу фактически отклонили – комитет по законодательству решил, что вопросы, выносимые на референдум, «могут вызвать двояко понимаемый ответ», проблема была отложена, и к ее рассмотрению впоследствии так и не вернулись. В ноябре 2009 г. была совершена четвертая попытка проведения референдума, состоялось заседание инициативной группы по подготовке общегородского референдума о допустимой высоте башни Охта-центра. Хотя в этот раз ходатайство инициативной группы было одобрено избирательной комиссией, законодательное собрание в декабре 2010 г. признало его вопросы несоответствующими законодательству. Однако инициаторы продолжали попытки проведения референдума, по-прежнему отклоняемые депутатами парламента.

С критикой проекта выступили общественные организации «Живой город», «Охтинская дуга», группа «ЭРА», центр экспертиз «ЭКОМ» и представители оппозиционных политических партий. В октябре 2010 г. с критикой проекта выступил Президент России Дмитрий Медведев. Его позиция: строительство такого объекта может быть начато только после завершения всех споров в судах и консультаций с ЮНЕСКО.

Прекращение проекта. 10 марта 2011 г. стало известно, что комплекс зданий будет построен в другом районе, гораздо дальше от исторического центра города. Судьба участка на Охте, остающегося в собственности Газпрома, и в том числе археологических находок на Охтинском мысу, остается пока неясной. Проект имел много очевидных достоинств, равно как и проблемных мест. Но очевидно, что сделанные ошибки, связанные с не учетом интересов всех заинтересованных сторон, в конце концов привели к прекращению проекта.

Темы рефератов (докладов, презентаций, отчетов):

1. Структура и окружение проекта
2. Характеристика видов деятельности по управлению проектами
3. Проекционная схема управления проектами
4. Организационная структура управления проектами
5. Функции управления проектами
6. Методы управления проектами

Практические задания:

Задание 1.

Сравните функциональную и проектную структуры, используемые при управлении проектами. Опишите их особенности, достоинства и недостатки.

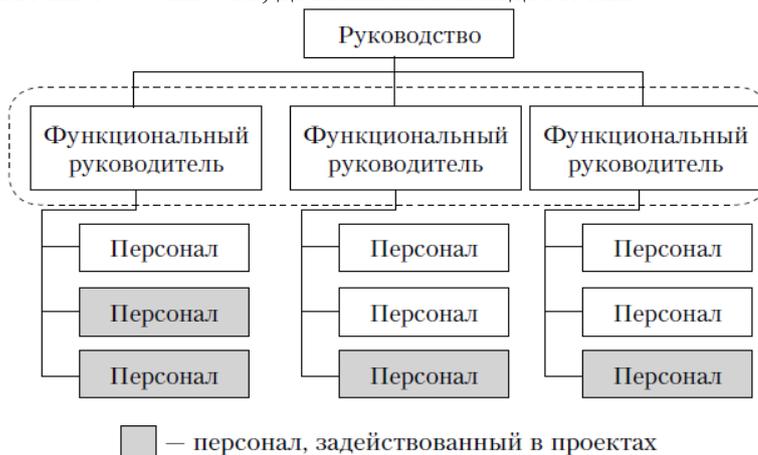


Рисунок 1 – Функциональная структура

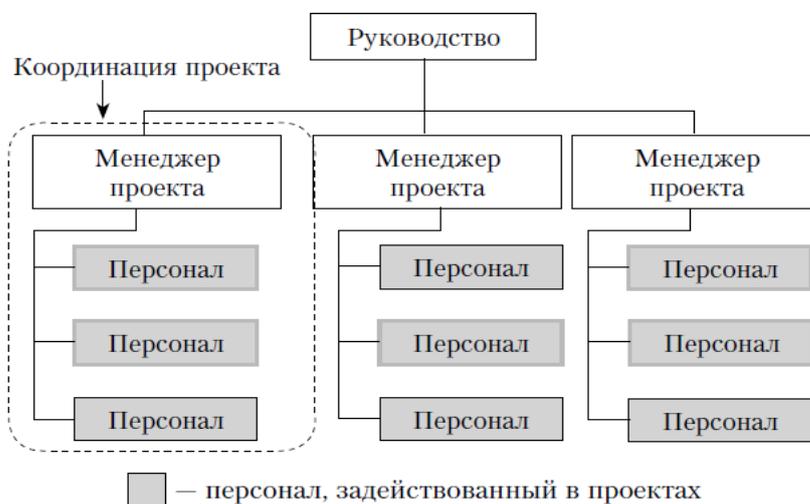


Рисунок 2 – Проектная структура

Задание 2.

Сравните три вида матричных структур, используемых при управлении проектами, – слабую, сбалансированную и сильную. Опишите их отличительные особенности.

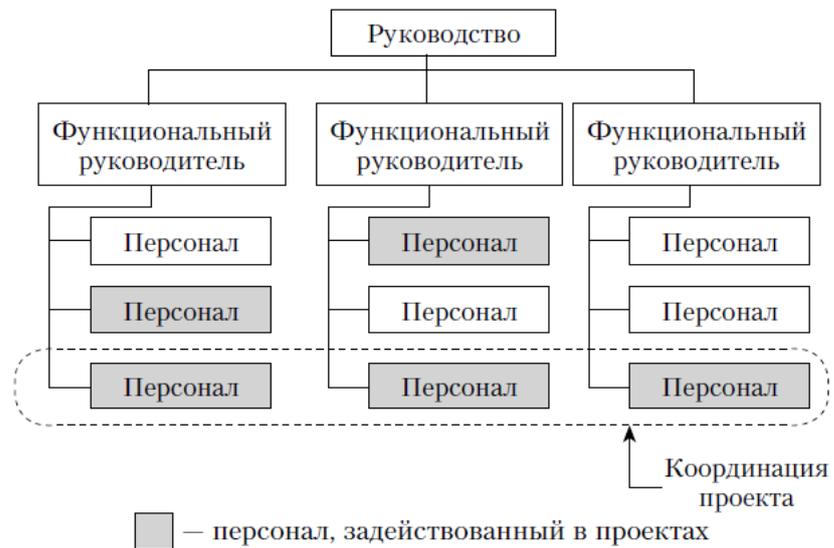


Рисунок 1 – Слабая матричная структура

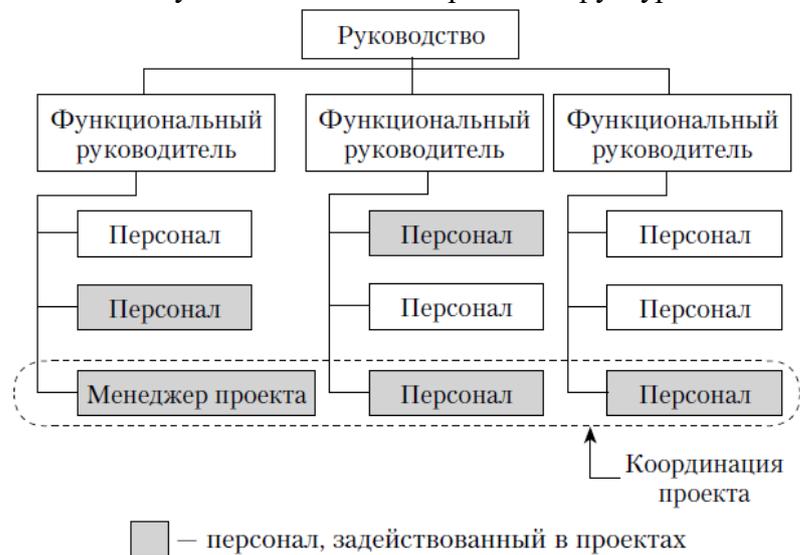


Рисунок 2 – Сбалансированная матричная структура

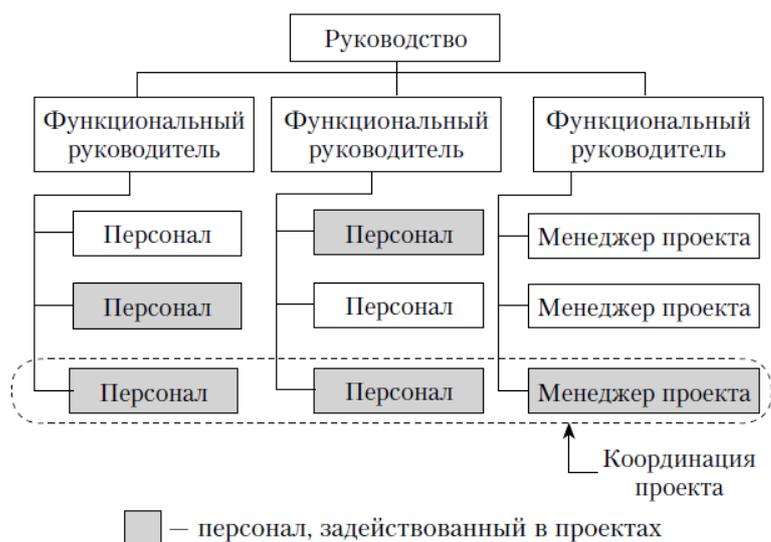


Рисунок 3 – Сильная матричная структура

Задание 3.

Выберите наилучший вариант организационной структуры проекта строительства судоремонтного завода согласно критериям выбора, представленным в таблице.

Критерии оценки	Функциональная	Матричная	Проектная
Неопределенность условий реализации проекта	Низкая	Высокая	Высокая
Технология проекта	Стандартная	Сложная	Новая
Сложность проекта	Низкая	Средняя	Высокая
Продолжительность проектного цикла	Короткая	Средняя	Большая
Размер проекта	Малый	Средний	Крупный
Взаимозависимость и взаимосвязь между частями проекта	Низкая	Средняя	Высокая
Критичность времени	Низкая	Средняя	Высокая
Зависимость проекта от систем более высокого уровня	Высокая	Средняя	Низкая

Задания для самостоятельной работы:

1. Рассмотрите разные типы организационных структур, в рамках которых может быть реализован проект, и укажите их преимущества.
2. Изучите особенности организации и участников проекта, и объясните, почему важно добиваться согласования интересов всех участников проекта.
3. Укажите особенности формирования команд в рамках функциональной структуры проекта.
4. Рассмотрите классификацию матричных структур и объясните, почему они находят широкое применение, несмотря на сложность своей организации.
5. Укажите общие принципы выбора организационных структур управления проектами.
6. Рассмотрите основные стратегии структуризации управления проектами и критерии их выбора.

Тесты:

1. Организационная структура управления представляет собой:
 - а) совокупность элементов организации (должностей и структурных подразделений), участвующих в управленческой деятельности, и связей между ними;
 - б) перечень структурных подразделений и штатных единиц организации с указанием их должностных обязанностей;
 - в) технологию выполнения работ по проекту в увязке с системой ответственности за эти работы.
2. Организационная структура управления определяется:
 - а) системой властных, административных полномочий;
 - б) системой административных функциональных полномочий и горизонтальных отношений;
 - в) системой оплаты труда.
3. Команда управления проектом представляет собой:
 - а) совокупность участников проекта, осуществляющих не только управленческую, но и исполнительскую, предметную деятельность на основе командного принципа;

- б) совокупность исполнителей, осуществляющих горизонтальную интеграцию деятельности в рамках функциональной организационной структуры;
- в) единый орган управления проектом, представляющий собой совокупность сотрудников, осуществляющих управленческую деятельность на основе командного принципа организации взаимодействия между собой.

4. К общим принципам выбора и построения организационной структуры управления проектом относятся:

- а) соответствие организационной структуры системе взаимоотношений участников проекта;
- б) соответствие организационной структуры содержанию проекта;
- в) соответствие организационной структуры бюджету проекта;
- г) соответствие организационной структуры окружению проекта;
- д) соответствие организационной структуры принятым отраслевым нормам и стандартам.

5. Организационная структура управления проектом, вынесенная за рамки материнской структуры организации, – это:

- а) всеобщее управление проектами;
- б) проектно-матричная структура;
- в) механистическая структура;
- г) управление по проектам;
- д) выделенная организационная структура.

6. Организационная структура управления проектами, вынесенная за рамки материнских структур организаций, осуществляющих управление проектами на паритетной основе, – это:

- а) двойственная организационная структура;
- б) проектно-матричная структура;
- в) всеобщее управление проектами;
- г) механистическая структура;
- д) управление по проектам.

7. Организационная структура управления проектами, реализуемая в рамках материнской структуры организации для управления одним или несколькими проектами с глубокой интеграцией проектной и материнской структур, – это:

- а) двойственная организационная структура;
- б) проектно-матричная структура;
- в) всеобщее управление проектами;
- г) управление по проектам;
- д) механистическая структура.

8. Организационная структура управления проектами, совпадающая с материнской структурой, вся деятельность которой состоит из деятельности по управлению проектами, – это:

- а) двойственная организационная структура;
- б) всеобщее управление проектами;
- в) проектно-матричная структура;
- г) управление по проектам;
- д) выделенная организационная структура.

9. Схема «управление – функция генерального подрядчика» представляет собой:

- а) двойственную организационную структуру;

- б) всеобщее управление проектами;
- в) сложную организационную структуру;
- г) управление по проектам;
- д) выделенную организационную структуру.

10. 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.

Тема 3. Методология управления проектами

Вопросы для обсуждения:

1. Инициация проекта.
2. Разработка и планирование проекта.
3. Выполнение работ и контроль проекта.
4. Сетевые модели планирования и управления проектами.
5. Определение работ, составляющих критический путь.
6. Оптимизация сетевых моделей по времени и стоимости.
7. Правовые аспекты управления проектами.

Тема дискуссии: Системная модель управления проектами как результат взаимодействия участников и команды проекта, взаимосвязи фаз жизненного цикла проекта и процессов управления проектами.

Темы рефератов (докладов, презентаций, отчетов):

1. Сетевое моделирование в управлении проектами.
2. Оптимизация сетевых моделей по времени.
3. Оптимизация сетевых моделей по ресурсам.
4. Сетевые матрицы.
5. Экспертиза проекта.
6. Матрицы ответственности.

Контрольные вопросы:

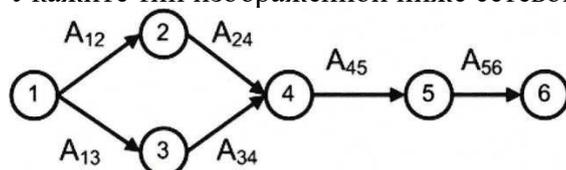
1. Перечислите, какие функции выполняют в планировании проекта сетевое, календарное планирование.
2. На основании каких методов осуществляется сетевое и календарное планирование проекта?
3. Объясните, какую роль играет определение критических операций и критического пути проекта.
4. Какие виды резервов можно определять при планировании проекта?
5. Какими методами можно определить длительность операций проекта?

6. Почему метод PERT наиболее часто используется при определении длительности операций?
7. Как наличие дефицитных или избыточных ресурсов может повлиять на расписание проекта?

Практические задания:

Задание 1.

Укажите тип изображенной ниже сетевой диаграммы и объясните ее назначение.



Задание 2.

Определите критический путь по операциям проекта компании, последовательность и продолжительность которых приведена в таблице.

Операция	Непосредственно предшествующая операция	Продолжительность операции, дни
<i>A</i>	—	8
<i>B</i>	—	10
<i>C</i>	—	6
<i>D</i>	<i>A, B</i>	8
<i>E</i>	<i>B, C</i>	9
<i>F</i>	<i>C</i>	14
<i>G</i>	<i>D, E</i>	14
<i>H</i>	<i>F, G</i>	6

Задание 3.

Определите с помощью графика Ганта резервы времени для проекта, последовательность и продолжительность операций которого приведена в таблице.

Операция	$LET_{\text{окончания}}$	$EET_{\text{начала}}$	$T_{\text{операции}}$	TF
<i>A</i>	11	0	8	3
<i>B</i>	10	0	10	0
<i>C</i>	10	0	6	4
<i>D</i>	19	10	8	1
<i>E</i>	19	10	9	0
<i>F</i>	33	6	14	13
<i>G</i>	33	19	14	0
<i>H</i>	39	33	6	0

Задание 4.

Определите, какое из приведенных выражений используется при расчёте оценки продолжительности работы в методе PERT:

$$T_{\text{ожид}} = (T_{\text{оптим}} + 4T_{\text{вероят}} + T_{\text{пессим}}) / 5;$$

$$T_{\text{ожид}} = (T_{\text{оптим}} + 4T_{\text{вероят}} + T_{\text{пессим}}) / 6;$$

$$T_{\text{ожид}} = (T_{\text{оптим}} + T_{\text{вероят}} + T_{\text{пессим}}) / 3;$$

$$T_{\text{ожид}} = (T_{\text{оптим}} + 4T_{\text{пессим}} + T_{\text{вероят}}) / 6;$$

$$T_{\text{ожид}} = (T_{\text{оптим}} + 4T_{\text{пессим}} + T_{\text{вероят}}) / 4;$$

$$T_{\text{ожид}} = (2T_{\text{оптим}} + 4T_{\text{вероят}} + 2T_{\text{вероят}}) / 6;$$

$$T_{\text{ожид}} = (T_{\text{оптим}} + 4T_{\text{вероят}} + T_{\text{пессим}}) / 8;$$

В выражениях использованы следующие обозначения:

$T_{\text{оптим}}$ – оптимистическая (минимальная) оценка продолжительности;

$T_{\text{пессим}}$ – пессимистическая (максимальная) оценка продолжительности;

$T_{\text{вероят}}$ – наиболее вероятная оценка продолжительности;

$T_{\text{ожид}}$ – ожидаемая продолжительность.

Задания для самостоятельной работы:

1. Рассмотрите основные процессы в управлении проектами и укажите роль инициации проекта.
2. Опишите, на какие вопросы руководитель проекта должен ответить на этапе инициации проекта.
3. Укажите методы решения проблем, возникающих в ходе управления проектами.
4. Изучите планирование проекта и дайте характеристику схемы планирования.
5. Рассмотрите сетевые модели планирования и управления проектами.
6. Охарактеризуйте основные правила сетевого моделирования.
7. Опишите график Ганта и особенности его применения в управлении проектами.
8. Рассмотрите виды графов и укажите особенности применения графов в управлении проектами.

Тесты:

1. 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.
2. Циклограмма – это:
 - а) линейная модель, в рамках которой работы изображаются в виде наклонной линии в двухмерной системе координат, одна ось которой изображает время, а другая – объемы или структуру выполняемых работ;
 - б) сетевая модель, в рамках которой работы изображаются в виде стрелок, взаимосвязанных между собой путем событий, изображаемых в виде кружков;
 - в) календарный график выполнения работ, которые изображаются в виде горизонтальных отрезков на шкале времени.
3. В управлении проектом используются такие графы, как:
 - а) дерево целей;
 - б) дерево работ;
 - в) организационная структура;
 - г) 5-кривая;
 - д) сетевой график;
 - е) диаграмма Исикавы.

4. Ориентированный граф представляет собой:
- а) граф, линии которого изображаются в виде направленных отрезков (стрелок);
 - б) граф, ребра которого не пересекаются;
 - в) граф, не имеющий в себе замкнутых контуров;
 - г) граф, вершины которого соединяются простыми (не направленными) отрезками.
5. Ориентированный граф состоит из:
- а) вершин и дуг;
 - б) вершин и ребер;
 - в) структуры и поля.
6. Метод критического пути был впервые применен:
- а) при организации военных поставок во время Второй мировой войны;
 - б) в программе Polaris';
 - в) при строительстве и обслуживании химических заводов фирмы DuPont.
7. Методы управления на основе сетевых моделей получили название:
- а) методы обзора и пересмотра программ;
 - б) методы сетевого планирования и управления;
 - в) программно-целевой подход;
 - г) методы критического пути.
8. К недостаткам линейных моделей относятся:
- а) сложность корректировки при изменении условий;
 - б) сложность вариантной проработки;
 - в) невозможность прогнозирования хода работ;
 - г) невозможность оптимизации запасов.
9. Работа в управлении проектами – это:
- а) трудовой процесс, требующий затрат времени и ресурсов;
 - б) совокупность операций, направленных на получение конкретного результата;
 - в) процесс, не требующий затрат труда, но требующий затрат времени.
10. Фиктивная работа в управлении проектами – 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.
11. Ожидание в управлении проектами – 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.
12. Событие в управлении проектами – 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.
13. Событие в управлении проектами 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.
14. Несколько работ входит в:
- а) исходное событие;
 - б) простое событие;
 - в) сложное событие.
15. Путь в управлении проектами – это:
- а) продолжительность всех работ сетевого графика;
 - б) непрерывная последовательность работ, начиная от исходного события сетевой модели и заканчивая завершающим;
 - в) кратчайший маршрут от исходного события до завершающего.
16. Критический путь в управлении проектами – это:
- а) путь сетевого графика с кратчайшей длиной;
 - б) путь сетевого графика с максимальной длиной;
 - в) средняя арифметическая всех путей сетевого графика.
17. Упорядочение сетевого графика представляет собой:
- а) ликвидацию излишних логических связей и событий, сокращение количества пересечений;
 - б) установление оптимального соотношения между количеством работ и количеством событий;
 - в) нумерацию событий.
18. Метод логического зонирования по слоям заключается в:
- а) группировке работ по продолжительности;
 - б) группировке событий так, чтобы не было связей между событиями в одном слое;
 - в) группировке событий так, чтобы между слоями не было пересекающихся работ.
19. Коэффициентом сложности – это:
- а) отношение продолжительности критического пути к сумме продолжительностей всех работ;
 - б) отношение количества входящих работ в событие к количеству исходящих;
 - в) соотношение количества работ сетевого графика и количества событий.
20. Первую степень детализации имеют:
- а) укрупненные сетевые графики для руководства компании;
 - б) сетевые графики по комплексам работ для руководителей отделов;
 - в) детализованные сетевые графики для оперативного управления.

Тема 4. Процессы и функции управления проектами

Вопросы для обсуждения:

1. Управление замыслом проекта.
2. Управление проектом по временным параметрам.
3. Управление стоимостью и финансированием проекта.
4. Управление ресурсами проекта.
5. Управление качеством проекта.

6. Управление рисками проекта.
7. Управление изменениями проекта.

Тема дискуссии: Управление проектом по временным параметрам как ключевой элемент управления проектами.

Темы рефератов (докладов, презентаций, отчетов):

1. Управление предметной областью проекта.
2. Управление ресурсами проекта.
3. Управление безопасностью проекта.
4. Управление коммуникациями проекта.
5. Роль метода освоенного объема в управлении проектами.
6. Современная концепция управления качеством проекта.

Контрольные вопросы:

1. Кто должен осуществлять мониторинг реализации проекта?
2. Почему в ходе реализации проекта неизбежны изменения?
3. Кто будет вносить изменения в элементы проекта?
4. Как соотносится система управления изменениями и система управления конфигурацией проекта?
5. Как осуществляется управление проектом по временным параметрам?
6. Как связаны управление качеством и управление проектами?
7. Какую роль играет управление качеством в проектном менеджменте?
8. Как планируются затраты на качество в управлении проектами?
9. Какие виды контроля качества применяются в управлении проектами?

Практические задания:

Задание 1.

1 сентября каждого года администрация предприятия составляет бюджет на следующий год. Процесс составления бюджета включает в себя операции, показанные ниже, в таблице. Составление бюджета необходимо закончить к концу декабря, так что имеется период в 17 недель.

1. Постройте сетевой граф, отражающий последовательность выполнения операций, включенных в подготовку бюджета.

2. Ответьте на вопросы:

- можно ли закончить данный процесс в течение 17 недель?
- если бы потребовалось сократить время на формирование бюджета, на какие операции следовало бы обратить внимание и почему?

Операция	Предшествующие операции	Время, недель
<i>A</i> – оценка ставок заработной платы	–	2
<i>B</i> – разработка прогнозов рынка	–	4
<i>C</i> – определение цен продаж	–	3
<i>D</i> – бюджетирование объема продаж	<i>B</i>	3
<i>E</i> – бюджетирование выручки	<i>C, D</i>	1
<i>F</i> – бюджетирование прямых издержек	<i>A, D</i>	3
<i>G</i> – оценка объемов производства	<i>D</i>	6
<i>H</i> – бюджетирование накладных расходов	<i>A</i>	4
<i>I</i> – бюджетирование трудовых ресурсов	<i>A, G</i>	2
<i>J</i> – бюджетирование сырья	<i>G</i>	3
<i>K</i> – бюджетирование капитальных вложений	<i>G</i>	5
<i>L</i> – составление прогнозных форм отчетности	<i>E, F, H, I, J, K</i>	1

Задание 2.

Имеется исходная информация по проекту:

- плановый объем работ составляет 2200 денежных единиц,
 - освоенный объем – 2000 денежных единиц,
 - фактическая стоимость выполненных работ составляет 2500 выполненных единиц,
 - бюджет по завершению проекта – 10 000 денежных единиц.
1. Определите, чему равен индекс выполнения стоимости (CPI) для данного проекта, и что он говорит о состоянии проекта на данный момент.
 2. Определите отклонение по стоимости CV этого проекта.
 3. Определите отклонение по стоимости SV и статус проекта (отстает либо опережает график работ).
 4. Определите прогноз стоимости по завершению EAC при условии, что текущие отклонения считаются типичными.

Задания для самостоятельной работы:

1. Объясните, какую роль играют контроль и мониторинг в реализации проекта.
2. Перечислите, какими методами можно осуществить контроль исполнения проекта.
3. Рассмотрите сущность современной концепции управления качеством проекта.
4. Объясните, почему основные принципы концепции «всеобщего управления качеством» (TQM) близки философии управления проектами.
5. Опишите основные инструменты контроля качества, применяемые в управлении проектами.
6. Объясните, как обеспечивается соответствие требованиям качества в ходе реализации проекта.
7. Охарактеризуйте метод освоенного объема и особенности его применения.

Тесты:

1. Главным объектом процессно-ориентированного подхода являются следующие связи между операциями и работами:

- а) функциональные;
- б) административные;
- в) технологические.

2. Требования к современным системам менеджмента качества закрепляются в стандартах:
 - а) ISO 14000;
 - б) ISO 10006;
 - в) ISO 9000.

3. Одна из несогласованностей проектного и процессного управления состоит в том, что:
 - а) проектное управление – проективно, а процессное управление – реактивно;
 - б) проектное управление подразумевает новизну, оригинальность деятельности, а процессное управление предполагает стабильность и рутинный характер работ;
 - в) проектное управление имеет функциональную ориентацию, а процессное управление – административную.

4. Управление запасами проекта представляет собой:
 - а) деятельно по поиску и выбору поставщиков ресурсов, по организации и проведению конкурсов (тендеров) на поставку, по управлению контрактами и договорами с поставщиками, по организации поставок, приемки, учета, контроля, хранения и передачи ресурсов производство;
 - б) совокупность процедур, правил и работ, направленных на обеспечение оптимального запаса ресурсов, необходимого для бесперебойного производства работ;
 - в) обеспечение своевременности поставок.

5. Разработка концепции управления предметной областью проекта не включает в себя:
 - а) анализ проблемы и потребности в проекте;
 - б) анализ причин вызывающих отклонения в предметной области проекта;
 - в) уточнение основных характеристик проекта;
 - г) штатное расписание;
 - д) все вышеперечисленное.

6. При расчете по методу критического пути поздние сроки выполнения работ проекта вычисляются:
 - а) обратным проходом (против стрелок) по сетевой диаграмме;
 - б) прямым проходом (по стрелкам) по сетевой диаграмме;
 - в) прямым и обратным проходом по сетевой диаграмме;
 - г) прямым или обратным, в зависимости от вида сетевой диаграммы, проходом;
 - д) все вышеперечисленное

7. Последовательность работ, имеющих на сетевой диаграмме проекта нулевой временной резерв, это:
 - а) компромиссное расписание проекта.
 - б) оптимальное расписание проекта.
 - в) некритический путь проекта,
 - г) критический путь проекта.
 - д) ни один из вариантов.

8. Деятельность по управлению проектом, направленная на достижение соответствия результатов проекта выявленным потребностям и ожиданиям, представляет собой подсистему:
 - а) управления содержанием;
 - б) управления качеством;
 - в) управления ресурсами;
 - г) управления рисками;
 - д) управления персоналом.

9. Задача по управлению комплектацией решается в рамках подсистемы:

- а) управления коммуникациями;
- б) управления содержанием;
- в) управление качеством;
- г) управления материально-техническим обеспечением;
- д) управления рисками.

10. В рамках управления стоимостью проекта используются следующие управляющие модели:

- а) организационная структура, штатное расписание, матрица ответственности, сетевая матрица;
- б) структура продукции, структура потребностей (требований к продукции);
- в) структура расходов (дерево стоимости), структура доходов, бюджет, график денежных потоков.

Тема 5. Информационное обеспечение управления проектами

Вопросы для обсуждения:

1. Информационно-технологические модели управления проектами.
2. Информационные технологии в проекте: понятие, виды и назначение.
3. Проблемы автоматизации управления проектами.
4. Информационная система управления проектом.
5. Программные средства управления проектами.
6. Внедрение стандарта управления проектами.

Тема дискуссии: Информационно-технологические модели управления проектами как основа ее логико-временной структуры.

Темы рефератов (докладов, презентаций, отчетов):

1. Использование техники SADT в управлении проектами.
2. Использование процессно-ориентированного подхода в управлении проектами.
3. Совместимость информационных технологий в проекте.
4. Особенности внедрения информационных систем управления проектами.
5. Обзор программного обеспечения по управлению проектами.

Контрольные вопросы:

1. Какую роль играют коммуникации в проекте?
2. Что необходимо сделать менеджеру проекта для управления коммуникациями?
3. Какие разделы включает в себя план коммуникаций проекта и как в нем отражаются требования участников проекта к информации?
4. Каковы недостатки матрицы ответственности?
5. Какие технологии используются при управлении коммуникациями проекта?
6. Почему для успешного управления проектами необходимы разные технологии?
7. Как учитываются ожидания стейкхолдеров при управлении коммуникациями проекта?
8. В чем заключается сущность стратегии управления конфликтами, и какова ее роль для успешного инновационного менеджмента?

Кейс: Изучив материалы кейса, аргументировано ответьте на вопросы:

1. Каковы организационные факторы, которые способствовали возникновению кризисной ситуации?
2. Каковы источники конфликта?
3. Восстановите стадии развития данного конфликта.

4. Составьте таблицу из положительных и отрицательных последствий данного конфликта. Вначале выпишите те из них, которые уже проявились, и те, которые могут возникнуть в дальнейшем. Затем выпишите конструктивные и деструктивные последствия, возникновение которых можно вызвать или предотвратить при применении определенных стратегий и методов управления конфликтами. Выделите наиболее дисфункциональные последствия и те, которые имеют, на Ваш взгляд, наибольший конструктивный эффект. Напишите напротив них методы и стратегии, которые в этой связи следовало бы применить.

5. Выделите и выпишите в две колонки основные моменты, способствовавшие разрешению конфликта. В первую колонку выпишите факторы, находящиеся вне прямого управленческого воздействия руководителей фирмы и проекта. Во второй перечислите те действия, которые они спланировали и осуществили.

6. Выпишите использованные методы управления конфликтом. Сопоставьте их с вашими предложениями, сформулированными по заданию к предыдущему разделу. Как соотносятся предложенные методы с выбранной руководством VSC стратегией?

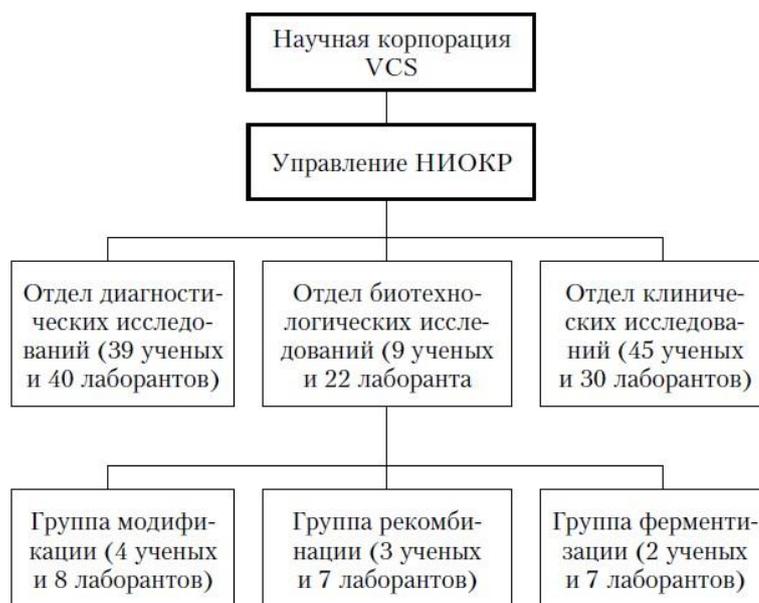
Управление конфликтами в научной корпорации «Valena»

Научная корпорация «Valena» (VSC) – один из крупнейших мировых производителей продукции для здравоохранения. Рынок продукции для здравоохранения состоит из четырех сегментов: больниц; клинических лабораторий; университетов и промышленных предприятий. 52% объема продаж приходится на клинические лаборатории. Лаборатории находятся в больницах или диагностических центрах, где проводятся анализы крови и другие исследования по направлению лечащих врачей. Вариация цен на оборудование для клинических лабораторий составляет от 5 центов за пробирку до 195 тысяч долларов за анализатор, выполняющий одновременно 18 анализов крови.

История развития научного направления. В последние десятилетия многие крупные корпорации энергетики и обрабатывающей промышленности начали выходить на рынок продукции для здравоохранения. «Eli Lilly», «Dow Chemical», «Revlon» и «E.I. Du Pont» вкладывали все больше средств в НИР по созданию продуктов для здравоохранения. В США до 50% общенациональных расходов на медицинскую помощь приходится на проведение различных анализов, и медикам требуется все большее количество анализов, в том числе для тестирования новых заболеваний. В 80-е годы была осуществлена очередная базисная инновация – генная инженерия. Возникли новые венчурные компании, такие как «Genetech Corporation» или «Cetus Scientific Laboratories», штат которых составляли университетские микробиологи. Эти компании должны были реализовать коммерческий потенциал искусственной модификации генов.

Организация биотехнологических исследований в VSC

Руководители VSC обратили внимание на сформировавшееся критически важное научное направление и решили создать отдел исследований по биотехнологии. Так как существовал дефицит квалифицированных микробиологов, отдел был создан в составе только девяти ученых, с опытом работы в различных областях биологии, и специалистов из смежных отраслей. В штат отдела были также зачислены около двадцати лаборантов, которые должны были помогать в проведении исследований по заданию научно-исследовательского персонала. Отдел был подразделен на три группы: модификации генов, рекомбинации и ферментизации. Отдел биотехнологических исследований оказался самым маленьким из трех исследовательских отделов VSC. Организационная схема НИОКР VSC представлена на рисунке.



Для работы в новом отделе были отобраны наиболее компетентные сотрудники. В отличие от их прежних задач, выполнявшихся в других отделах VSC, здесь они должны были проводить исследования на самом переднем крае научно-технического прогресса. Предполагалась высокая степень кооперации исследований, когда сотрудники из разных групп будут тесно взаимодействовать друг с другом, хотя каждая группа была территориально обособлена, занимая отдельный этаж в исследовательском корпусе. Подобная территориальная разобщенность могла бы быть преодолена только в неопределенном будущем, после постройки нового крыла.

Ведущий научный сотрудник в каждой группе назначался ее руководителем. Все три руководителя групп подчинялись директору Отдела, который не был специалистом-микробиологом. Структура в рамках самих групп была весьма неформальной, а решения принимались коллегиально.

Особенности научно-производственного процесса

Первые восемнадцать месяцев деятельность Отдела биотехнологических исследований была относительно рутинной – сотрудники тестировали уже широко известные методы, например, получение инсулина человека путем модификации генов на основе результатов фундаментального исследования, осуществленного исследователем из Гарварда. Работа выполнялась по заказу ряда частных компаний, которым требовался в очень больших количествах инсулин. Другое направление включало очистку крови для анализов, например, на диабет, и идентификацию наследственных заболеваний, таких как серповидная анемия. Все первоначальные проекты организовывались по одинаковой схеме: работа начиналась в группе модификации генов, затем продолжалась в группе рекомбинации и завершалась в группе ферментизации. Ферментизация использовалась, чтобы воспроизвести бактерии, созданные в двух других группах, в количестве, необходимом для массового производства.

Трудовая атмосфера в коллективе

Ученые и лаборанты с энтузиазмом принялись за работу в новом Отделе. Они гордились тем, что выбор пал на них, и сразу же стали чувствовать себя частью единого коллектива. Их устраивало разделение труда с выделением трех групп, но перерывы на кофе и обеденный перерыв все группы проводили вместе. Собрания руководителей групп проходили в духе сотрудничества, а любые проблемы с координацией действий быстро разрешались. В коллективе сложилась бесконфликтная обстановка.

Источники конфликта

Летом следующего года Отдел биотехнологических исследований начал очень важный полный инновационный проект. Одна из крупнейших компаний отрасли, «Hoffman-LaRoche» разрабатывала лейкоцитарный интерферон для лечения рака. Компания не смогла клонировать бактерию в своей собственной лаборатории и заключила контракты с рядом

других компаний на проведение данных работ. VSC заключила с «Hoffman-LaRoche» договор на разработку технологии производства интерферона, причем для разработки технологии в ее распоряжении было только шесть месяцев. Сжатый график нарушил обычную схему работ, НИОКР невозможно было осуществлять последовательно: модификация, рекомбинация, ферментизация. Инновационный процесс был организован параллельно и каждая группа, находясь на своей обособленной территории, незамедлительно начала опробовать подходы и идеи, актуальные для ее исследований. Также каждая группа изучала последние научные публикации в своей области специализации и советовалась с коллегами из университетов. Все понимали, что та группа, которая первая достигнет каких-либо результатов, будет диктовать остальным направления дальнейшей работы, а задел, созданный ранее другими группами, окажется практически аннулированным.

Манифестация конфликта

В начале сентября руководители групп встретились в первый раз с начала реализации проекта, чтобы выяснить, какой достигнут прогресс и поделиться тем, что открыла каждая группа. Цель собрания состояла в обмене информацией и согласовании технических параметров для дальнейшего продолжения работ каждой группой. Практически сразу выяснилось, что каждая группа выбрала различное направление решения проблемы и, двигаясь в рамках выбранного направления, разработала концепции, которые, по ее собственному мнению, являются выдающимися. Принятие для дальнейшей разработки концепции каждой из групп потребовало бы огромной дополнительной работы двух других групп. Руководители групп страстно отстаивали свои позиции, и собрание закончилось безрезультатно. Ни одна из позиций не получила одобрения, и не было достигнуто какого-либо компромисса.

В течение следующих шести недель каждая группа прилагала отчаянные усилия, чтобы получить промежуточные результаты, прежде чем другие группы завершат первый этап своих исследований. Спешка была необходима, чтобы группы, не укладывающиеся в график выполнения работ, могли бы переформулировать свои задания на основе результатов, полученных лидерами. Последующие собрания руководителей групп проходили в конфликтной обстановке и не были направлены на разрешение возникавших проблем. Ни один из предлагаемых методических подходов не оказался предпочтительнее других для клонирования и производства интерферона. Все три направления выглядели многообещающими, но были взаимоисключающими, тем самым представляя собой стратегические альтернативы. Между группами происходили непрерывные трения на персональном уровне. Первоначальный горячий энтузиазм по поводу проекта по мере эскалации конфликта сходил на нет. Социальные контакты ограничивались членами своей группы, а преобладающей темой для разговоров стало обсуждение того, как обойти другие группы.

Разрешение конфликта

15 ноября на работу был принят профессор из Стэнфордского университета, обладающий значительным опытом разработки технологий рекомбинации ДНК, для руководства данным проектом. Формально его должность называлась «главный биолог», но ему непосредственно подчинялся весь научно-исследовательский и инженерно-технический персонал, задействованный в проекте. С ним должны были обсуждать свою текущую работу руководители групп. В течение недели главный биолог выбрал основной методический подход, на котором должны были основываться дальнейшие исследования. Эта методика, разработанная в Стэнфорде, во многих аспектах совпадала с подходом, который отстаивала группа ферментизации. Технические возражения других групп были отвергнуты. Каждый сотрудник должен был следовать новому методическому подходу. Для каждой группы были установлены инструкции по проведению работ в рамках общего исследовательского плана. Новый руководитель спустил подчиненным жесткие сроки выполнения этапов работ, исходя из взаимозависимости между частями работы, выполняемыми отдельными группами. От каждого руководителя группы требовалось еженедельно представлять отчет о результатах проделанной работы.

Руководители групп модификации генов и рекомбинации выражали свое несогласие в течение первых недель, последовавших за принятием новым руководителем проекта решительных мер. Они тратили много времени, чтобы найти в плане слабые места и доказать превосходство разработанного ими подхода. В новом плане удалось найти несколько слабых мест. Главный биолог доказывал свою правоту и требовал соблюдения графика выполнения работ.

Работы выполнялись по графику и три группы одновременно достигли поставленных перед ними целей. Взаимодействие с главным биологом стало более регулярным. Последние данные, полученные одной из групп, сразу доводились до сведения остальных так, чтобы не дублировать усилия понапрасну. Решения ряда задач руководители групп координировали между собой.

Отчужденность сотрудников разных групп стала преодолеваться. Обеденный перерыв они стали проводить вместе. Руководители групп проводили ежедневные совместные заседания и вместе вырабатывали требования к результатам взаимосвязанных этапов. Вновь появился энтузиазм в отношении проекта.

Задания для самостоятельной работы:

1. Рассмотрите информационно-технологические модели управления проектами.
2. Опишите сущность процессно-ориентированного подхода в управлении проектами.
3. Опишите, из каких разделов состоит план управления качеством, и какую роль он играет в информационном обеспечении проекта.
4. Укажите роль успешного совещания в управлении проектами.
5. Назовите основные типы стратегий управления конфликтами и укажите методы, которые могут быть применены для реализации каждой стратегии.

Тесты:

1. Попытка включения в методологию управления проектом процессно-ориентированного подхода наиболее полно воплощена:

- а) в Резолюции по проектному управлению ООН;
- б) в Своде знаний по управлению проектом американского Института проектного управления;
- в) в Конституции Российской Федерации;
- г) в Справочнике по управлению проектами под редакцией И.И. Мазура и В.Д. Шапиро.

2. Недостатки матрицы ответственности как инструмента для информационно-технологического моделирования состоят в том, что такая матрица:

- а) не имеет достаточно выразительных средств;
- б) нацелена на решение других задач;
- в) не позволяет отразить организационные связи между исполнителями и работами.

3. Вертикальные области ответственности отдельных исполнителей выделяют на:

- а) блок-схемах;
- б) сетевых матрицах;
- в) логико-информационных схемах;
- г) межфункциональных схемах.

4. Области ответственности в виде горизонтальных коридоров изображаются на:

- а) межфункциональных схемах;
- б) диаграммах взаимодействия;

- в) сетевых матрицах;
- г) матрицах РАЗУ;
- д) матрицах Эйнштейна.

5. Чтобы повысить информативность представления моделируемых процессов, блок-схемы дополняют:

- а) путем доставления ссылок, сносок и приложений;
- б) путем помещения блок-схемы в таблицу;
- в) путем расширения перечня используемых блоков.

6. На диаграмме взаимодействия с помощью вертикальных линий изображают:

- а) нормаль управления;
- б) совокупность элементов операции;
- в) участника процесса;
- г) работу;
- д) поток информации.

7. Для информационно-технологического моделирования работ по проекту можно использовать:

- а) сетевую матрицу;
- б) диаграмму Парето;
- в) структуру разбиения работ;
- г) календарный график;
- д) блок-схему;
- е) диаграмму взаимодействия.

8. Для информационно-технологического моделирования работ по проекту нецелесообразно использовать:

- а) матрицу ответственности;
- б) матрицу РАЗУ;
- в) диаграмму разброса данных;
- г) межфункциональную схему;
- д) схему рабочих потоков.

9. Схемы рабочих потоков используют для:

- а) укрупненного представления технологии выполнения работ;
- б) календарного планирования выполнения работ;
- в) определения критических работ.

10. К методологиям информационно-технологического моделирования можно отнести:

- а) диаграмму SADT,
- б) диаграмму взаимодействия;
- в) диаграмму Гейна-Сарсона;
- г) сетевую матрицу;
- д) блок-схему.

Тема 6. Особенности управления инвестиционными проектами

Вопросы для обсуждения:

1. Инвестиционные проекты как объект управления.
2. Жизненный цикл инвестиционного проекта.

3. Организационная структура управления инвестиционным проектом.
4. Процессы управления инвестиционным проектом.
5. Управление стоимостью и финансированием инвестиционного проекта.
6. Управление качеством и рисками инвестиционного проекта.

Тема дискуссии: Роль проектного финансирования в реализации инвестиционных проектов.

Темы рефератов (докладов, презентаций, отчетов):

1. Инициация инвестиционного проекта.
2. Разработка и планирование инвестиционного проекта.
3. Управление инвестиционным проектом по временным параметрам.
4. Управление коммуникациями и изменениями инвестиционного проекта.
5. Контроль реализации инвестиционного проекта

Кейс: Изучив материалы кейса, аргументировано ответьте на вопросы:

1. Какие функции выполняют экспортные кредитные агентства?
2. Какую роль сыграло такое агентство в данном проекте?
3. Какие варианты и методы финансирования проекта использовала компания? Почему они были отвергнуты?
4. Какими преимуществами обладает выбранный в итоге метод финансирования?
5. Почему компания «SFTgroup» отдала предпочтение российскому банку?

Собственники и менеджеры холдинга «SFTgroup», специализирующегося на производстве гофроупаковки из вторичного сырья, несколько лет назад решили реализовать проект строительства нового бумажного завода в Центральной России (поставщика вторичного сырья). Рассматривалось несколько вариантов финансирования.

1. Создание совместного предприятия с конкурентами (они тоже являются потребителями вторичного сырья). Предполагалось создание SPV, которое бы получало инвестиции и на них осуществляло строительство завода. Однако переговоры не увенчались успехом.
2. Привлечение синдицированного финансирования через международные организации — IFC (International Finance Corporation – Международная финансовая корпорация) или EBRD (European Bank for Reconstruction and Development – Европейский банк реконструкции и развития).

Наиболее плодотворно переговоры шли с IFC, которая была готова инвестировать в проект 15%, а остальное финансирование привлечь в формате синдицированного кредита. Но в связи с финансовым кризисом 2008 г. IFC отказалась от участия в сделке. Кредитование от партнеров организации также сорвалось, поскольку в синдикат входили несколько европейских банков, серьезно пострадавших в тот период, и ряд крупных европейских производителей, также потерявших свои позиции в кризис. Тем не менее, было решено не отказываться от проекта, но пересмотреть его масштаб, сроки реализации и изыскать другие источники финансирования. Масштаб проекта был уменьшен (до 3 млрд руб.), техническая документация пересмотрена, и ГК «SFTgroup» смогла сконцентрировать около 25% необходимых инвестиций. Однако необходимо было найти оставшиеся 75%, при длительном сроке реализации проекта (около 8 лет).

Поскольку ГК «SFTgroup» не является публичной, привлечение средств с финансового рынка для нее проблематичный и долгий процесс, требующий серьезных изменений в структуре бизнеса. Поэтому в качестве источников финансирования рассматривалось финансирование через экспортное кредитное агентство, привлечение банковского кредита, а также комбинация этих источников. Через экспортное кредитное агентство (ЕСА) напрямую можно профинансировать стоимость закупаемого оборудования, что составляло около 60% от инвестиций в проект. Остальное финансирование осуществлялось в форме привле-

чения кредита. При этом, вследствие тщательной проработки проектной документации удалось получить одобрение кредитной заявки крупного российского банка с государственным участием и дочерней структуры европейской финансовой группы. В итоге было выбрано предложение российского банка, который предоставил кредит в рублях, при том что закупка оборудования осуществлялась в Европе. То есть банк взял на себя валютные риски. В результате часть проекта была профинансирована банком напрямую, а часть – через ЕСА. Кроме того, банк выдал гарантии по аккредитивам, открытым для проекта зарубежными кредитными учреждениями на поставку оборудования. <https://e.fd.ru/article.aspx?aid=297070&ut=s>.

Задания для самостоятельной работы:

1. Выделите ключевые проблемы реализации крупных инвестиционных проектов в современных условиях
2. Укажите, что с вашей точки зрения, можно сделать, чтобы добиться максимального согласования интересов участников проекта.
3. Опишите основную цель управления стоимостью в инвестиционном проекте.
4. Объясните, как обеспечивается соответствие требованиям качества в ходе реализации инвестиционного проекта.
5. Рассмотрите основные формы контроля реализации инвестиционных проектов.
6. Опишите показатели оценки и контроля реализации инвестиционных проектов.

Тесты:

1. Управление закупками в проекте представляет собой:
 - а) деятельность, направленную на поиск и выбор поставщиков необходимых ресурсов, установление с ними деловых отношений, согласование договорной документации и приобретение прав на использование ресурсов;
 - б) деятельность, направленную на обеспечение работ всеми необходимыми материальными ресурсами при соблюдении ранее запланированных сроков и качества;
 - в) деятельность, по своевременной доставке материальных ресурсов к местам их использования, организацию их приемки, входного контроля, хранения и передачи в использование.
2. Детальные решения по организационной структуре управления проектом закрепляются:
 - а) в положения о структурных подразделениях, в должностных инструкциях, матрицах разделения административных задач управления, сетевых матрицах, профессиограммах;
 - б) календарных планах, сетевых графиках и графиках Ганта;
 - в) технических сертификациях, технических заданиях и рабочих проектах.
3. Полный перечень видов деятельности, обеспечивающих управление проектом, включает в себя:
 - а) согласование, визирование, исполнение работ, предоставление информации, подготовку предложений;
 - б) информацию, планирование, обеспечение, контроль;
 - в) управление ресурсами, управление работами результатами, управление рисками;
 - г) планирование, организацию, координацию, активизацию, контроль.
4. Бизнес-план проекта – это:
 - а) совокупность расчетных документов;
 - б) совокупность правовых документов;
 - в) совокупность аналитических, расчетных и правовых документов;

- г) совокупность учредительных документов.
5. Для успешной реализации проекта наиболее значимо:
- а) наличие хорошей команды проекта;
 - б) хорошая реклама продукции;
 - в) наличие послепродажного сервиса и гарантийного обслуживания;
 - г) все ответы верны.
6. При контроле выполнения планов контролируемые показатели быть двух видов:
- а) целевые и ограничивающие;
 - б) целевые и предельные;
 - в) фиксированные и ограничивающие;
 - г) фиксированные и предельные.
7. В рамках управления коммуникациями проекта в фазе разработки решаются такие задачи, как:
- а) определение информационных потребностей участников проекта, проектирования структуры документации и без данных, а также создание проекта информационной системы, включающей схемы аппаратной и программной составляющих;
 - б) разработка технического задания, разработка технического проекта информационной системы, создание информационной системы, включающей аппаратную и программную составляющие;
 - в) определение структуры баз данных, разработка проекта локальной вычислительной сети, выбор программного обеспечения, настройка программного обеспечения
8. При анализе и оценке рисков проекта используется:
- а) метод критического пути;
 - б) метод дерева решений;
 - в) симплекс метод.
9. Снизить риски проекта позволяет:
- а) функционально – стоимостный анализ;
 - б) метод сбалансированных показателей;
 - в) создание резервов;
 - г) календарное планирование;
 - д) управление конфликтами
10. Субконтрактором является:
- а) участник проекта, берущий на себя обязательства перед контрактором за выполнение отдельных работ, предоставление продукции или услуг;
 - б) участник проекта, которому делегированы полномочия по управлению деятельностью, направленной на достижение целей проекта;
 - в) юридическое или физическое лицо, являющееся покупателем или пользователем результатов проекта.

2.2 Критерии оценки качества освоения дисциплины

Качество освоения дисциплины оценивается по степени успешности ответов на семинарских занятиях, качества выполнения практических заданий, качества выполнения кейсов и терминологического диктанта, качества выступления с докладом (рефератом), участия в дискуссии и результатов прохождения тестирования.

Критерии оценки рефератов (докладов, презентаций), выполняемых обучающимися:

Оценка	Критерии оценивания
«Отлично»	<ul style="list-style-type: none">– содержание соответствует теме реферата;– свободное владение профессиональной терминологией;– изложение материала логично, грамотно, без ошибок;– глубокое понимание изученного материала;– умение аргументировано излагать собственную точку зрения;– наличие примеров из практики.
«Хорошо»	<ul style="list-style-type: none">– содержание в целом соответствует теме реферата;– свободное владение профессиональной терминологией;– изложение материала логично, грамотно, с незначительными неточностями или недостаточно полное;– понимание изученного материала;– умение аргументировано излагать собственную точку зрения;– наличие примеров из практики.
«Удовлетворительно»	<ul style="list-style-type: none">– содержание в целом соответствует теме реферата;– достаточное владение профессиональной терминологией с неточностями в трактовке отдельных терминов;– изложение материала неполно и непоследовательно;– удовлетворительное понимание изученного материала;– отсутствие собственной точки зрения или ее аргументации;– отсутствие примеров из практики или их несоответствие теме.
«Неудовлетворительно»	<ul style="list-style-type: none">– содержание не соответствует теме реферата, тема не раскрыта;– многочисленные ошибки в употреблении терминов и определении понятий;– изложение материала неполно, непоследовательно, с грубыми ошибками;– неудовлетворительное понимание изученного материала;– отсутствие аргументации изложенной точки зрения или собственной позиции;– отсутствие примеров из практики или их несоответствие теме.

Критерии оценивания ответов обучающихся на семинарских занятиях:

- 1) полнота и правильность ответа;
- 2) степень осознанности, понимания изученного;
- 3) языковое оформление ответа.

Оценка **«Отлично»** ставится, если:

- 1) обучающийся полно излагает материал, дает правильное определение основных понятий;
- 2) обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные;
- 3) излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.

«Хорошо» – обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для отметки «5», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.

«Удовлетворительно» – обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но:

- 1) излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил;
- 2) не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры;
- 3) излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.

Оценка **«Неудовлетворительно»** ставится, если обучающийся обнаруживает незнание большей части соответствующего вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал. Оценка **«Неудовлетворительно»** отмечает такие недостатки в подготовке, которые являются серьезным препятствием к успешному овладению последующими знаниями и умениями.

Критерии оценки участия обучающихся в дискуссии:

Количество баллов	Критерии оценивания			
	Умение и навыки работы с источниками, документами, справочными материалами, периодикой и т.д.	Понимание взаимосвязей изучаемых событий и явлений, формирование их системного видения, связь с современностью	Степень сформированности основных навыков дебатёра: логическое и критическое мышление, полнота освещения темы, убедительность, умение работать в команде	Степень проявления ораторского искусства, риторики
«Неудовлетворительно»	Обучающийся не принял участия в дискуссии или участие принял, но не по теме дискуссии			
«Удовлетворительно»	Обучающийся принял участие в дискуссии по теме, но не привел высказываний из источников, опираясь только на свое мнение, отсутствует систематизация информации.	Обучающийся принял участие в дискуссии по теме, отсутствует понимание взаимосвязи между изучаемыми событиями и явлениями, не приведены примеры из жизни.	Обучающийся принял участие в дискуссии по теме, приведен 1 аргумент или контраргумент по теме дискуссии, слабо развит навык логического и критического мышления, умение работать в команде не проявлено.	Обучающийся принял участие в дискуссии по теме, регламент не соблюден, выступление не разделено на смысловые части, отсутствует культура ведения дискуссии и уважение к мнению участников.

«Хорошо»	Обучающийся принял участие в дискуссии, сделал подборку необходимых источников информации, но не обработал информацию ИЛИ не достаточно разобрался в ее содержании, существуют затруднения в применении отобранной информации.	Обучающийся принял участие в дискуссии по теме, понимание взаимосвязи между изучаемыми событиями и явлениями слабое, приводит примеры, систематизация информации слабая.	Обучающийся принял участие в дискуссии по теме, приведены от 2 до 4 аргументов или контраргументов, привлекает во внимание мнение других участников, проявлен навык логического и критического мышления с помощью наводящих вопросов участников дискуссии или учителя, слабо проявлено умение работать в команде.	Обучающийся принял участие в дискуссии по теме, регламент соблюден, выступление имеет смысловые части, но Обучающийся не придал им смыслового обозначения, соблюдена культура ведения дискуссии и уважение к мнению участников через призыв к этому других участников дискуссии
«Отлично»	Обучающийся принял участие в дискуссии, сделал подборку необходимых источников информации, обработал информацию, четко систематизировал, может грамотно применить её при проведении дискуссии.	Обучающийся принял участие в дискуссии по теме, проявлено понимание взаимосвязи между изучаемыми событиями и явлениями через приведение разнообразных примеров из прошлого и современности, информация обработана и систематизирована.	Обучающийся принял участие в дискуссии по теме, приведено более 4 оригинальных и разнообразных аргументов или контраргументов, привлекает во внимание мнение других участников, отлично владеет навыком критического мышления, на высоком уровне проявлено умение работать в команде.	Обучающийся принял участие в дискуссии по теме, регламент соблюден, выступление имеет обозначенные в речи смысловые части, соблюдена культура ведения дискуссии и уважение к мнению участников, проявлено умение действовать в новых непредсказуемых условиях, проявлено терпимость к другим точкам зрения.

Критерии оценки знаний обучающихся при выполнении практических заданий:

Оценка «отлично» – ставится, если обучающийся демонстрирует знание теоретического и практического материала по теме практической работы, определяет взаимосвязи между показателями задачи, даёт правильный алгоритм решения, определяет междисциплинарные связи по условию задания. А также, если обучающийся имеет глубокие знания учебного материала по теме практической работы, показывает усвоение взаимосвязи основных понятий используемых в работе, смог ответить на все уточняющие и дополнительные вопросы.

Оценка «хорошо» – ставится, если обучающийся демонстрирует знание теоретического и практического материала по теме практической работы, допуская незначительные неточности при решении задач, имея неполное понимание междисциплинарных связей при правильном выборе алгоритма решения задания. А также, если обучающийся

показал знание учебного материала, усвоил основную литературу, смог ответить почти полно на все заданные дополнительные и уточняющие вопросы.

Оценка «удовлетворительно» – ставится, если обучающийся затрудняется с правильной оценкой предложенной задачи, дает неполный ответ, требующий наводящих вопросов преподавателя, выбор алгоритма решения задачи возможен при наводящих вопросах преподавателя. А также, если обучающийся в целом освоил материал практической работы, ответил не на все уточняющие и дополнительные вопросы.

Оценка «неудовлетворительно» – ставится, если обучающийся дает неверную оценку ситуации, неправильно выбирает алгоритм действий. А также, если он имеет существенные пробелы в знаниях основного учебного материала практической работы, который полностью не раскрыл содержание вопросов, не смог ответить на уточняющие и дополнительные вопросы.

Критерии оценки работы обучающихся над решением кейса:

Оценка	Критерии оценивания
«Отлично»	<ul style="list-style-type: none"> – изложение материала логично, грамотно, без ошибок; – свободное владение профессиональной терминологией; – умение высказывать и обосновать свои суждения; – обучающийся дает четкий, полный, правильный ответ на теоретические вопросы; – обучающийся организует связь теории с практикой.
«Хорошо»	<ul style="list-style-type: none"> – обучающийся грамотно излагает материал; ориентируется в материале, владеет профессиональной терминологией, осознанно применяет теоретические знания для решения кейса, но содержание и форма ответа имеют отдельные неточности; – ответ правильный, полный, с незначительными неточностями или недостаточно полный.
«Удовлетворительно»	<ul style="list-style-type: none"> – обучающийся излагает материал неполно, непоследовательно, допускает неточности в определении понятий, в применении знаний для решения кейса, не может доказательно обосновать свои суждения; – обнаруживается недостаточно глубокое понимание изученного материала.
«Неудовлетворительно»	<ul style="list-style-type: none"> – отсутствуют необходимые теоретические знания; допущены ошибки в определении понятий, искажен их смысл, не решен кейс; – в ответе обучающегося проявляется незнание основного материала учебной программы, допускаются грубые ошибки в изложении, не может применять знания для решения кейса.

Критерии оценки тестовых заданий, выполняемых обучающимися:

«Отлично»	Правильное выполнение более 90% тестовых заданий, если ошибки не являются принципиальными
«Хорошо»	Правильное выполнение от 65% до 90% тестовых заданий, если ошибки не являются принципиальными
«Удовлетворительно»	Правильное выполнение более 50% тестовых заданий
«Неудовлетворительно»	Правильное выполнение менее 50% тестовых заданий

3. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

3.1 Теоретические вопросы для проведения экзамена

1. Понятие и цели управления проектами.
2. Современная концепция управления проектами.
3. Окружающая среда и участники проекта.
4. Фазы и жизненный цикл проекта
5. Базовые элементы управления проектами.
6. Процессы и функции управления проектами.
7. Понятие организационной структуры проекта.
8. Организационная структура управления
9. Система взаимоотношений участников проекта.
10. Управляющий и участники проекта.
11. Команда проекта.
12. Организационная структура управления проектом и его окружение.
13. Выбор организационной структуры управления проектом.
14. Инициация проекта.
15. Разработка и планирование проекта.
16. Выполнение работ и контроль проекта.
17. Сетевые модели планирования и управления проектами.
18. Определение работ, составляющих критический путь.
19. Оптимизация сетевых моделей по времени и стоимости.
20. Правовые аспекты управления проектами.
21. Управление замыслом проекта.
22. Управление проектом по временным параметрам.
23. Управление стоимостью и финансированием проекта.
24. Управление ресурсами проекта.
25. Управление качеством проекта.
26. Управление рисками проекта.
27. Управление изменениями проекта.
28. Информационно-технологические модели управления проектами.
29. Информационные технологии в проекте: понятие, виды и назначение.
30. Проблемы автоматизации управления проектами.
31. Информационная система управления проектом.
32. Программные средства управления проектами.
33. Внедрение стандарта управления проектами.
34. Инвестиционные проекты как объект управления.
35. Жизненный цикл инвестиционного проекта.
36. Организационная структура управления инвестиционным проектом.
37. Процессы управления инвестиционным проектом.
38. Управление стоимостью и финансированием инвестиционного проекта.
39. Управление качеством и рисками инвестиционного проекта.
40. Управление коммуникациями проекта

3.2 Показатели, критерии и шкала оценивания ответов на экзамене

Экзамен				
Критерии / Баллы	Оценка «5»	Оценка «4»	Оценка «3»	Оценка «2»
Полнота и пра-	Обучающийся	Обучающийся	Обучающийся	Обучающийся

<p>вильность ответа</p>	<p>полно излагает материал, дает правильное определение основных понятий</p>	<p>достаточно полно излагает материал, однако допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.</p>	<p>демонстрирует знание и понимание основных положений данной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил</p>	<p>демонстрирует незнание большей части соответствующего вопроса</p>
<p>Степень осознанности, понимания изученного</p>	<p>Обучающийся демонстрирует понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные</p>	<p>Обучающийся присутствуют 1–2 недочета в обосновании своих суждений, количество приводимых примеров ограничено</p>	<p>Обучающийся не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры</p>	<p>Обучающийся допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл</p>
<p>Языковое оформление ответа</p>	<p>Обучающийся излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка</p>	<p>Обучающийся излагает материал последовательно, с 2–3 ошибками в языковом оформлении</p>	<p>Обучающийся излагает материал непоследовательно и допускает много ошибок в языковом оформлении излагаемого материала</p>	<p>Обучающийся беспорядочно и неуверенно излагает материал</p>

Лист актуализации фонда оценочных средств
«_Б1.Б.28 «Управление проектами» _»
шифр по учебному плану, наименование

38.03.02 Менеджмент

Профиль: Управление предприятием и человеческими ресурсами

Форма обучения: заочная

Год начала подготовки: 2020

В фонд оценочных средств не вносятся изменения.

ФОС актуализирован на 2023 / 2024 г. учебный год.

Разработчик (и): старший преподаватель Куцева Е.Э.

Фонд оценочных средств пересмотрен и одобрен на заседании кафедры протокол №10 от «30» июня 2023 г.

И.о. заведующий кафедрой: Лапыгина С.А., к.э.н _____

(ФИО, ученая степень, ученое звание)

! 
(подпись)