

ЧАСТНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«МОРДОВСКИЙ ГУМАНИТАРНЫЙ ИНСТИТУТ»  
ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ  
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ И БИЗНЕС-ИНФОРМАТИКИ

УТВЕРЖДЕНО

на Научно-методическом совете  
протокол №1 от 29 августа 2017 г.

Председатель



Л.А. Коханец

**Рабочая программа дисциплины**  
**«Управление проектами»**  
(2016 год поступления)

Направление подготовки  
38.03.01 Экономика

Профиль  
«Бухгалтерский учет, анализ и аудит»

Квалификация выпускника  
**Бакалавр**

Форма обучения  
очная, заочная

Саранск 2017 г.

## **1. Планируемые результаты обучения по дисциплине, обеспечивающие достижение планируемых результатов освоения образовательной программы**

**1.1. Цель изучения дисциплины** «Управление проектами» – формирование теоретических знаний, практических умений и навыков использования методов управления проектами и инструментов технико-экономического их обоснования в расчетно-экономической деятельности хозяйствующих субъектов.

### **1.2. Задачи освоения дисциплины**

Задачи освоения дисциплины «Управление проектами»:

- изучение теоретических основ управления проектами и возможностей использования электронных технологий в менеджменте для совершенствования проектной деятельности

- формирование умений и навыков выполнения технико-экономического обоснования проектов, осуществления планирования и организации проектной деятельности, консультирования заказчиков по вопросам использования современных технических средств и технологий в управлении проектами

### **1.3. Планируемые результаты обучения по дисциплине – перечень формируемых компетенций**

Изучение дисциплины обеспечивает овладение следующими компетенциями:

- способностью находить организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности и готовность нести за них ответственность (ОПК-4).

- способностью собрать и проанализировать исходные данные, необходимые для расчета экономических и социально-экономических показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов (ПК-1);

В результате освоения содержания дисциплины «Управление проектами» студент должен:

#### **Знать:**

теоретические основы методики анализа экономических показателей и обоснования управленческих решений в проектной деятельности хозяйствующих субъектов (ОПК -4, ПК-1).

#### **Уметь:**

анализировать экономические показатели и находить оптимальные варианты организационно-управленческих решений в проектной деятельности (ОПК -4, ПК-1).

#### **Владеть:**

навыками сбора исходных данных для расчета, анализа показателей и обоснования управленческих решений в проектной деятельности (ОПК -4, ПК-1).

## **2.МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ**

В соответствии с ФГОС ВО дисциплина ФТД. 02 «Управление проектами» является факультативной дисциплиной образовательной программы высшего образования - программы бакалавриата «Экономика», профиль «Бухгалтерский учет, анализ и аудит».

Дисциплина логически взаимосвязана с такими дисциплинами как «Микроэкономика», «Менеджмент», «АРМ экономиста», «Логистика», «Инвестиционный анализ» и др.

Освоение компетенций в процессе изучения дисциплины способствует формированию знаний, умений и навыков, позволяющих осуществлять эффективную работу по расчетно-экономической деятельности.

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

Общая трудоемкость дисциплины составляет 2 зачетные единицы 72 часа.

Дисциплина изучается:

- очная форма обучения – 5 семестр;
- заочная форма обучения – 8 семестр.

Вид промежуточной аттестации: зачет

**Объем дисциплины по видам учебных занятий и учебной работы**

Виды учебных занятий и учебной работы	Всего часов	
	Очная форма	Заочная форма
Общее количество часов	72	72
Контактная работа (всего), в том числе:	37	9
Аудиторные занятия (всего)	36	8
Лекции	18	2
Практические, семинарские занятия	18	6
Групповые консультации	–	
Индивидуальные консультации	1	1
<b>Самостоятельная работа</b>	35	59
<b>Промежуточная аттестация (контроль)</b>	–	4

**4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ, СТРУКТУРИРОВАННОЕ ПО ТЕМАМ (РАЗДЕЛАМ) С УКАЗАНИЕМ ОТВЕДЕННОГО НА НИХ КОЛИЧЕСТВА АКАДЕМИЧЕСКИХ ЧАСОВ И ВИДОВ УЧЕБНЫХ ЗАНЯТИЙ**

**4.1.1. Темы (разделы) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий**

№ п/п	Темы (разделы) дисциплины	Виды учебных занятий, час.								Коды компетенц ий	Активные и интерактивные формы занятий	Оценочные материалы
		Лекции		Практическ ие занятия		Самостояте льная работа		Всего				
		Очна я форм а	Заочн ая форм а	Очна я форм а	Заочн ая форм а	Очна я форм а	Заочн ая форм а	Очна я форм а	Заочная форма			
1.	Сущность, особенность и организация управления проектами	2	2	2		3	6	7	8	ОПК-4, ПК-1		Опрос, выполнение практических заданий, выполнение тестовых заданий
2.	Процессы инициации и планирования проекта	2		2	2	4	6	8	8	ОПК-4, ПК-1	Групповое обсуждение выполнения практических заданий	Опрос, выполнение практических заданий, выполнение тестовых заданий
3.	Организационные формы управления проектами	2		2		4	8	8	8	ОПК-4, ПК-1		Опрос, выполнение практических заданий, выполнение

№ п/п	Темы (разделы) дисциплины	Виды учебных занятий, час.								Коды компетенц ий	Активные и интерактивные формы занятий	Оценочные материалы
		Лекции		Практическ ие занятия		Самостояте льная работа		Всего				
												тестовых заданий
4.	Управление временем проекта	2		2	2	4	6	8	8	ОПК-4, ПК-1		Опрос, выполнение практических заданий, выполнение тестовых заданий
5.	Управление стоимостью проекта	2		2		4	6	8	6	ОПК-4, ПК-1	Групповое обсуждение практической ситуации	Опрос, практическая ситуация, выполнение тестовых заданий
6.	Управление командой проекта	2		2		4	6	8	6	ОПК-4, ПК-1	Обсуждение докладов (Сообщений)	Опрос, выполнение тестовых заданий, доклад (сообщение)
7.	Управление коммуникацией проекта.	2		2	2	4	6	8	8	ОПК-4, ПК-1	Обсуждение докладов (Сообщений)	Опрос, доклад (сообщение), выполнение тестовых заданий
8.	Управление проектами в условиях неопределенности	2		2		4	7	8	7	ОПК-4, ПК-1		Опрос, практическая

№ п/п	Темы (разделы) дисциплины	Виды учебных занятий, час.								Коды компетенц ий	Активные и интерактивные формы занятий	Оценочные материалы
		Лекции		Практическ ие занятия		Самостояте льная работа		Всего				
	и риска											ситуация, выполнение тестовых заданий
9.	Процессы исполнения, контроля и завершения проекта	2		2		4	8	8	8	ОПК-4, ПК-1		Опрос, выполнение практических заданий, выполнение тестовых заданий
Групповые консультации								–	–			
Индивидуальные консультации								1	1			
Вид промежуточной аттестации: зачет								–	4			
Всего:		18	2	18	6	35	59	72	72	2 компетенц ии		

## **4.2. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам)**

### **Тема 1 Сущность, особенность и организация управления проектами**

#### **Вопросы лекции 1**

1. Программы, проекты и задачи
2. Основные характеристики проекта

#### **Вопросы лекции 2**

1. Жизненный цикл и фазы проекта
2. Особенности управления проектами
3. Типы и виды проектов

#### **Краткое содержание (аннотация) лекций.**

Сущность терминов «программа», «проект», «задача». Основные характеристики проекта: – установленная цель проекта; – определенное время на его реализацию; – привлечение для его реализации разных отделов и специалистов разного профиля; – новизна; – особые требования по времени, затратам и качеству выполнения работы. Основные элементы проекта. Жизненный цикл проекта. Движение проекта по фазам жизненного цикла. Неопределенность в отношении времени и стоимости осуществления всего проекта на разных фазах.

Наиболее важные особенности работы менеджеров проекта:

– проектами необходимо управлять на протяжении всего жизненного цикла, обеспечивая максимальную преемственность ответственности, а также непрерывность комплексного планирования и контроля с начала проекта до его завершения;

– в процессе управления проектами одинаковое внимание должно быть уделено как продукту – результату проекта, так и процессу создания этого продукта, то есть собственно проекту;

– решения, принятые на ранних фазах проекта, имеют большее влияние на время завершения и общую стоимость проекта, чем решения, принятые на более поздних фазах; – стоимость ускорения проекта возрастает экспоненциально по мере приближения времени завершения.

Принципы классификации проектов. Проекты, выполняемые коммерческими и государственными предприятиями в рамках контрактов. Участники проекта. Субъекты проектного управления. Объекты проектного управления.

Процессы управления. Фазы процесса управления. Пространство процессов управления проектами. Этапы разработки проекта. Критерии успеха проекта.

**Ключевые термины и понятия:** проект, управление, классификация проектов, цикл проекта, фазы проекта.

#### **Контрольные вопросы**

1. В чем отличия программ и проектов? Как они связаны между собой?
3. Назовите и охарактеризуйте стадии и фазы жизненного цикла проекта.
4. Назовите особенности управления проектами. Если эти особенности будут применяться в управлении повседневными операциями, как это скажется на его эффективности?
6. Подумайте, что вы считаете наибольшими достижениями человечества за последние десять лет. Посмотрите на эти достижения с точки зрения понятия «проект». Какие из них являются результатом успешного осуществления проекта?

#### **Задания для практических занятий**

##### **Задание 1**

Определите, какие виды деятельности из приведенного списка относятся к проектам, а какие — нет:

- 1) создание нового продукта;
- 2) реорганизация структуры фирмы;
- 3) разработка нового транспортного средства;
- 4) строительство склада;
- 5) проведение выборной кампании партии;
- 6) внедрение системы автоматического учета на складе;
- 7) переезд в новый офис;
- 8) организация празднования юбилея шефа.

В этом списке некоторые виды деятельности могут быть при определенных условиях оценены как проекты – каковы эти условия?

## Задание 2

Представьте себе команду, в которой люди вознаграждаются исключительно за то, насколько они хорошо следуют правилам, а не за достижение конкретных целей и ответьте на вопросы: что и почему произошло бы с качеством работы, с какими проблемами столкнулся бы руководитель проекта, чем в этих условиях занимался бы он прежде всего?

## Задание 3.

Формализация идеи проекта. Идея проекта не может существовать в голове у ее инициатора. Она должна быть обязательно формализована, т.е. обрести некоторую форму. Для формализации проекта может быть использовано простое описание на бумаге основных моментов, которые будут иметь место в будущем проекте. Ниже предлагается вариант формы, для описания проекта. Ответы на перечисленные вопросы следует занести в форму, которая послужит для описания проекта. Информация должна быть точной, краткой и не допускающей разночтений. В описание включается только то, что нужно, чтобы судить о масштабе и сложности проекта и начать планировать. Потребность в уточнении деталей возникнет позже. По завершении работы представьте и защитите свою идею проекта, доказав ее актуальность и значимость.

Форма для описания проекта

Описание проекта/Название проекта	
Зачем нужен этот проект?	
Что вы получите в результате выполнения проекта?	
Получите ли вы (нужно получить) еще какие-то результаты?	
Какие задачи специально выведены за рамки проекта?	
Есть ли в проекте какие-то упущения и не совпадает ли он в чем-то с другими проектами; возможен ли пересмотр рамок проекта?	
Из каких предположений (если они есть) вы исходите?	
Возможно ли появление серьезных проблем?	
Существуют ли какие-то особые условия, диктуемые заказчиком или обстоятельствами?	
Дата завершения	Исполнитель Согласовано



## Литература

Основная [1; 2]; дополнительная [3; 4]

### Тема 2 Процессы инициации и планирования проекта

#### Вопросы лекции 1

1. Понятие и основные процессы инициации проекта
2. Функции и уровни проектного планирования
2. Декомпозиция проекта

#### Вопросы лекции 2

1. Содержание процесса планирования проектов
2. Средства планирования

#### Краткое содержание (аннотация) лекций.

Сущность и основные процессы инициации проекта.

Содержание процесса планирования проектов. Последовательность процесса планирования. Результаты планирования: техническое задание, план проекта, структурный план, процессный план проекта, временной план, ресурсный план, план издержек, приоритетный план по рискам, внутренние задания и / или внешние контракты.

Структурный план проекта. Принципы построения структурных планов. Виды структурных планов:

- 1) объектно-ориентированные планы
- 2) функционально-ориентированные планы
- 3) фазово-ориентированные планы
- 4) смешано-ориентированные планы.

Резюме плана – основные вехи развития проекта и три его главных аспекта:

- сроки или временные рамки проекта;
- объем выполняемых работ;
- согласованное с заказчиком проекта качество выполнения работ.

Средства планирования: составление списков последовательности действий (планирование ключевых событий и поэтапное планирование), составление полосовых диаграмм (диаграмм Ганта), метод ПЕРТ и другие.

**Ключевые слова:** инициация проекта, планирование проекта, декомпозиция проекта, средства планирования проекта, планирование с помощью составления списков последовательности действий, планирование с помощью полосовых диаграмм, сетевое планирование.

#### Контрольные вопросы

1. Почему необходимо тщательно планировать проекты?
2. Что в плане проекта может меняться и что должно оставаться стабильным?
3. Какие требования предъявляются к нижнему уровню детализации структурного плана проекта?
4. Как составляется список работ проекта?
5. Поясните принцип сетевого планирования.
6. Назовите основные разновидности сетевых планов. Чем они отличаются?
7. Как понимать суммарный и свободный резерв времени работы.
8. Что такое критический путь проекта?
9. Назовите недостатки и проблемы сетевого планирования

10. В чем состоит сущность планирования? Перечислите основные и вспомогательные процессы планирования.
11. Чем отличаются стрелочные диаграммы от диаграмм предшествования? В чем их преимущества перед диаграммами Ганта?
12. Какая ошибка при построении сетевой модели называется «тупик»?
13. Перечислите методы расчета расписания.
14. Почему менеджеру проекта важно знать характеристики работ в сетевом графике и как он их может использовать в управлении проектом?
15. Какие работы в сетевом графике называются критическими?
16. Раскройте процедуру решения задачи оценки вероятности завершения проекта к заданному сроку по методу PERT.
17. В чем состоит особенность метода GERT?

### Задания для практических занятий

#### Задание 1

Построить стрелочную диаграмму на основе заданных параметров предшествования. Упростить сетевой график. Построить диаграмму предшествования.

Обсудить в группе основные правила построения и укрупнения стрелочных сетевых диаграмм.

Исходные данные:

Предшествующая работа	Рассматриваемая работа	Предшествующая работа	Рассматриваемая работа
–	А В,	Г	Ж
–	Б	Д, Е, Ж	З
А, Б	В	Д, Е	И
А, Б	Г	И, З	К
В, Г	Д	–	Л
В, Г	Е	А	М
–	О	О, И, З	П

#### Задание 2

Построить сетевой график. Упростить сетевую модель, добившись наименьшего количества лишних связей и пересечений. Построить диаграмму предшествования.

.Обсудить полученные результаты.

Исходные данные:

Предшествующая работа	Рассматриваемая работа	Предшествующая работа	Рассматриваемая работа
–	А В,	Г	Ж
–	Б	Д, Е, Ж	З

А, Б	В	Д, Е	И
А, Б	Г	И, З	К
В, Г	Д	–	Л
В, Г	Е	А	М
–	О	О, И, З	П

### **Литература**

Основная [1; 2]; дополнительная [3; 4]

## **Тема 3 Организационные формы управления проектами**

### **Вопросы лекции 1**

1. Выполнение проекта на базе функциональной структуры
2. Проектная организационная структура

### **Вопросы лекции 2**

1. Матричная структура
2. Факторы эффективности матричной структуры (по С. Дэвису и П. Лоуренсу)
3. Виртуальное управление проектом.

### **Краткое содержание (аннотация) лекций.**

Основные задачи организации управления проектом:

- 1) обеспечение взаимодействия между менеджером проекта и функциональным руководством;
- 2) установление правил формального взаимодействия между участниками проекта;
- 3) разделение ролей и ответственности (между: внутренними и внешними пользователями результатов проекта; внутренними и внешними поставщиками ресурсов; внутренними функциональными отделами и т. д.);
- 4) определение ответственности за принятие решений;
- 5) обеспечение эффективности распределения информации;
- 6) определение формы предоставления информации.

Сущность понятий организационная форма и организационная структура. Классификация организационных форм: «Основная» система; Система «расширенного управления»; Система «ускоренного производства работ».

Классификация организационных структур управления проектом: функциональная, матричная и проектная структуры.

Сущность функциональной структуры (organization, functional) управление проектами.

Матричная структура (organization, matrix). Факторы, определяющие успешность использования матричных структур (С. Дэвис и П. Лоуренс):

- внешняя среда;
- технологическая среда;
- организационная культура;
- специфика задания;
- ожидания команды проекта (или команд).

Сущность проектной структуры. Модель ключевых элементов организации Х. Минцберга. Позиционирование проекта по отношению к ключевым элементам

организационной структуры.

Виртуальное управление проектом. Офис проекта.

**Ключевые термины и понятия:** управление проектом, организационная структура, функциональная структура, проектная структура, матричная структура, электронный офис проекта.

### **Контрольные вопросы**

1. В каком случае целесообразно использование двойственной схемы организации управления проектом?
2. Что относится к недостаткам функциональных организационных структур при управлении проектом? Каковы их преимущества?
3. Что является недостатками и преимуществами матричных организационных структур управления проектами?
4. Что является недостатками и преимуществами проектных организационных структур? Какие бывают виды матричных организационных структур? В чем их различия?
5. Кому подчиняется персонал в рамках проектной организационной структуры?
6. Какую команду проекта называют виртуальной?
7. В каком случае целесообразно использование двойственной схемы организации управления проектом?
8. Кто формирует организационную структуру проекта в рамках схемы «Управление - функция генерального подрядчика»?
9. Что относится к недостаткам функциональных организационных структур при управлении проектом? Каковы их преимущества?
10. Что является недостатками и преимуществами матричных организационных структур управления проектами?
11. Что является недостатками и преимуществами проектных организационных структур?
12. Какие бывают виды матричных организационных структур? В чем их различия?
13. Кому подчиняется персонал в рамках проектной организационной структуры?
14. Какую команду проекта называют виртуальной?
15. Что такое «Офис управления проектом»?
16. Основные этапы развития Офиса управления проектом?
17. Какие существуют способы «сглаживания» функциональных организационных структур при управлении проектом?
18. Что такое мультипроектное управление?
19. Какие нетрадиционные составляющие включаются в понятие «офис проекта»?
20. В чем главные различия понятий «офис проекта» и «офис компании»?
21. В чем специфика виртуального офиса проекта?
22. В чем главная специфика виртуальности офиса по сравнению с традиционными офисами?
23. Можно ли говорить об офисе проекта без информационных и компьютерных технологий?
24. Может ли виртуальный офис проекта, предприятия базироваться на одном компьютере без сетевой связи?
25. В чем различия виртуального и электронного офиса?

## Задания для практических занятий

### Задание 1

Компания «ABC» имеет матричную организационную структуру. Предложите, каким образом можно повысить заинтересованность персонала компании в участии в проектах?

### Задание 2

Компания «BCD» реализует проект расширения собственной сети закусочных. Предложите компании оптимальную организационную схему реализации подобного проекта.

### Задание 3

Компании «ABC» и «BCD» работают в смежных областях (производят взаимодополняющую продукцию) и являются стратегическими партнерами. Предложите оптимальную организационную схему проекта освоения компанией «ABC» новой технологии производства собственных изделий.

### Задание 4

Построить и рассчитать сетевую диаграмму по схеме «работа-вершина».

Работа	Предшествующие ей работы	Продолжительность, в днях
А	–	4
Б	А	1
В	А	4
Г	Б	4
Д	Б;В	6
Е	Г;Д	5

### Литература

Основная [1; 2]; дополнительная [3; 4]

## Тема 4 Управление временем проекта

### Вопросы лекции 1

1. Основные задачи и процедуры управления проектом по временным параметрам
2. Анализ и регулирование проекта по временным параметрам:

### Вопросы лекции 2

3. Методы и средства разработки расписания проекта
4. Контроль выполнения проекта по временным параметрам

### Краткое содержание (аннотация) лекций

Сущность календарных планов (графиков) или расписаний работ проекта. Основные параметры календарных планов (графиков): сроки выполнения, ключевые даты, продолжительности работ и др. Календарный план – это проектно-технологические документы, устанавливающие полный перечень работ проекта, их взаимосвязь, последовательность, сроки выполнения и продолжительности, а также исполнителей и ресурсы, необходимые для выполнения работ проекта. Календарные планы составляются на весь жизненный цикл проекта (программы, портфеля) или их отдельные фазы, для различных уровней управления и участников проекта.

Управление проектом по временным параметрам. Основные стадии процесса управления проектом по временным параметрам. Разработка цели и стратегии управления проектом по временным параметрам. Определение критериев оценки качества календарных планов. Определение предметной области управления «временем»:

состав задач и их характеристики. Определение ограничений: концептуальная последовательность работ; контрольные даты и ключевые события; ресурсы. Определение методологии управления проектом по временным параметрам. Определение требований к системе управления проектом по временным параметрам. Выбор программного обеспечения. Определение полномочий и распределение ответственности. Разработка укрупненного календарного плана осуществления проекта. Согласование и утверждение концепции управления проектом по временным параметрам. Планирование проекта по временным параметрам:

- Уточнение критериев и ограничений (по времени, ресурсам и способам их потребления на работах), учитываемых при разработке календарных планов.

- Определение работ проекта: - декомпозиция работ проекта (СДР -WBS): определение основных элементов декомпозиционной структуры проекта; определение требований к детализации работ проекта; выбор сечения СДР.

- Использование типовых или аналогичных моделей.

Методы и средства для определения связей работ проекта. Организационно-технологическое моделирование (ОТМ).

Методы и средства оценки продолжительностей работ: нормативные расчетные методы, экспертные оценки, моделирование.

Разработка расписания проекта. Метод критического пути (МКП).

Метод «Сжатие». Метод «Сглаживание». Метод «Калибровка».

Методы и средства контроля расписания работ проекта: Система контроля проекта. Учет выполненных работ. Отчеты о фактическом выполнении работ проекта за определенные периоды времени.

**Ключевые термины и понятия:** управление проектом по временным параметрам, календарных план (график), качество календарных планов, методы и средства для определения связей работ проекта, разработка расписания проекта, метод критического пути.

### **Контрольные вопросы**

1. Перечислите основные задачи управления проектом по временным параметрам?
2. Какие календарные планы используются при управлении проектом?
3. Что понимается под предметной областью управления «временем» в проекте?
4. Какие исходные данные необходимы для разработки календарного плана проекта?
5. Какие методы используются для определения перечня работ проекта?
6. Что такое полное сечение СДР и для чего оно используется?
7. Какими зависимостями можно отобразить связи между работами?
8. Чем характеризуется зависимость?
9. Каким образом отображается работа в сетевой модели?
10. Какие методы используются для определения работ проекта?
11. Для чего применяется метод критического пути?
12. Какие оптимизационные методы используются в календарном планировании?
13. Для чего составляется План управления расписанием проекта?
14. Что понимается под контролем, анализом и регулированием проекта по временным параметрам?
15. Что такое корректировка расписания работ проекта?

### **Задания для практических занятий**

#### **Задание 1**

Разработайте календарный график проекта «Открытие салона модной одежды»  
Последовательность выполнения задания:

1. Определите состав работ, которые войдут в календарный график.
2. Определите технологию выполнения работ проекта - разработайте сетевую модель проекта.

### **Задание 2**

Используя данные выполнения задания 1

1. Определите продолжительности выполнения работ проекта, используя метод экспертных оценок.
2. Определите план ранних и поздних сроков, рассчитав сетевую модель проекта методом критического пути.
3. Определите общие (полные) резервы работ проекта.
4. Определите критический путь проекта.
5. Отобразите план ранних сроков в виде графика (диаграммы) Ганта.

### **Литература**

Основная [1; 2]; дополнительная [3; 4]

## **Тема 5 Управление стоимостью проекта**

### **Вопросы лекции 1**

1. Сущность понятий «смета» и «бюджет» проекта
2. Смета проектных затрат как средство повышения эффективности проекта
3. Возрастающие издержки проекта
4. Особенности сметы для различных фаз проекта

### **Вопросы лекции 2**

1. Бюджетирование проекта: основные понятия
2. Бюджет затрат на рабочую силу
3. Бюджеты производственных затрат и закупок
4. Контроль исполнения бюджета

### **Краткое содержание (аннотация) лекций.**

Смета и бюджет проекта. Цель и задачи составления сметы затрат проекта.

Проблемные вопросы формирования сметы затрат проекта:

недостаток информации на ранних стадиях жизненного цикла проекта или непредсказуемости изменений ряда важных экономических показателей.

Возрастание издержек проекта. Принятие мер по устранению причин возрастания издержек проекта. Учет факторов, способствующих возрастанию издержек: 1) неэффективное управление проектом; 2) инфляцию проектных затрат; 3) ограниченность информации для разработки точной сметы проекта.

Подготовка сметы с учетом последствий инфляции, основанную на прогнозируемых данных. сравнение по значимым показателям между двумя сметами.

Основные составляющие процесса формирования общей сметы проекта, соответствующие жизненному циклу проекта: – фаза определения проекта; – фаза планирования; – фаза выполнения работ проекта; – фаза завершения и сдачи проекта заказчику.

Контроль затрат или на процесс минимизации затрат на ранних стадиях проекта.

Бюджетирование проекта. Структура бюджета. Формы представления бюджета: – календарные планы-графики затрат; – матрицы распределения расходов; – столбчатые диаграммы затрат; – столбчатые диаграммы кумулятивных (нарастающим итогом) затрат; – линейные диаграммы распределенных во времени кумулятивных затрат; – круговые диаграммы структуры расходов.

Виды бюджетов на различных этапах развития проекта.

Подразделение бюджета проекта на две части: бюджет прямых и бюджет косвенных затрат.

Информация о прямых затратах: разбивка в точном соответствии со структурой проекта до уровня задач; отражение еженедельных расходов на заработную плату, материалы (приобретаемые или изготавливаемые по контракту) и прочее для каждой задачи и элемента проекта промежуточного уровня; отражение накладных расходов, непосредственно связанных с оплатой труда и материалов; суммирование по различным задачам, выполняемым участвующими организациями и обеспечение резервов управления.

Факторы, оказывающие влияние на исполнение бюджета проекта.

Концепция составления бюджета проекта американского ученого М. Томсетта: 1. Вы несете ответственность за отчетность по будущим издержкам проекта и возможностям трат их бюджета. Это не представляется возможным, если вы работаете с заранее предопределенным бюджетом. 2. Как менеджер проекта, вы лучше всех должны знать, сколько стоит данный проект. Бюджет, который вы закладываете является финансово измеримой целью, которая должна удовлетворять вас по следующим параметрам: 1) давать вам возможность для измерения успеха проекта, 2) служить способом измерения вашей компетенции как менеджера проекта. 3. Вы также должны предусмотреть возможность допущений в некоторых статьях бюджета. Это важно, если имеют значение возможные будущие обоснования тех или иных расходов. Допущения сопоставляются с возможностями на данный момент без учета возможных осложнений. Только когда у Вас появится возможность сравнивать на данном уровне, процесс бюджетирования будет работать по намеченному плану.

Проект использует бюджет в двух направлениях: 1) использование имеющихся ресурсов – персонал и достижения – которые уже входят в бюджет и распоряжение отдела;

2) ограниченное использование внешних ресурсов, которые привлекаются на временной основе.

3) Успех выполнения бюджета тесно связан с точным соблюдением плана работ по проекту и плана использования ресурсов.

Обсуждение бюджета проекта. Составление рабочих таблиц. Рабочая таблица предварительной оценки стоимости человеческих ресурсов.

Оценка стоимости и бюджет каждой производственной задачи проекта. Составление календарного плана поставок. Повторяющиеся и неповторяющиеся расходы.

Процедуры и формы оценки производственных процессов для определения затрат.

Календарный план производственных задач.

Показатели для определения стоимости работ в бюджете:

– плановая стоимость запланированных работ (ПСЗР).

– плановая стоимость выполненных работ (ПСВР).

– фактическая стоимость выполненных работ (ФСВР).

Отчетность по бюджету. Контроль исполнения бюджета

**Ключевые термины и понятия:** управление стоимостью проекта, смета, бюджет, возрастание издержек, виды бюджетов, отчетность, контроль исполнения бюджета

### **Контрольные вопросы**

1. Дайте определения сметы и бюджета проекта. Какая связь существует между этими понятиями?

2. Какие факторы способствуют возрастанию издержек?

3. Как при составлении сметы проекта учитывается инфляция? Каковы ее неблагоприятные последствия для проекта?

Кто в большей степени защищен от инфляции: собственники проекта или подрядчики? Ответ аргументируйте.

4. Всегда ли можно компенсировать последствия ростом цен на произведенные товары и услуги? Какие препятствия существуют для этого?



5. Каковы неблагоприятные последствия более позднего завершения проекта?
6. Назовите и охарактеризуйте основные виды бюджетов. Каковы особенности бюджета затрат на человеческие ресурсы проекта?
7. Какие расходы предполагают дополнительные статьи бюджета?
8. Приведите примеры бюджетных проблем и варианты их решения.

### **Задания для практических занятий**

#### **Производственная ситуация 1 «Проект автоматизации документооборота»**

Крупная фирма по производству и продаже ликероводочных изделий инициировала проект автоматизации документооборота, который подразумевал проектирование, разработку и внедрение Интернет-сети. В качестве заказчика проекта выступила сама фирма, а в качестве генерального подрядчика – консалтинговая фирма, специализирующаяся на предоставлении услуг в области современных информационных технологий. При этом консалтинговая фирма взяла на себя обязательства самостоятельно спроектировать всю систему документооборота и создать ее силами субподрядной софтверной фирмы.

На стадии переговоров были определены объемы, сроки и стоимость проекта, которая являлась оплатой услуг консалтинговой фирмы. При этом оплата услуг консалтинговой фирмы зависела от конкретных результатов – создания системы документооборота в оговоренные сроки. Из общей стоимости проекта часть денежных средств шла на оплату работы софтверной фирмы, причем работа программистов оценивалась в зависимости от затраченного времени, т.е. используя повременную систему оплаты труда.

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

*Вопросы для анализа:*

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

### **Литература**

Основная [1; 2]; дополнительная [3; 4]

## **Тема 6 Управление командой проекта**

### **Вопросы лекции 1**

1. Создание проектной команды.
2. Управление проектной командой. Руководство, лидерство.

## **Вопросы лекции 2**

1. Конфликты.
2. Проектный офис.

### **Краткое содержание (аннотации) лекций.**

Создание проектной команды. Основные функции проект-менеджера по отдельным сферам деятельности:

1. Взаимоотношения. Активное слушание. Убеждение, участие. Поддерживание стабильных, деловых отношений с начальством, клиентом, другими участниками проекта. Налаживание хороших отношений с общественными организациями, прессой, телевидением и т.д.

2. Организация работ. Проведение анализа. Планирование деятельности. Контроль выполнения планов и графиков. Нацеленность на конечный результат.

3. Создание команды. Целевой подбор участников. Распределение функций и ответственности. Применение стимулов. Создание благоприятного психологического климата. Правильная оценка результатов работы участников команды.

4. Руководство командой. Быть примером. Быстрота реагирования и действий. Делегирование полномочий. Контроль работы членов команды. Помощь и поддержка членов команды. Умение убеждать в правильности принятых решений. Разрешение межличностных конфликтов. 5. Принятие решений. Вовлечение всех участников в решение проблемы. Анализ возможных вариантов решения. Выбор правильных решений. Выбор методов реализации решений. Изыскание необходимых ресурсов.

Оценка результатов осуществления, подведение итогов. Стадии формирования команды проекта: 1. Формирование.. 2. Период срабатываемости участников. 3. Период нормального функционирования 4. Реорганизация. 5. Окончание деятельности и расформирование команды.

Основные элементы структуры системы управления командой проекта: 1. Формирование и развитие команды

2. Организация деятельности команды
3. Управление персоналом команды

Основные факторы, определяющие принципы формирования команды проекта. Два варианта формирования команды:

I. Проект реализуется в рамках предприятия (организации); например, в случае реструктуризации предприятия, расширения или диверсификации его деятельности и пр. При этом имеются три возможности:

- Работа над проектом как дополнительная задача в рамках повседневной деятельности.
- Классическая организация проекта (отдельная оргструктура в рамках оргструктуры предприятия).
- Смешанные формы организации проекта.

II. Проект реализуется вне рамок одной организации (предприятия), т.е. команда формируется преимущественно из представителей различных организаций.

Типы конфликтов: внутриличностный, межличностный, между личностью и группой, между группами. Три группы причин конфликтов– обусловленные трудовым процессом, психологическими особенностями взаимоотношений людей, личностными особенностями членов группы.

Методы управления конфликтной ситуацией: структурные и межличностные.

Офис проекта – специфическая инфраструктура, обеспечивающая эффективную реализацию проекта в рамках системы компьютерных, коммуникационных и информационных технологий и отработанных стандартов деятельности и коммуникаций.

**Ключевые термины и понятия:** создание проектной команды, управление проектной

командой, руководство, лидерство, конфликты, проектный офис.

### **Контрольные вопросы**

1. Перечислите основные функции проект-менеджера по отдельным сферам деятельности.
2. Дайте определение проектной команде проекта.
3. Назовите стадии жизненного цикла проектной команды.
4. Из чего состоит система управления командой проекта?
5. Назовите принципы формирования команды проекта.
6. Чем отличаются структурные и межличностные методы управления конфликтной ситуацией?
7. В чем основное назначение офиса проекта?
8. Перечислите основные функции, закрепленные за офисом проекта.
9. Какие методы управления конфликтной ситуацией вы можете назвать?

### **Задания для практических занятий**

#### **1. Тематика докладов (сообщений)**

1. Административное руководство по управлению программами и проектами
2. Управление проектами в масштабах предприятия
3. Использование реальных и учебных проектов для обучения и подготовки персонала
4. Обучение и сертификация менеджеров проекта и специалистов по управлению проектами
5. Карьерный рост в управлении проектами
6. Команда проекта и ключевые человеческие факторы в управлении проектом
7. Организация офиса проекта и команды проекта
8. Условия эффективности лидерства руководителя проекта и его команды
9. Причины возникновения и последствия конфликтов в проектах
10. Формирование командного видения проекта
11. Способы разрешения конфликтов в проектах
12. Профессионально-важные качества проектного менеджера

### **Литература**

Основная [1; 2]; дополнительная [3; 4]

## **Тема 7 Управление коммуникацией проекта**

### **Вопросы лекции 1**

1. Сущность и основные категории процесса коммуникации
2. Виды вербальной коммуникации и условия их эффективности
3. Невербальное общение

### **Вопросы лекции 2**

1. Коммуникационные сети: формальные каналы общения в группах
2. Влияние структуры проекта на информационные потоки

### **Краткое содержание (аннотация) лекций**

Коммуникация — это процесс, в ходе которого человек, группа или организация

передает какой-либо вид информации другому человеку, группе или организации. Ключевые категории процесса коммуникации: 1) возникновение идеи; 2) кодирование; 3) передача; 4) получение; 5) декодирование; 6) принятие; 7) использование. Двусторонняя коммуникация. Эффективность коммуникации во многом зависит от числа и величины барьеров – помех, препятствующих хорошей коммуникации. Различают физические барьеры (помехи, шум) и личностные, порожденные эмоциями, личными системами ценностей, антипатиями, социальными привычками и т.д. Ключевая цель коммуникации – указать направление действий, что означает направить поведение другого человека в нужное русло. Общение происходит тогда, когда «отправитель» кодирует информацию и посылает ее по информационным каналам к «получателю», который ее декодирует и посылает ответ. В организациях используется как устное, так и письменное общение. Деловые письма – важные письменные документы, используемые для передачи лишь относящихся к делу важных новостей рабочим. Рабочие справочники используются для получения информации о правилах и политике компании. Исследование показало, что общение наиболее эффективно, когда оно основано как на устных, так и на письменных посланиях. Предпочтительны устные сообщения, когда информация до конца не ясна, и письменные сообщения, когда послания понятны. Люди, отвечающие за общение в организациях, сейчас имеют довольно большое количество новых средств коммуникации – видео выходы, электронную почту и системы звуковых посланий. К способам невербальной коммуникации можно отнести жесты, позы, манеру одеваться, организацию офисного пространства и др. Некоторые люди имеют свой особенный стиль общения. Эффективность общения повышается, когда стили общения пересекаются или когда один человек подстраивается под стиль другого.

**Ключевые термины и понятия:** управление, коммуникации, виды коммуникаций, вербальное общение, невербальное общение, формальное и неформальное общение, средства коммуникации, видео выходы, электронная почта, звуковые послания и др.

### **Контрольные вопросы**

1. Дайте определение процессу коммуникации. Что означают следующие элементы процесса коммуникации: кодирование, каналы коммуникации, декодирование, обратная связь, шум?
2. Какие существуют виды вербального общения?
3. С помощью каких средств осуществляется невербальное общение?
4. Перечислите и охарактеризуйте шесть основных индивидуальных стилей общения.
5. Какое значение для эффективного общения имеют гендерные отличия? Приведите свои примеры этих различий.
6. Дайте характеристику таким явлениям, возникающим в процессе коммуникации, как заражение, внушение, убеждение и подражание. Приведите свои примеры этих явлений.
7. Что такое «коммуникационные сети»? Каковы преимущества и недостатки разных типов коммуникационных сетей?
8. Каковы механизмы неформального общения?
9. Как организационная структура влияет на процесс коммуникации?
10. Какие функции выполняют вертикальные и горизонтальные коммуникации?

### **Задания для практических занятий**

#### **1. Тематика докладов (сообщений)**

1. Определение и структура процесса коммуникации проекта
2. Условия эффективности вербальных коммуникаций
3. Невербальное общение

4. Индивидуальные различия в общении
5. Коммуникационные сети: формальные каналы общения в группах
6. Неформальное общение
7. Влияние структуры проекта на информационные потоки

### **Литература**

Основная [1; 2]; дополнительная [3; 4]

## **Тема 8 Управление проектами в условиях неопределенности и риска**

### **Вопросы лекции 1**

1. Сущность, роль и виды рисков управления проектами
2. Методы оценки уровня риска проекта

### **Вопросы лекции 2**

1. Неопределенность окружения проекта как фактор риска
2. Технология управления проектами в условиях неопределенности

### **Краткое содержание (аннотация) лекций**

Управление рисками – важный аспект управления проектами. Идентификация вероятности и последствий риска.

Виды риски управления проектами: производственные, финансовые и инвестиционные, а общий совокупный риск. классифицируется по различным признакам.

Существует несколько методов оценки уровня риска проекта: математический, аналитический и смешанный.

Уровень риска, связанного с внешней средой проекта, определяется через исследование характеристик неопределенности его окружения, которая определяется сочетанием степени простоты или сложности среды и степени стабильности или нестабильности (динамичности) событий.

Разработка стратегии управления рисками. Рисков можно избежать, полностью исключая его возможность с помощью перепроектирования или изменения структуры проекта. Риски могут передаваться под ответственность тому, кто находится вне проекта. Риски могут снижаться с помощью уменьшения либо их вероятности, либо их последствий до уровня, на котором они могут быть приняты. Резервы для непредвиденных обстоятельств являются деньгами, отложенными для работы с идентифицированными рисками, когда они возникают. Управленческие резервы – это деньги, отложенные для работы с не идентифицированными рисками при их возникновении.

**Ключевые термины и понятия:** виды рисков, управление рисками, методы оценки уровня риска, стратегия управления рисками, управленческий резерв.

### **Контрольные вопросы**

1. Какие риски относят к финансовым? Как вы думаете, какие причины наиболее характерны для возникновения финансовых рисков?
2. Приведите примеры объективных и субъективных причин возникновения финансовых рисков.
3. В чем отличие несистемных и системных рисков? Какие из этих рисков труднее идентифицировать и определить?
4. Приведите примеры рисков, характерных для различных фаз проекта.
5. В каких случаях целесообразно использовать математические методы оценки риска, а в каких – аналитические? Приведите примеры.

## **Задания для практических занятий**

### **Практическая ситуация 1**

Проект разработки программного продукта, предназначенного для управления персоналом, подходил к успешному завершению. В течение полутора лет старший программист работал в этом проекте и был весьма доволен. Он оказался среди людей, которые его понимали и которых понимал он. Руководитель проекта сумел создать команду, в которой гармонично присутствовал дух неформального сотрудничества и четкого понимания своей ответственности за проект. Это послужило одной из причин успеха – проект завершался в срок и с экономией бюджета в 23 тыс. долл. Но в ожидании завершения проекта у отдельных членов команды стало нарастать негативное отношение к работе. На одном из совещаний старший менеджер решил поставить вопрос о своей судьбе после завершения проекта.

Старший менеджер: «Через неделю закончится этап опытной эксплуатации нашей системы и проект завершится. Вместе с проектом исчезнет и его команда. Меня это очень сильно огорчает».

Руководитель проекта: «Действительно, в успехе есть некий горький осадок. Честно говоря, я не могу гарантировать тебе, что в следующем проекте мы будем работать вместе. Но даже если это и произойдет, то многие из команды все же попадут в другие проекты. Я думаю, что сильно огорчаться на этот счет не стоит. Все будет нормально. В нашей компании сложилась хорошая система УП, которая обеспечивает создание новых успешных команд. Что касается тебя, то я готов буду взять тебя в свою новую команду или рекомендовать одному из моих коллег. Хотя повторяю, никаких гарантий дать не могу».

Старший менеджер: «Новая команда – это всегда неопределенность. Создание команды – весьма тонкий процесс. Здесь может все испортить один человек, который по тем или иным причинам не сможет вписаться в складывающуюся организационную культуру. Но не это самое страшное. Я готов работать в новом проекте. Но меня больше пугает возвращение в отдел в качестве функционального работника. В ходе проекта я окончательно утратил какие бы то ни было связи с моими бывшими коллегами. В двух случаях в ходе нашего проекта я действовал откровенно против них, но это было в интересах проекта. По-другому я не мог поступить. Представляю, какой прием мне окажут в отделе информационных технологий».

После совещания старшему программисту предстояло отладить отдельную часть программы, по которой были высказаны некоторые замечания. После трех дней работы он заявил руководителю проекта, что обнаружил в программе значительно более серьезные недостатки, нежели те, что были выявлены во время опытной эксплуатации. После обсуждения этих недостатков с остальными членами команды проекта было принято решение об остановке передачи программы в опытную эксплуатацию и о возобновлении работ по программированию. Проект был завершен с опозданием в восемь месяцев и превышением бюджета на 75 тыс. долл.

Вопросы для анализа

1. В чем суть проблемы, описанной в приведенной выше ситуации?
2. Каким образом руководителю проекта нужно было погасить негативные тенденции в развитии команды?
3. Каким образом сложившиеся негативные тенденции могли повлиять на судьбу проекта?

### **Литература**

Основная [1; 2]; дополнительная [3; 4]

## **Тема 9 Процессы исполнения, контроля и завершения проекта**

### **Вопросы лекции 1**

1. Цель, назначение и методы контроля
2. Принципы построения эффективной системы контроля
3. Процессы контроля. Технология управления изменениями.

### **Вопросы лекции 2**

1. Условия завершения проекта
2. Решение о закрытии проекта и процесс закрытия

### **Краткое содержание (аннотация) лекций**

Цель и назначение контроля. Методы контроля. Требования к системе контроля. Принципы построения эффективной системы контроля. Процессы контроля. Технология управления изменениями. Система контроля. Формы контроля (общий контроль, контроль изменений замысла проекта, расписания, стоимости, качества).

Принципы эффективной системы контроля: 1) наличие всех необходимых планов проекта, как в целом, так и его частей (фаз жизненного цикла); 2) наличие формальной системы отчетности; 3) наличие всей необходимой совокупности инструментов для сбора информации и анализа фактических показателей и тенденций; 4) наличие возможностей для эффективного реагирования на отклонения от графика (плана).

Сбор данных о фактически достигнутых результатах, оценка произведенных затрат, оценка оставшегося объема работ и анализ выработки на текущую дату.

Особенности организации процесса аудита определяются рядом факторов: масштабами и типом проекта, его значимостью для организации, требованиями заказчика, наличием или недостатком ресурсов, информационным обеспечением проекта, уровнем и типом рисков проекта, требованиями по качеству выполнения работ и многими другими факторами.

Организация процедуры проверок. Аудиторский отчет. Цель аудиторского отчета и требования к содержанию. Общие причины неудач проекта: во-первых, плохое определение целей проекта, во-вторых, ошибки в бюджетных расчетах, в-третьих, требование соблюдения слишком жесткого графика выполнения работ, в-четвертых, неспособность учиться на собственных и чужих ошибках. Завершение проекта – финальной стадией жизненного цикла любого проекта. Три возможных варианта завершения проекта: нормальное, досрочное и «бесконечное».

Нормальное завершение проекта – последняя фаза его жизненного цикла., предполагающая следующие действия: 1) подготовка и проверка документации; 2) подготовка оборудования к эксплуатации и техническому обслуживанию; 3) приемочные испытания; 4) возврат человеческих ресурсов; (5) наблюдение за выполнением контрактов; 6) получение конечных платежей; 7) проведение анализа извлеченных уроков.

Досрочное завершение проекта. Решение о досрочном завершении.

«Бесконечное» завершение проекта. Основными причинами кризисного завершения проекта: неадекватная информация, давление внешних по отношению к проекту факторов, ошибочно сформулированные цели и требования, использование непроверенных, ненадежных технологий, недостаточные или неадекватные ресурсы.

Основные операции, связанные с завершением проекта: разработка плана, укомплектование кадрами и выполнение плана. Содержание плана завершения проекта: 1) принятие поручения клиента о закрытии проекта; 2) закрытие всех ресурсов и передачу их на новые объекты; 3) перераспределение членов проектной команды; 4) закрытие всех финансовых операций и оплату всех счетов; 5) оценку работы проектной команды, членов проектной команды и руководителя проекта.

**Ключевые термины и понятия:** контроль проекта, методы контроля, принципы контроля, аудиторский отчет, нормальное, досрочное и «бесконечное» завершение проекта, завершение проекта.

### Контрольные вопросы

1. Перечислите основные понятия традиционного метода и метода освоенного объема.
2. Назовите методы (способы) измерения освоенного объема.
3. Дайте характеристику состояния проекта на основании нескольких показателей CV и SV.
4. Дайте характеристику состояния проекта на основании нескольких показателей CPI и SPI.
5. В чем особенность применения метода освоенного объема по показателям физических объемов?
6. Какие функции выполняет аудит проекта и каковы условия успешного осуществления аудита?
7. Выделите основные элементы системы контроля и покажите связь между ними.
8. Перечислите и охарактеризуйте основные этапы процесса контроля исполнения проекта.
9. Определите задачи аудита проекта. Какие факторы влияют на качество аудита проекта?

### Задания для практических занятий

#### Задание 1

Существуют разные типы контроля. Перечислите их и ответьте на вопрос: на каких фазах проекта преимущественно используется тот или иной тип контроля? Ответы разместите в таблице, где «\*» означает «иногда применяется», «\*\*» – «применяется часто», «\*\*\*» – «применяется преимущественно».

Фаза цикла	Тип контроля				

#### Задание 2

Опишите гипотетическую ситуацию, которая может быть охарактеризована как «бесконечное» завершение проекта. Может ли поведение лиц, ответственных за «бесконечное» завершение иметь рациональное объяснение? Если «да», то какие цели могут преследоваться таким образом?

#### Задание 3

Три инженера осуществили проект по разработке новой бытовой кофемолки, обладающей более высокой производительностью по сравнению с ныне выпускаемыми образцами и экономящей до 30% электроэнергии. Руководство решило премировать разработчиков, пропорционально их вкладу в проект. Вам поручили представить рекомендации по премированию. Предложите план сбора информации для решения этой проблемы. Какие вопросы будут заданы разработчикам для выяснения их индивидуального вклада в проект?

### Литература

Основная [1; 2]; дополнительная [3; 4]



## 5. ПЕРЕЧЕНЬ УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

### 5.1 Задания для самостоятельной работы и учебно-методическое обеспечение

№ п/п	Тема	Вопросы и задания для самостоятельной работы	Учебно-методическое обеспечение	Оценочные материалы
1	Сущность, особенность и организация управления проектами	Изучить основную и дополнительную литературу, подготовить ответы на контрольные вопросы, составить глоссарий ключевых терминов и понятий, разработать пять тестовых заданий по теме	Основная литература [1-2] Дополнительная литература [3-4]  Информационно-коммуникационные технологии в образовании // Электронный ресурс [Режим доступа: свободный] <a href="http://ict.edu.ru/">http://ict.edu.ru/</a>  Российский портал открытого образования // Электронный ресурс [Режим доступа: свободный] <a href="https://openedu.ru/">https://openedu.ru/</a>  Национальный Открытый Университет «ИНТУИТ» // Электронный ресурс [Режим доступа: свободный] <a href="http://intuit.ru">http://intuit.ru</a>	Опрос, выполнение практических заданий, выполнение тестовых заданий
2	Процессы инициации и планирования проекта	Изучить основную и дополнительную литературу, подготовить ответы на контрольные вопросы, составить глоссарий ключевых терминов и понятий, разработать пять тестовых заданий по теме	Основная литература [1-2] Дополнительная литература [3-4] Информационно-правовой портал «КонсультантПлюс» (адрес доступа: <a href="http://www.consultant.ru">http://www.consultant.ru</a> ),  Сайт Информационно-правовой системы "Законодательство России" (адрес доступа: <a href="http://www.pravo.msk.rsnet.ru">http://www.pravo.msk.rsnet.ru</a> ),  Информационно-коммуникационные технологии в образовании // Электронный ресурс [Режим доступа: свободный] <a href="http://ict.edu.ru/">http://ict.edu.ru/</a>  Российский портал открытого образования // Электронный ресурс [Режим доступа: свободный] <a href="https://openedu.ru/">https://openedu.ru/</a>  Национальный Открытый Университет «ИНТУИТ» // Электронный ресурс [Режим доступа: свободный] <a href="http://intuit.ru">http://intuit.ru</a>	Опрос, выполнение практических заданий, выполнение тестовых заданий
3	Организационные формы управления проектами	Изучить основную и дополнительную литературу, подготовить ответы на контрольные вопросы, составить глоссарий ключевых терминов и понятий, разработать	Основная литература [1-2] Дополнительная литература [3-4]  Информационно-правовой портал «КонсультантПлюс» (адрес доступа: <a href="http://www.consultant.ru">http://www.consultant.ru</a> ),  Сайт Информационно-правовой системы "Законодательство России" (адрес доступа:	Опрос, выполнение практических заданий, выполнение тестовых заданий

		<p>пять тестовых заданий по теме</p>	<p><a href="http://www.pravo.msk.rsnet.ru">http://www.pravo.msk.rsnet.ru</a>),</p> <p>Информационно-коммуникационные технологии в образовании // Электронный ресурс [Режим доступа: свободный] <a href="http://ict.edu.ru/">http://ict.edu.ru/</a></p> <p>Российский портал открытого образования // Электронный ресурс [Режим доступа: свободный] <a href="https://openedu.ru/">https://openedu.ru/</a></p> <p>7.Национальный Открытый Университет «ИНТУИТ» // Электронный ресурс [Режим доступа: свободный] <a href="http://intuit.ru">http://intuit.ru</a></p>	
4	Управление временем проекта	<p>Изучить основную и дополнительную литературу, подготовить ответы на контрольные вопросы, составить глоссарий ключевых терминов и понятий, разработать пять тестовых заданий по теме</p>	<p>Основная литература [1-2]</p> <p>Дополнительная литература [3-4]</p> <p>Информационно-правовой портал «КонсультантПлюс» (адрес доступа: <a href="http://www.consultant.ru">http://www.consultant.ru</a>),</p> <p>Сайт Информационно-правовой системы "Законодательство России" (адрес доступа: <a href="http://www.pravo.msk.rsnet.ru">http://www.pravo.msk.rsnet.ru</a>),</p> <p>Информационно-коммуникационные технологии в образовании // Электронный ресурс [Режим доступа: свободный] <a href="http://ict.edu.ru/">http://ict.edu.ru/</a></p> <p>Российский портал открытого образования // Электронный ресурс [Режим доступа: свободный] <a href="https://openedu.ru/">https://openedu.ru/</a></p> <p>7. Национальный Открытый Университет «ИНТУИТ» // Электронный ресурс [Режим доступа: свободный] <a href="http://intuit.ru">http://intuit.ru</a></p>	<p>Опрос, выполнение практических заданий, выполнение тестовых заданий</p>
5	Управление стоимостью проекта	<p>Изучить основную и дополнительную литературу, подготовить ответы на контрольные вопросы, составить глоссарий ключевых терминов и понятий, разработать пять тестовых заданий по теме</p>	<p>Основная литература [1-2]</p> <p>Дополнительная литература [3-4]</p> <p>Информационно-правовой портал «КонсультантПлюс» (адрес доступа: <a href="http://www.consultant.ru">http://www.consultant.ru</a>),</p> <p>Сайт Информационно-правовой системы "Законодательство России" (адрес доступа: <a href="http://www.pravo.msk.rsnet.ru">http://www.pravo.msk.rsnet.ru</a>),</p> <p>Информационно-коммуникационные технологии в</p>	<p>Опрос, практическая ситуация, выполнение тестовых заданий</p>

			<p>образовании // Электронный ресурс [Режим доступа: свободный] <a href="http://ict.edu.ru/">http://ict.edu.ru/</a></p> <p>Российский портал открытого образования // Электронный ресурс [Режим доступа: свободный] <a href="https://openedu.ru/">https://openedu.ru/</a></p> <p>7. Национальный Открытый Университет «ИНТУИТ» // Электронный ресурс [Режим доступа: свободный] <a href="http://intuit.ru">http://intuit.ru</a></p>	
6	Управление командой проекта	Изучить основную и дополнительную литературу, подготовить ответы на контрольные вопросы, составить глоссарий ключевых терминов и понятий, разработать пять тестовых заданий по теме	<p>Основная литература [1-2] Дополнительная литература [3-4] Информационно-правовой портал «КонсультантПлюс» (адрес доступа: <a href="http://www.consultant.ru">http://www.consultant.ru</a>),  Сайт Информационно-правовой системы "Законодательство России" (адрес доступа: <a href="http://www.pravo.msk.rsnet.ru">http://www.pravo.msk.rsnet.ru</a>),  Информационно-коммуникационные технологии в образовании // Электронный ресурс [Режим доступа: свободный] <a href="http://ict.edu.ru/">http://ict.edu.ru/</a>  Российский портал открытого образования // Электронный ресурс [Режим доступа: свободный] <a href="https://openedu.ru/">https://openedu.ru/</a>  7.Национальный Открытый Университет «ИНТУИТ» // Электронный ресурс [Режим доступа: свободный] <a href="http://intuit.ru">http://intuit.ru</a></p>	Опрос, выполнение тестовых заданий, доклад (сообщение)
7	Управление коммуникацией проекта.	Изучить основную и дополнительную литературу, подготовить ответы на контрольные вопросы, составить глоссарий ключевых терминов и понятий, разработать пять тестовых заданий по теме	<p>Основная литература [1-2] Дополнительная литература [3-4] Информационно-правовой портал «КонсультантПлюс» (адрес доступа: <a href="http://www.consultant.ru">http://www.consultant.ru</a>),  Сайт Информационно-правовой системы "Законодательство России" (адрес доступа: <a href="http://www.pravo.msk.rsnet.ru">http://www.pravo.msk.rsnet.ru</a>),  Информационно-коммуникационные технологии в образовании // Электронный ресурс [Режим доступа: свободный] <a href="http://ict.edu.ru/">http://ict.edu.ru/</a>  Российский портал открытого образования // Электронный ресурс [Режим доступа:</p>	Опрос, доклад (сообщение), выполнение тестовых заданий

			свободный] <a href="https://openedu.ru/">https://openedu.ru/</a>  7. Национальный Открытый Университет «ИНТУИТ» Электронный ресурс [Режим доступа: свободный] <a href="http://intuit.ru">http://intuit.ru</a>	
8	Управление проектами в условиях неопределенности и риска	Изучить основную и дополнительную литературу, подготовить ответы на контрольные вопросы, составить глоссарий ключевых терминов и понятий, разработать пять тестовых заданий по теме	Основная литература [1-2] Дополнительная литература [3-4] Информационно-правовой портал «КонсультантПлюс» (адрес доступа: <a href="http://www.consultant.ru">http://www.consultant.ru</a> ),  Сайт Информационно-правовой системы "Законодательство России" (адрес доступа: <a href="http://www.pravo.msk.rsnet.ru">http://www.pravo.msk.rsnet.ru</a> ),  Информационно-коммуникационные технологии в образовании // Электронный ресурс [Режим доступа: свободный] <a href="http://ict.edu.ru/">http://ict.edu.ru/</a>  Российский портал открытого образования // Электронный ресурс [Режим доступа: свободный] <a href="https://openedu.ru/">https://openedu.ru/</a>  7. Национальный Открытый Университет «ИНТУИТ» // Электронный ресурс [Режим доступа: свободный] <a href="http://intuit.ru">http://intuit.ru</a>	Опрос, практическая ситуация, выполнение тестовых заданий
9	Процессы исполнения, контроля и завершения проекта	Изучить основную и дополнительную литературу, подготовить ответы на контрольные вопросы, составить глоссарий ключевых терминов и понятий, разработать пять тестовых заданий по теме	Основная литература [1-2] Дополнительная литература [3-4] Информационно-правовой портал «КонсультантПлюс» (адрес доступа: <a href="http://www.consultant.ru">http://www.consultant.ru</a> ),  Сайт Информационно-правовой системы "Законодательство России" (адрес доступа: <a href="http://www.pravo.msk.rsnet.ru">http://www.pravo.msk.rsnet.ru</a> ),  Информационно-коммуникационные технологии в образовании // Электронный ресурс [Режим доступа: свободный] <a href="http://ict.edu.ru/">http://ict.edu.ru/</a>  Российский портал открытого образования // Электронный ресурс [Режим доступа: свободный] <a href="https://openedu.ru/">https://openedu.ru/</a>  7.Национальный Открытый Университет «ИНТУИТ» // Электронный ресурс [Режим доступа: свободный] <a href="http://intuit.ru">http://intuit.ru</a>	Опрос, выполнение практических заданий, выполнение тестовых заданий

## **5.2 Методические указания для обучающихся по выполнению самостоятельной работы**

Для самостоятельной подготовки к практическим занятиям по дисциплине «Управление проектами» обучающемуся необходимо изучить основную и дополнительную литературу, подготовить глоссарий ключевых терминов и понятий и дать ответы на контрольные вопросы.

На практических занятиях по темам 6, 7 практикуется заслушивание и обсуждение докладов (сообщений). Целью подготовки и обсуждения докладов является закрепление полученных на лекциях теоретических знаний, моделирование практических ситуаций и проверка эффективности самостоятельной работы студента.

По результатам изложения материала доклада проводится групповое обсуждение рассматриваемых вопросов. При этом выявляется степень владения студентами материала, лекционного курса, учебной литературы, знание актуальных проблем и текущей ситуации в экономике и организации инновационной деятельности предприятий и организаций.

В ходе доклада материал должен быть изложен таким образом, чтобы не только наглядно и доходчиво довести результаты своей работы до слушателей, но и побудить их зафиксировать особо важные моменты, на которые стоит обратить особое внимание. В ходе доклада студент должен проявить своё знание предмета, корректировать информацию в ходе выступления (если в этом есть необходимость или по замечанию преподавателя). Сам студент, докладывая результаты подготовленной работы по заданным темам, на практическом занятии получает навыки устного выступления и культуры дискуссий.

При выступлении с докладом оценивается работа не только самого докладчика, но и всех студентов, принимающих активное участие в обсуждении выбранной тематики. Формируются вопросы для индивидуального и коллективного обсуждения соответствующие излагаемому материалу доклада.

Создание презентационного материала дает возможность получить навыки и умения самостоятельного обобщения и выделения главного вопроса.

При подготовке мультимедийного презентационного материала важно строго соблюдать заданный регламент времени.

Необходимо помнить, что выступление состоит из трех частей: вступления, основной части и заключения. Прежде всего, следует назвать тему своей презентации, кратко перечислить рассматриваемые вопросы, избрав для этого живую интересную форму изложения.

Большая часть слайдов должна быть посвящена раскрытию темы. Задача выступающего состоит не только в том, что продемонстрировать собственные знания, навыки и умения по рассматриваемой проблематике, но и заинтересовать слушателей, способствовать формированию у других студентов стремления познакомиться с нормативными и специальными источниками по рассматриваемой проблематике.

Алгоритм создания презентации

1 этап – определение цели презентации

2 этап – подробное раскрытие информации,

3 этап - основные тезисы, выводы.

Следует использовать 10-15 слайдов. При этом:

- первый слайд – титульный. Предназначен для размещения названия презентации, имени докладчика и его контактной информации;

- на втором слайде необходимо разместить содержание презентации, а также краткое описание основных вопросов;

- все оставшиеся слайды имеют информативный характер.

Обычно подача информации осуществляется по плану: тезис – аргумента

Рекомендации по созданию презентации:

1. Читабельность (видимость из самых дальних уголков помещения и с различных устройств), текст должен быть набран 24-30-ым шрифтом.
2. Тщательно структурированная информация.
3. Наличие коротких и лаконичных заголовков, маркированных и нумерованных списков.
4. Каждому положению (идее) надо отвести отдельный абзац.
5. Главную идею надо выложить в первой строке абзаца.
6. Использовать табличные формы представления информации (диаграммы, схемы) для иллюстрации важнейших фактов, что даст возможность подать материал компактно и наглядно.
7. Графика должна органично дополнять текст.
8. Выступление с презентацией длится не более 10 минут

## **6. ОЦЕНОЧНЫЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ**

### **6.1. Оценочные и методические материалы для проведения текущего контроля успеваемости обучающихся по дисциплине**

Оценочные и методические материалы приведены в приложении 1.

### **6.2. Оценочные и методические материалы для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине**

Оценочные и методические материалы приведены в приложении 2.

## **7. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ**

**В ходе лекционных занятий** необходимо вести конспектирование учебного материала. Обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации.

Конспект должен передавать самые существенные моменты лекции и записываться собственными формулировками. Не стоит стремиться записать дословно всю лекцию, используя фразеологические обороты преподавателя, такое «конспектирование» приносит больше вреда, чем пользы.

Конспектируя лекцию необходимо предусмотреть место для полей (не менее  $\frac{1}{4}$  листа). На полях записываются важные даты, фамилии, термины, появившиеся вопросы которые в последующем расшифровываются или запоминаются.

Конспект лекции лучше подразделять на пункты, параграфы, соблюдая красную строку. Новые разделы можно выделить разноцветным маркером или ручкой.

В конце лекции полезно задавать преподавателю уточняющие вопросы с целью уяснения теоретических положений, разрешения спорных ситуаций.

Качество изучения материала повысится, если спустя некоторое время после прослушивания материала еще раз перечитать лекцию и обратиться к списку предложенной для изучения литературы.

Если по каким-то причинам Вы не смогли присутствовать на лекции не стоит ее ксерокопировать, важнее переписать ее самостоятельно и прийти на консультацию к преподавателю, так материал усвоится лучше.

## **8. ИЗДАНИЯ ЭЛЕКТРОННЫХ БИБЛИОТЕЧНЫХ СИСТЕМ: ПЕРЕЧЕНЬ ОСНОВНОЙ И ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ УЧЕБНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ**

### **8.1. Основная литература**

1. Информационные технологии управления проектами: Учебное пособие / Н.М. Светлов, Г.Н. Светлова. - 2 изд., перераб. и доп. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 232 с.: (ЭБС [www.znanium.com](http://www.znanium.com); <http://znanium.com/go.php?id=429103>)
2. Управление проектами: учебное пособие/Поташева Г.А. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 208 с.: (ЭБС [www.znanium.com](http://www.znanium.com); <http://znanium.com/go.php?id=504494>)

## **8.2 Дополнительная литература**

3. Методология управления проектами: становление, современное состояние и развитие: Монография / О.Н. Ильина. - М.: Вузовский учебник: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 208 с.: (ЭБС [www.znanium.com](http://www.znanium.com); <http://znanium.com/go.php?id=400644>)
4. Управление организацией: Учебник / А.Г. Поршнев, Г.Л. Азоев, В.П. Баранчеев; Под ред. А.Г. Поршнева и др. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 736 с.: (ЭБС [www.znanium.com](http://www.znanium.com); <http://znanium.com/go.php?id=484522>)

## **9. ПЕРЕЧЕНЬ ЭЛЕКТРОННЫХ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ РЕСУРСОВ, НЕОБХОДИМЫХ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ**

### **9.1. Ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»**

1. Информационно-коммуникационные технологии в образовании // Электронный ресурс [Режим доступа: свободный] <http://ict.edu.ru/>
2. Российский портал открытого образования // Электронный ресурс [Режим доступа: свободный] <https://openedu.ru/>
3. Национальный Открытый Университет «ИНТУИТ». [Режим доступа: свободный] <http://intuit.ru>
4. Научная электронная библиотека «eLIBRARY.RU» (адрес доступа: <http://elibrary.ru>),
5. Электронная библиотека Гумер: книги, учебники (адрес доступа: <http://www.gumer.info/>).
6. Федеральный центр информационно-образовательных ресурсов // Электронный ресурс [Режим доступа свободный] <http://fcior.edu.ru/>

### **9.2. Профессиональные базы данных и информационно-справочные системы**

1. Информационно-правовой портал «КонсультантПлюс» (адрес доступа: <http://w7ww.consultant.ru>),
2. Сайт Информационно-правовой системы "Законодательство России" (адрес доступа: <http://www.pravo.msk.rsnet.ru>).

## **10. ЛИЦЕНЗИОННОЕ ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

1. Microsoft Office 2003; Microsoft Office 2010 Standart; Microsoft Office 2010 Professional Plus,
2. Microsoft Imagine,
3. Eset Nod 32 Antivirus 4,
4. SunRav Test OfficePro 6.

## **11. ОПИСАНИЕ МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЙ БАЗЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

Занятия лекционного типа, практические занятия, групповые и индивидуальные консультации, текущий контроль и промежуточная аттестация по дисциплине проводятся в учебных аудиториях.

Учебные аудитории укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации большой аудитории (компьютерная техника с соответствующим программным обеспечением, видеопроектор для просмотра презентаций, демонстрационный экран).

Для проведения занятий используются демонстрационное оборудование и учебно-наглядные пособия, обеспечивающие тематические иллюстрации к рабочей программе дисциплины (презентации к занятиям лекционного типа).

Для проведения тестирования используются компьютерные классы, оснащенные персональными компьютерами с лицензионным программным обеспечением.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся (читальный зал, 201 аудитория) оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду Института.

## **12. ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ ДЛЯ ИНВАЛИДОВ И ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ**

Обучение обучающихся с ограниченными возможностями здоровья при необходимости осуществляется на основе адаптированной рабочей программы с использованием специальных методов обучения и дидактических материалов, составленных с учетом особенностей психофизического развития, индивидуальных возможностей и состояния здоровья таких обучающихся (обучающегося).

**В целях освоения программы дисциплины инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья институт обеспечивает:**

- 1) для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья по зрению:
  - размещение в доступных для обучающихся, являющихся слепыми или слабовидящими, местах и в адаптированной форме справочной информации о расписании учебных занятий;
  - присутствие ассистента, оказывающего обучающемуся необходимую помощь;
  - выпуск альтернативных форматов методических материалов (крупный шрифт или аудиофайлы);
- 2) для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья по слуху:
  - надлежащими звуковыми средствами воспроизведение информации;
- 3) для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья, имеющих нарушения опорно-двигательного аппарата:

– возможность беспрепятственного доступа обучающихся в учебные помещения, туалетные комнаты и другие помещения, а также пребывание в указанных помещениях.

**Образование обучающихся с ограниченными возможностями здоровья** может быть организовано как совместно с другими обучающимися, так и в отдельных группах или в отдельных организациях.

**Перечень учебно-методического обеспечения самостоятельной работы обучающихся по дисциплине.**

Учебно-методические материалы для самостоятельной работы обучающихся из числа инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья предоставляются в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации:

<b>Категории студентов</b>	<b>Формы</b>
С нарушением слуха	- в печатной форме;



	- в форме электронного документа;
С нарушением зрения	- в печатной форме увеличенным шрифтом; - в форме электронного документа; - в форме аудиофайла;
С нарушением опорно-двигательного аппарата	- в печатной форме; - в форме электронного документа; - в форме аудиофайла;

#### **Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины**

В освоении дисциплины инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья большое значение имеет индивидуальная работа. Под индивидуальной работой подразумевается две формы взаимодействия с преподавателем: индивидуальная учебная работа (консультации), т.е. дополнительное разъяснение учебного материала и углубленное изучение материала с теми обучающимися, которые в этом заинтересованы, и индивидуальная воспитательная работа. Индивидуальные консультации по предмету являются важным фактором, способствующим индивидуализации обучения и установлению воспитательного контакта между преподавателем и обучающимся инвалидом или обучающимся с ограниченными возможностями здоровья.

#### **Оценочные и методические материалы для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине.**

Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности:

– для студентов с ограниченными возможностями здоровья предусмотрены следующие оценочные материалы:

<b>Категории студентов</b>	<b>Виды оценочных материалов</b>	<b>Формы контроля и оценки результатов обучения</b>
С нарушением слуха	тест	преимущественно письменная проверка
С нарушением зрения	собеседование	преимущественно устная проверка (индивидуально)
С нарушением опорно-двигательного аппарата	решение дистанционных тестов, контрольные вопросы	организация контроля с помощью электронной образовательной среды, проверка письменной работы

– студентам с ограниченными возможностями здоровья увеличивается время на подготовку ответов к зачёту (экзамену), разрешается готовить ответы с использованием дистанционных образовательных технологий.

Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности:

– при проведении процедуры оценивания результатов обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья предусматривается использование технических средств, необходимых им в связи с их индивидуальными особенностями. Эти средства могут быть предоставлены институтом или могут использоваться собственные технические средства;

– процедура оценивания результатов обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья по дисциплине предусматривает предоставление информации в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации:

<b>Категории студентов</b>	<b>Формы</b>
С нарушением слуха	- в печатной форме; - в форме электронного документа;
С нарушением зрения	- в печатной форме увеличенным шрифтом; - в форме электронного документа;

	- в форме аудиофайла;
С нарушением опорно-двигательного аппарата	- в печатной форме; - в форме электронного документа; - в форме аудиофайла;

– перечень может быть конкретизирован в зависимости от контингента обучающихся.

При проведении процедуры оценивания результатов обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья по дисциплине обеспечивается выполнение следующих дополнительных требований в зависимости от индивидуальных особенностей обучающихся:

1. Инструкция по порядку проведения процедуры оценивания предоставляется в доступной форме (устно, в письменной форме, устно с использованием услуг сурдопереводчика);

2. Доступная форма предоставления заданий оценочных средств (в печатной форме, в печатной форме увеличенным шрифтом, в форме электронного документа, задания зачитываются ассистентом, задания предоставляются с использованием сурдоперевода);

3. Доступная форма предоставления ответов на задания (письменно на бумаге, набор ответов на компьютере, с использованием услуг ассистента, устно).

При необходимости для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов процедура оценивания результатов обучения по дисциплине может проводиться в несколько этапов.

Проведение процедуры оценивания результатов обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья допускается с использованием дистанционных образовательных технологий.

**Издания электронных библиотечных систем: перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины.**

Для освоения дисциплины инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья предоставляются основная и дополнительная учебная литература в виде электронного документа в электронно-библиотечных системах. А также предоставляются бесплатно специальные учебники и учебные пособия, иная учебная литература и специальные технические средства обучения коллективного и индивидуального пользования, а также услуги сурдопереводчиков и тифлосурдопереводчиков.

**Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине**

Освоение дисциплины инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья осуществляется с использованием средств обучения общего и специального назначения:

– учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа, семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации – мультимедийное оборудование, специальное оборудование для студентов с нарушениями слуха; источники питания для индивидуальных технических средств;

– учебная аудитория для самостоятельной работы – стандартные рабочие места с персональными компьютерами; рабочее место с персональным компьютером и специальным оборудованием для студентов с нарушениями зрения.

В каждой аудитории, где обучаются инвалиды и лица с ограниченными возможностями здоровья, должно быть предусмотрено соответствующее количество мест для обучающихся с учётом ограничений их здоровья.

В учебные аудитории должен быть обеспечен беспрепятственный доступ для обучающихся инвалидов и обучающихся с ограниченными возможностями здоровья.

Составитель, к.э.н.,  
доцент кафедры бухгалтерского  
учета и налогообложения



Н.И.Лушенкова

Рецензент, к.э.н., доцент  
кафедры государственного и  
муниципального управления  
экономического факультета  
ФГБОУ ВПО «МГУ им. Н.П.  
Огарева»



С.В. Баландина

Заведующий библиотекой



С.Н.Астайкина

Программа одобрена на заседании кафедры экономики и бизнес-информатики «29»  
августа 2017 года, протокол № 1.  
Заведующий кафедрой, к.э.н.,  
доцент кафедры экономики и  
бизнес-информатики



Т.В. Глухова

**ЧАСТНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«МОРДОВСКИЙ ГУМАНИТАРНЫЙ ИНСТИТУТ»**

**КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ И БИЗНЕС-ИНФОРМАТИКИ**

**УТВЕРЖДЕНО**

на Научно-методическом совете  
протокол №1 от 29 августа 2017 г.

Председатель



Л.А. Коханец

**ОЦЕНОЧНЫЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ**

**ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ  
ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ  
«Управление проектами»**

Направление подготовки  
38.03.01 Экономика

Профиль  
«Бухгалтерский учет, анализ и аудит»

Квалификация выпускника  
**Бакалавр**

Форма обучения  
очная, заочная

## 1. ПАСПОРТ ОЦЕНОЧНЫХ МАТЕРИАЛОВ

№ п/п	Контролируемые темы (разделы) дисциплины	Контролируемая компетенция, код	Оценочные материалы	
			Наименование	Уровень сложности
1	Сущность, особенность и организация управления проектами	ОПК-4 ПК-1	Опрос, выполнение практических заданий, выполнение тестовых заданий	Репродуктивный Реконструктивный
2	Процессы инициации и планирования проекта	ОПК-4 ПК-1	Опрос, выполнение практических заданий, выполнение тестовых заданий	Репродуктивный Реконструктивный
3	Организационные формы управления проектами	ОПК-4 ПК-1	Опрос, выполнение практических заданий, выполнение тестовых заданий	Репродуктивный Реконструктивный Творческий
4	Управление временем проекта	ОПК-4 ПК-1	Опрос, выполнение практических заданий, выполнение тестовых заданий	Репродуктивный Реконструктивный Творческий
5	Управление стоимостью проекта	ОПК-4 ПК-1	Опрос, практическая ситуация, выполнение тестовых заданий	Репродуктивный Реконструктивный Творческий
6	Управление командой проекта	ОПК-4 ПК-1	Опрос, выполнение тестовых заданий, доклад (сообщение)	Репродуктивный Реконструктивный Творческий
7	Управление коммуникацией проекта.	ОПК-4 ПК-1	Опрос, доклад (сообщение), выполнение тестовых заданий	Репродуктивный Реконструктивный Творческий

8	Управление проектами в условиях неопределенности и риска	ОПК-4 ПК-1	Опрос, практическая ситуация, выполнение тестовых заданий	Репродуктивный Реконструктивный Творческий
9.	Процессы исполнения, контроля и завершения проекта	ОПК-4 ПК-1	Опрос, выполнение практических заданий, выполнение тестовых заданий	Репродуктивный Реконструктивный Творческий

## 2. ТИПОВЫЕ КОНТРОЛЬНЫЕ ЗАДАНИЯ ИЛИ ИНЫЕ МАТЕРИАЛЫ, НЕОБХОДИМЫЕ ДЛЯ ОЦЕНКИ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ И (ИЛИ) ОПЫТА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

### 2.1 Перечень вопросов для контроля текущей успеваемости обучающихся в форме опроса

Опрос проводится по контрольным вопросам, представленным в каждой теме в разделе 4.2. «Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) рабочей программы».

#### Шкалы и критерии оценки:

- **оценка «отлично» (1 балл)** выставляется студенту, если он усвоил программный материал, четко и логически его излагает, свободно справляется с вопросами, правильно обосновывает ответы и приводит примеры, убедительно доказывает свою точку зрения.

- **оценка «хорошо» (0,75 балла)** выставляется студенту, если он знает материал, грамотно его излагает, но допускает неточности в ответе на вопросы, может подкрепить свои выводы примерами;

- **оценка «удовлетворительно» 0,5 балла)** выставляется студенту, если он имеет знания только основного материала, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки в изложении материала, испытывает затруднения при ответе на вопросы, не всегда способен подкрепить свои выводы примерами;

- **оценка «неудовлетворительно» (0 баллов)** выставляется студенту, который не знает программного материала, допускает существенные ошибки при ответе на вопросы, не способен подкрепить свой ответ примером.

### 2.2 Выполнение практических заданий

Рабочей программой дисциплины предусмотрено выполнение практических заданий по темам, указанным в таблице 4.1. (Темы 1, 2, 3, 4, 9).

#### Шкалы и критерии оценки выполнения практических заданий

Оценка «отлично» (5 баллов) выставляется, если 79–90% всех практических заданий конкретной темы выполнено правильно, студент изложил решения, сформулировал и убедительно аргументировал выводы.

Оценка «хорошо» (4 балла) выставляется, правильно выполнено 59–78% всех практических заданий по конкретной теме. Алгоритм решения заданий корректен, но имеются неточности в аргументации.

Оценка «удовлетворительно» (3 балла) выставляется, если правильно выполнено

58- 50% всех практических заданий по конкретной теме.

Оценка «неудовлетворительно» (0 баллов) выставляется, если правильно выполнено менее 50% всех практических заданий.

## **2.3 Тематика докладов (сообщений)**

### **Тема 6 Управление командой проекта**

#### **Тематика докладов (сообщений)**

1. Административное руководство по управлению программами и проектами
2. Управление проектами в масштабах предприятия
3. Использование реальных и учебных проектов для обучения и подготовки персонала
4. Обучение и сертификация менеджеров проекта и специалистов по управлению проектами
5. Карьерный рост в управлении проектами
6. Команда проекта и ключевые человеческие факторы в управлении проектом
7. Организация офиса проекта и команды проекта
8. Условия эффективности лидерства руководителя проекта и его команды
9. Причины возникновения и последствия конфликтов в проектах
10. Формирование командного видения проекта
11. Способы разрешения конфликтов в проектах
12. Профессионально-важные качества проектного менеджера

### **Тема 7 Управление коммуникацией проекта**

#### **Тематика докладов (сообщений)**

1. Определение и структура процесса коммуникации проекта
2. Условия эффективности вербальных коммуникаций
3. Невербальное общение
4. Индивидуальные различия в общении
5. Коммуникационные сети: формальные каналы общения в группах
6. Неформальное общение
7. Влияние структуры проекта на информационные потоки

### **Шкалы и критерии оценки:**

Оценка «отлично» (5,25 балла) выставляется, если студент дает прямые и исчерпывающие ответы на вопросы, доклад соответствует всем требованиям, продемонстрировано отличное знание темы, а также умение давать оценку фактам, логически последовательно и аргументировано излагать свои мысли. Суждения и аргументы раскрываются с использованием теоретических положений и фактического материала, выводы аргументированы. К докладу разработана презентация. Студент активно участвует в дискуссии, точно выражает свои мысли в докладе и в выступлении по вопросам, активно отстаивает свою точку зрения, аргументировано возражает, опровергает ошибочные позиции.

Оценка «хорошо» (4 балла) выставляется, если доклад содержит необоснованные высказывания по изучаемым вопросам. Студент в целом дает правильный и достаточно полный ответ по теме, обнаруживая хорошее теоретическое знание проблемы, умение пользоваться материалом, делать необходимые выводы и обобщения, но отмечаются

отдельные некорректности в выражении мыслей. К докладу разработана презентация. Студент активно участвует в дискуссии.

Оценка «удовлетворительно» (3 балла) выставляется, если приводится в описательной форме сущность вопроса при отсутствии критической оценки. Собственные суждения и аргументы приведены незначительно. Смысл вопроса раскрыт не в полной мере, но содержание ответа свидетельствует о его понимании. Студент не принимает активного участия в дискуссии. Презентация к докладу отсутствует.

Оценка «неудовлетворительно» (0 баллов) выставляется, если содержание вопроса не раскрыто, студент не участвует в обсуждении сообщений выступающих.

## **2.4 Выполнение практических ситуаций**

На практических занятиях по темам, указанным в таблице 4.1, обучающиеся выполняют практические ситуации, условия которых даны в соответствующих разделах тем 5 и 8.

### **Шкалы и критерии оценки**

#### **Отлично (5,25 балла по 100 балльной системе оценки в БРС)**

Студент владеет категориальным аппаратом, методами обоснования решений по конкретной практической ситуации

В выполнении ситуации и ответах на поставленные вопросы отсутствуют неточности.

Выводы отражают причинно-следственные связи, логичны и грамотно сформулированы.

Предложения конкретны и убедительно аргументированы.

#### **Хорошо (4 балла по 100 балльной системе оценки в БРС)**

Студент владеет категориальным аппаратом, методами обоснования решений по конкретной практической ситуации

В выполнении ситуации и ответах на поставленные вопросы допущены неточности.

Выводы отражают причинно-следственные связи, логичны и грамотно сформулированы.

Предложения конкретны, но недостаточно убедительно аргументированы.

#### **.Удовлетворительно (3 балла по 100 балльной системе оценки в БРС)**

Студент не уверенно и не в полном объеме владеет категориальным аппаратом, методами обоснования решений по конкретной практической ситуации

Выводы сформулированы с редакционными погрешностями.

Предложения сформулированы не конкретно и не аргументированы.

#### **Неудовлетворительно (0 баллов по 100 балльной системе оценки в БРС)**

Студент не владеет категориальным аппаратом, методами обоснования решений по конкретной практической ситуации

В расчетах допущены грубые арифметические ошибки.

Выводы сформулированы с редакционными погрешностями.

Предложения отсутствуют.

## **2.5 Тестовые задания**



## **Тема 1 Сущность, особенность и организация управления проектами**

### **1. Под проектом понимается:**

- а) временное предприятие для создания уникальных результатов, продуктов или услуг;
- б) управляемое целенаправленное изменение исходного состояния любой системы, связанное с оптимизацией затрат времени и ресурсов;
- в) замысел, идея, намерение;
- г) все варианты верны.

### **2. К каким годам относят зарождение управления проектами как самостоятельной сферы деятельности?**

- а) к 30-м годам XX века;
- б) к 50-м годам XX века;
- в) к 70-м годам XX века;
- г) к 80-м годам XX века.

### **3. Назовите основной признак, характеризующий понятие «проект».**

- а) организация производственной деятельности;
- б) наличие организационной структуры управления;
- в) достижение конкретных результатов за ограниченное время;
- г) взаимодействие проектной организации с внешней средой.

### **4. Выделите признак, отличающий проект от производственной системы.**

- а) однократная, не циклическая деятельность;
- б) непрерывный производственный процесс;
- в) периодически повторяющийся выпуск продукции;
- г) наличие специальной системы управления.

### **5. Что НЕ является особенностью экономических проектов?**

- а) целью экономического проекта является улучшение экономических показателей функционирования системы;
- б) сроки экономического проекта предварительно намечаются, но требуют корректировки по мере продвижения проекта;
- в) количество ресурсов определяется возможностями предприятий;
- г) количество ресурсов ограничено производственными мощностями.

### **6. В чем заключается особенность социальных проектов?**

- а) целью социальных проектов является улучшение экономических показателей системы;
- б) сроки проекта четко определены и не требуют корректировки в процессе реализации;
- в) количественная и качественная оценка достижения результатов существенно затруднена;
- г) основные ограничения связаны с лимитированной возможностью использования технических мощностей.

### **7. Какая разница между проектами и операционной производственной деятельностью?**

- а) проекты имеют непрерывный;
- б) проекты имеют повторяющийся характер;
- в) проекты уникальны/индивидуальны и временны;
- г) все варианты верны.

### **8. Что такое РМВОК?**

- а) метод координации выполнения крупных проектов в США;
- б) методы построения сетевых моделей, разработанные советскими учеными;
- в) метод анализа и оценки программ;
- г) свод знаний по проектному управлению.

**9. Что из перечисленного ниже может являться объектом управления в проектном менеджменте?**

- а) портфель проектов;
- б) программа;
- в) стадии жизненного цикла проекта
- г) все варианты верны.

**10. В чем заключается ключевое преимущество управления проектами?**

- а) экономия времени и ресурсов на реализацию проекта за счет применения эффективных методов, технологий и инструментов управления.
- б) возможность с помощью инструментов планирования смоделировать детально и формализовать реализацию проекта.
- в) возможность осуществить объективную оценку экономической эффективности инвестиционного проекта.
- г) формирование эффективной команды по реализации поставленной цели

## **Тема 2 Процессы инициации и планирования проекта**

**1. Структурный план проекта является основой для планирования:**

- а) времени;
- б) издержек;
- в) содержания и качества работ;
- г) системы контроля;
- д) всего вышеперечисленного

**2. Структурный план проекта представляет собой:**

- а) форму контракта;
- б) форму плана времени выполнения проекта;
- в) комплект описаний индивидуальных работ для субконтракторов;
- г) комплект рабочих пакетов проекта

**3. Что такое структурная декомпозиция работ (СДР) проекта?**

- а) графическое изображение иерархической структуры всех работ проекта;
- б) направления и основные принципы осуществления проекта;
- в) дерево ресурсов проекта;
- г) организационная структура команды проекта.

**4. Метод критического пути используется для ...**

- а) сокращение затрат на реализацию проекта;
- б) планирования рисков проекта;
- в) планирования мероприятий по выходу из критических ситуаций;
- г) планирования расписания и управления сроками проекта.

**5. Что такое структуризация проекта?**

- а) Разбивка проекта на иерархические подсистемы и компоненты;
- б) Выделение в проекте разделов;
- в) Определение удельного веса отдельных работ;
- г) Установление связей между отдельными работами.

**6. При составлении СДР декомпозиция работ прекращается тогда, когда выполнены следующие условия:**

- а) понятен конечный результат каждой работы и способы его достижения;
- б) определены ответственные за выполнение каждой работы;
- в) команда проекта устала составлять СДР;
- г) СДР имеет более 7 уровней декомпозиции.

**7. Разработка СДР начинается на фазе**

- а) инициации проекта
- б) планирования проекта;
- в) реализации проекта;
- г) завершения проекта.

**8. Какой тип СДР НЕ существует?**

- а) продуктовая;
- б) функциональная;
- в) организационная;
- г) линейная.

**9. Какие процессы выполняются на основе СДР?**

- а) определение работ;
- б) планирование ресурсов и оценка стоимости;
- в) бюджетирование и определение рисков;
- г) все перечисленные процессы.

**10. В чем состоит продуктовый подход к построению СДР?**

- а) в качестве элементов СДР выбираются элементы продукта проекта;
- б) в качестве элементов СДР выбираются операции технологического цикла производства продукта проекта;
- в) в качестве элементов СДР выбираются элементы структурной схемы организации;
- г) в качестве элементов СДР выбираются работы проекта.

**11. Какова основная функция СДР?**

- а) определение стоимости работ;
- б) определение объема работ;
- в) определение целей проекта;
- г) определение рисков, связанных с выполнением работ по проекту.

**12. Что такое диаграмма Ганта?**

- а) документ, устанавливающий основные ресурсные ограничения проекта;
- б) графическое изображение иерархической структуры всех работ проекта;
- в) дерево ресурсов проекта;
- г) организационная структура команды проекта;
- д) горизонтальная линейная диаграмма, на которой работы проекта представляются протяженными во времени отрезками, характеризующимися временными и другими параметрами.

**13. Что собой представляет процесс управления проектом?**

- а) процесс взаимодействия заказчика и исполнителя;
- б) организационная структура управления;
- в) действия и процедуры, связанные с реализацией функций управления проектом

**14. Что такое предметная область проекта?**

- а) совокупность продуктов и услуг, производство которых должно быть обеспечено в результате завершения осуществляемого проекта;
- б) результаты проекта;
- в) местоположение проектного офиса;
- г) группа элементов (включающих как людей, так и технические элементы), организованных таким образом, что они в состоянии действовать как единое целое в целях достижения поставленных перед ними целей.

**15. Что собой представляет жизненный цикл проекта?**

- а) документ, представляющий характеристику основных параметров проекта;
- б) промежуток времени между моментом появления проекта и моментом его ликвидации;
- в) совокупность отдельных работ по реализации проекта;

г) период поставки материальных ресурсов.

**16. Что такое фаза проекта?**

- а) полный набор последовательных работ проекта;
- б) разбивка проекта на иерархические подсистемы и компоненты;
- в) ключевое событие проекта, используемое для осуществления контроля над ходом его реализации;
- г) набор логически взаимосвязанных работ проекта, в процессе завершения которых достигается один из основных результатов проекта.

**17. Что из перечисленного ниже НЕ относится к областям знаний в проектном менеджменте?**

- а) управление временем;
- б) управление персоналом;
- в) управление планированием;
- г) управление рисками.

**18. Какой из перечисленных ниже концепций управления проектами НЕ существует?**

- а) Концепция жизненного цикла проекта.
- б) Концепция команды проекта.
- в) Концепция финансирования проекта.
- г) Все концепции существуют.

**19. Какой этап из перечисленных ниже этапов жизненного цикла проекта НЕ существует?**

- а) Обоснование.
- б) Планирование.
- в) Реализация.
- г) Завершение.
- д) Все этапы существуют.

**20. Что такое инициация проекта?**

- а) убеждение руководства организации (или инвесторов) в необходимости выполнения проекта;
- б) принятие решения о начале проекта;
- в) явные и неявные цели основных участников проекта;
- г) определение целей и задач проекта

**21. Что из перечисленного ниже относится к основным процессам планирования?**

- а) декомпозиция целей;
- б) планирование организации;
- в) идентификация и оценка риска;
- г) разработка реагирования.

**22. Что из перечисленного ниже относится к вспомогательным процессам управления проектом?**

- а) управление ресурсами;
- б) управление контрактами;
- в) управление ресурсами;
- г) управление целями.

**Тема 3 Организационные формы управления проектами**

**1. Какая структура не относится к организационной структуре управления проектами?**

- а) функциональная;
- б) проектная;
- в) матричная;

г) векторная.

**2. Выделите принцип построения организационных структур управления проектами.**

- а) соответствие структуры финансовым результатам;
- б) соответствие структуры производственному процессу;
- в) соответствие структуры содержанию проекта;
- г) соответствие структуры системе взаимоотношений участников проекта.

**3. Когда у предприятия возникает потребность в организации проектно-целевой структуры?**

- а) при необходимости координации работы более чем двух подразделений;
- б) при выделении обособленных структурных образований с целью выполнения конкретной целевой работы;
- в) при осуществлении определенного проекта;
- г) при создании неформальных органов управления организацией.

**4. Какую структуру целесообразно использовать при выполнении организацией разового проекта?**

- а) матричную;
- б) выделенную;
- в) проектно-функциональную;
- г) проектно-целевую.

**5. В каких организационных структурах проектам уделяется меньше всего внимания?**

- а) функциональная структура;
- б) сильная матрица;
- в) сбалансированная матрица;
- г) слабая матрица.

**6. Выделите связи между должностями и структурными подразделениями, НЕ характерные для сложных проектов.**

- а) вертикальные;
- б) горизонтальные;
- в) диагональные;
- г) линейные.

**7. Какую организационную структуру с наибольшей вероятностью предпочтет организация, занимающаяся разработкой многочисленных, но мелких проектов со стандартной технологией**

- а) функциональную;
- б) проектную;
- в) матричную;
- г) дивизиональную.

**8. Чем отличаются организационные структуры от механических?**

- а) степенью соответствия содержания работ по проекту;
- б) степенью соответствия системе взаимоотношений участников проекта;
- в) степенью регламентированности обязанностей сотрудников проекта;
- г) уровнем подчиненности сотрудников.

**9. В каком случае целесообразно использовать организационную структуру «всеобщего управления проектами»?**

- а) деятельность организации полностью заключается в управлении проектами;
- б) периодическое выполнение проектов;
- в) выполнение нескольких проектов сразу
- г) проектная и производительная деятельность.

**10. В каком случае для управления проектами не применяются «сложные» организационные структуры?**

- а) управление проектом реализует заказчик;
- б) управление проектом реализует генеральный подрядчик;
- в) управление проектом реализует специальный менеджер;
- г) управление проектом реализует управляющая фирма.

#### **Тема 4 Управление временем проекта**

**1. Что из перечисленного ниже НЕ является исходной информацией для определения состава операций, которые необходимо выполнить для получения результатов проекта?**

- а) иерархическая структура;
- б) работ WBS;
- в) описание содержания проекта;
- г) шаблоны (типовые фрагменты работ по аналогичным проектам).

**2. Дайте определение понятию работа в сетевой модели.**

- а) производственный процесс, требующий затрат времени и ресурсов и приводящий к определенному результату;
- б) событие или дата в ходе осуществления проекта;
- в) период рабочего времени, который необходим для того, чтобы выполнить работу;
- г) время, затраченное сотрудниками на получение результата.

**3. Что собой представляют метод критического пути (CPM) и метод оценки и пересмотра планов (PERT)?**

- а) методы оценки эффективности проектов;
- б) методы планирования проектов;
- в) методы оценки рисков, связанных с реализацией проектов;
- г) методы инициации проектов.

**4. Чем отличаются стрелочные диаграммы от диаграмм предшествования?**

- а) в стрелочной диаграмме стрелками показываются логические связи между работами, а в диаграмме предшествования – сами работы;
- б) в стрелочной диаграмме стрелками показываются работы, а в диаграмме предшествования – логические связи между работами;
- в) диаграмма предшествования – это метод построения сетевой модели проекта, а диаграмма предшествования – подход к построению СДР.
- г) стрелочные диаграммы от диаграмм предшествования ничем не отличаются.

**5. В чем преимущества стрелочных диаграмм перед диаграммами Ганта?**

- а) стрелочные диаграммы легче в построении, чем график Ганта;
- б) при каких-либо изменениях, возникающих в процессе выполнения работ по проекту, в сетевом графе довольно легко разобраться на какие связанные работы это повлияет и как это отразится на окончательных сроках выполнения всех работ;
- в) одновременное отображение мероприятий и сроков их выполнения, а также представление информации в табличном виде значительно затрудняют восприятие диаграммы Ганта;
- г) у стрелочных диаграмм нет никаких преимуществ перед диаграммами Ганта.

**6. Какая ошибка при построении сетевой модели называется «тупик»?**

а) событие, которому предшествуют работы, но нет последующих хвостов и замкнутых циклов;

б) событие, у которого есть последующие работы, но нет предшествующих;

в) событие, которому предшествуют работы, но нет последующих;

г) событие, у которого есть последующие работы и замкнутые циклы.

7. Что из перечисленного ниже является методом расчета расписания.

а) метод критического пути (Critical Path Method, CPM);

б) PERT (Program Evaluation and Review Technique);

в) GERT (Graphical Evaluation and Review Technique);

г) все варианты верны.

**8. Что такое критический путь (метод критического пути)?**

а) самая длительная цепочка операций;

б) самая короткая цепочка операций;

в) период рабочего времени, который необходим для того, чтобы выполнить работу;

г) наиболее быстрый достижения целей проекта.

**9. Что означает параметр «раннее окончание работы».**

а) самое раннее из возможных сроков начала работы;

б) самое раннее из возможных сроков окончания работы;

в) самый поздний из допустимых сроков начала работы, при котором не увеличивается общая длительность проекта

г) самое позднее из допустимых сроков окончания работы, при котором не увеличивается общая длительность проекта.

**10. Сколько параметров используется при определении ожидаемой длительности работы по методу PERT?**

а) 2;

б) 3;

в) 4;

г) 5.

## **Тема 5 Управление стоимостью проекта**

**1. Чем определяется стоимость проекта?**

а) стоимостью ресурсов проекта;

б) стоимостью работ проекта;

в) временем работ проекта;

г) все ответы верны.

**2. Какой процесс не включается в управление стоимостью проекта?**

а) процесс планирования ресурсов;

б) процесс оценки стоимости;

в) процесс разработки бюджета;

г) классификация затрат.

**3. Что такое смета проекта?**

а) сумма средств, необходимых для покрытия отдельных (общих) расходов организации, не относимых на себестоимость продукции;

б) документ, содержащий обоснование и расчет стоимости проекта;

в) документ, устанавливающий основные ресурсные ограничения проекта;

г) все ответы верны.

**4. Дайте определение понятию бюджет проекта.**

а) распределение статей расходов и доходов по периодам времени;

б) документ, устанавливающий основные ресурсные ограничения проекта;

в) сумма средств, необходимых для покрытия отдельных (общих) расходов

организации, не относимых на себестоимость продукции;

г) документ, содержащий обоснование и расчет стоимости проекта;

**5. Что такое бюджетирование проекта?**

а) определение стоимостных значений выполняемых в рамках проекта работ и проекта в целом;

б) процесс планирования ресурсов;

в) процесс оценки стоимости проекта;

г) все ответы верны.

**6. Какой вид бюджета проекта НЕ существует?**

а) предварительный;

б) текущий;

в) фактический

г) заключительный.

**7. Организация и контроль выполнения проекта по стоимости НЕ включает**

...

а) распределение функциональных обязанностей и ответственности в соответствии с планом управления стоимостью и финансированием в проекте;

б) учет фактических затрат в проекте;

в) анализ отклонений стоимости выполненных работ от сметы и бюджета;

г) формирование текущей отчетности о состоянии стоимости и финансирования проекта.

**8. В каком виде бюджет представляться НЕ может?**

а) календарных план-графиков затрат;

б) матрицы распределения расходов;

в) столбчатых диаграмм затрат;

г) линейных диаграмм распределенных во времени кумулятивных затрат;

д) круговых диаграмм структуры расходов;

е) все ответы верны.

**9. Анализ и регулирование выполнения проекта по стоимости НЕ включает ...**

а) анализ отклонений стоимости выполненных работ от сметы и бюджета;

б) прогнозирование состояния выполнения работ проекта по стоимости;

в) принятие решений о регулирующих воздействиях для приведения выполнения работ проекта по стоимости в соответствие с бюджетом

г) учет фактических затрат в проекте.

**10. Метод освоенного объема позволяет ...**

а) оптимизировать сроки выполнения проекта;

б) определить отставание/опережение хода реализации работ по графику и перерасход/экономии бюджета проекта;

в) определить продолжительность отдельных работ проекта;

г) освоить максимальный объем бюджетных средств

## **Тема 6 Управление командой проекта**

**1. Что такое проектная команда?**

а) временный коллектив, создаваемый для осуществления определенного проекта;

б) постоянный коллектив, создаваемый для осуществления любого проекта;

в) исполнители проекта;

г) разработчики проекта.

**2. В какую фазу жизненного цикла проекта включается процесс «развитие команды»?**

а) планирование;



- б) исполнение;
- в) контроль;
- г) завершение.

**3. Анализ деятельности и развитие команды проекта включает ...**

- а) формирование отчетов об исполнении работ проекта;
- б) регулирование оплаты, льгот и поощрений;
- в) реорганизацию команды в соответствии с прогрессом проекта;
- г) разработку концепции управления персоналом.

**4. Сторона, вступающая в отношения с заказчиком и берущая на себя ответственность за выполнение работ и услуг по контракту – это**

- а) инвестор;
- б) спонсор;
- в) контрактор (подрядчик);
- г) лицензиар.

**5. Участники проекта – это**

- а) конечные потребители результатов проекта
- б) основные стейкхолдеры – высшее руководство, менеджер проекта, функциональные менеджеры, работники, гос. учреждения, акционеры, кредиторы и остальные стейкхолдеры, которых так или иначе касается проект – семьи, СМИ, школы, больницы, общественные организации, социальные организации, конкуренты, потребители и т.д.);
- в) команда, управляющая проектом;
- г) заказчик, инвестор, менеджер проекта и команда проекта.

**6. Какой подход к формированию проектной команды НЕ существует?**

- а) целеполагающий (основанный на целях);
- б) межличностный;
- в) ролевой;
- г) структурный;
- д) проблемно ориентированный.

**7. В чем состоит основное назначение офиса проекта?**

- а) обеспечение эффективной коммуникации членов команды проекта в совместном выполнении работ;
- б) обеспечение рабочими местами членов команды проекта;
- в) размещение средств связи, компьютеров и специфического программного обеспечения, средств телекоммуникации, разнообразной оргтехники, информационных технологий и пр.;
- г) все варианты верны.

**8. Что из перечисленного ниже НЕ относится к функциям офиса проекта?**

- а) содействие сокращению продолжительности циклов выполнения проектов;
- б) содействие правильному выбору состава одновременно выполняемых проектов;
- в) организация и поддержание информационного обеспечения руководства данными о состоянии основных портфелей предприятия;
- г) наставничество;
- д) все варианты верны.

**9. Команда проекта как организационная структура**

- а) существует только на время реализации проекта;
- б) является стабильной структурой и функционирует на постоянной основе.

**10. Какой стиль руководства НЕ применяется при управлении проектами?**

- а) авторитарный;
- б) демократический;
- в) либеральный;
- г) все стили руководства применяются

**Тема 7 Управление коммуникацией проекта.**

**1. Кто из перечисленных ниже НЕ является потребителем информации?**

- а) менеджер проекта;
- б) заказчик;
- в) спонсор (куратор) проекта;
- г) руководители функциональных подразделений;
- д) поставщики;
- е) все перечисленные являются потребителями информации.

**2. Кто из перечисленных ниже использует информацию по проекту для анализа расхождений фактических показателей выполнения работ от запланированных?**

- а) менеджер проекта;
- б) заказчик;
- в) спонсор (куратор) проекта;
- г) руководители функциональных подразделений;
- д) исполнители работ;
- е) все варианты верны.

**3. Какие процессы из перечисленных ниже включает в себя управление коммуникациями?**

- а) планирование системы коммуникаций;
- б) сбор и распределение информации;
- в) отчетность о ходе выполнения проекта;
- г) документирование хода работ;
- д) все варианты верны.

**4. Каких видов коммуникаций в рамках проекта НЕ бывает?**

- а) внутренних и внешних;
- б) формальные и неформальные;
- в) письменные и устные;
- г) линейные и функциональные.

**5. К какому виду коммуникаций в рамках проекта относятся отчеты, запросы, совещания?**

- а) внутренние;
- б) внешние;
- в) формальные;
- г) неформальные;
- д) устные.

**6. По отношению к организационным структурам управления проектами коммуникации бывают**

- а) формальные и неформальные;
- б) горизонтальные и вертикальные;
- в) внешние и внутренние;
- г) линейные и функциональные.

**7. Что в себя включает документирование проекта?**

- а) сбор и верификацию окончательных данных;
- б) анализ данных и выводы о степени достижения результатов проекта и эффективности выполнения работ;
- в) архивирование результатов с целью дальнейшего использования;
- г) все варианты верны.

**8. Для решения каких задач используются системы управления проектами? (Ответ считается верным, если отмечены все правильные варианты ответов.)**

- а) разработка расписания исполнения проекта без учета/ с учетом ограниченности ресурсов;
- б) определение критического пути и резервов времени исполнения операций проекта;
- в) определение потребности проекта в финансировании, материалах и оборудовании;
- г) анализ рисков и планирование расписания с учетом рисков;
- д) анализ отклонений хода работ от запланированного и прогнозирование основных параметров проекта.

**9. На уровне тактического менеджмента управлением проектом занимается ...**

- а) top-менеджмент;
- б) cow-менеджмент;
- в) проектный офис;
- г) low-менеджмент.

**Тема 8 Управление проектами в условиях неопределенности и риска**

**1. Что из перечисленного ниже не относится к этапам управления отклонениями?**

- а) управление рисками;
- б) управление персоналом проекта;
- в) управление проблемами;
- г) управление изменениями.

**2. Что такое риск в управлении проектами?**

- а) вероятность или угроза потери предприятием части своих ресурсов, появления дополнительных расходов в результате осуществления хозяйственной деятельности;
- б) потенциальная, численно измеримая вероятность неблагоприятных ситуаций и связанных с ними последствий в виде потерь, ущерба, убытков; вероятность получения непредсказуемого результата при реализации принятого хозяйственного решения;
- в) неопределенное событие или условие, наступление которого может иметь как положительное, так и отрицательное влияние на проект;
- г) все ответы верны.

**3. Что собой представляет институциональный риск?**

- а) риск, связанный с возможностью невыполнения фирмой своих обязательств по контракту или договору с заказчиком;
- б) риск, связанный с возможностью невыполнения фирмой своих финансовых

обязательств перед инвестором;

в) риск, связанный с возможностью обесценивания портфеля ценных бумаг;

г) риск, связанный с изменением государственной политики, международных отношений.

д) риск, связанный с возможным колебанием рыночных процентных ставок, собственной национальной денежной единицы и курсов валют, изменением рыночной конъюнктуры;

**4. Что из перечисленного ниже не является процессом управления рисками по РМВоК:**

а) планирование управления рисками;

б) классификация рисков;

в) качественный анализ (оценка) рисков;

г) количественный анализ рисков;

д) мониторинг и контроль рисков.

**5. Риск забастовки персонала проекта – это**

а) организационный риск;

б) технический риск;

в) рыночный риск;

г) институциональный риск;

д) финансовый риск.

**6. Что непосредственно не включается в процессы управления рисками?**

а) разработка мер реагирования;

б) идентификация;

в) анализ;

г) стимулирование.

**7. Что такое хеджирование?**

а) сознательное ограничение возможных потерь в соответствии с заранее установленным лимитом;

б) распределение риска по нескольким альтернативным вариантам;

в) снижение рисков за счет формирования новых встречных требований;

г) сбор дополнительной информации для снятия неопределенности.

**8. Под проблемой в проекте понимается ...**

а) вероятность или угроза потери предприятием части своих ресурсов, появления дополнительных расходов в результате осуществления хозяйственной деятельности; б) любой функциональный, технический или связанный с бизнесом вопрос, который возник в процессе осуществления проекта и требует ответа

в) модификация ранее согласованных продуктов и услуг, сроков исполнения и стоимости работ, управленческих и технологических процессов и т.п.

г) все варианты верны.

**9. Изменение в проекте – это**

а) вероятность или угроза потери предприятием части своих ресурсов, появления дополнительных расходов в результате осуществления хозяйственной деятельности;

б) любой функциональный, технический или связанный с бизнесом вопрос, который возник в процессе осуществления проекта и требует ответа

в) неопределенное событие или условие, наступление которого может иметь как положительное, так и отрицательное влияние на проект;

г) модификация ранее согласованных продуктов и услуг, сроков исполнения и стоимости работ, управленческих и технологических процессов.

**10. Кто может выступать инициатором изменений?**

- а) заказчик;
- б) проектировщик;
- в) инвестор;
- г) исполнитель;
- д) все варианты верны

**Тема 9 Процессы исполнения, контроля и завершения проекта**

**1. Укажите составляющие стадии реализации проекта.** (Ответ считается верным, если отмечены все правильные варианты ответов.)

- а) организация и контроль выполнения проекта;
- б) анализ и регулирование выполнения проекта;
- в) ввод в эксплуатацию и принятие проекта заказчиком;
- г) документирование и анализ опыта выполнения данного проекта;
- д) формирование концепции проекта.

**2. Какой вид контроля в управлении проектами НЕ существует?**

- а) предварительный;
- б) текущий;
- в) спонтанный;
- г) заключительный;
- д) все ответы верны.

**3. Что из перечисленного ниже включает организация и контроль выполнения проекта?** (Ответ считается верным, если отмечены все правильные варианты ответов.)

- а) организацию управления предметной областью проекта;
- б) контроль выполнения проекта по временным параметрам;
- в) формирование концепции управления качеством в проекте;
- г) совершенствование команды проекта;
- д) заключительную оценку финансовой ситуации;
- е) заключительный отчет по проекту и проектную документацию.

**4. Что из перечисленного ниже включает организация и контроль выполнения проекта по стоимости?** (Ответ считается верным, если отмечены все правильные варианты ответов.)

- а) распределение функциональных обязанностей и ответственности в соответствии с планом управления стоимостью и финансированием в проекте;
- б) анализ различных факторов, влияющие на позитивные и негативные отклонения от бюджета проекта;
- в) учет фактических затрат в проекте;
- г) формирование текущей отчетности о состоянии стоимости и финансирования проекта;
- д) анализ отклонений стоимости выполненных работ от сметы и бюджета;
- е) принятие решения о регулирующих воздействиях для приведения выполнения работ проекта по стоимости в соответствие с бюджетом.

**5. Что из перечисленного ниже НЕ относится к принципам построения системы контроля за реализацией проекта?**

- а) наличие конкретных планов;
- б) наличие информативной системы отчетности;
- в) наличие эффективной системы анализа фактических показателей и тенденций;
- г) наличие эффективной системы мотивации персонала;
- д) наличие эффективной системы реагирования.

**6. Система контроля будет эффективной при обязательном наличии ...**

- а) внешнего независимого аудита;
- б) электронного документооборота;
- в) планов работ и системы отчетности;
- г) программного обеспечения для контроля над выполнением работ;
- д) отдела контроля в организационной структуре проектной команды.

**7. Какие три основные количественные характеристики обычно контролируются при управлении проектом? (Ответ считается верным, если отмечены все правильные варианты ответов.)**

- а) время;
- б) команда проекта;
- в) объем работ;
- г) документооборот по проекту;
- д) стоимость.

**8. Что из перечисленного ниже НЕ относится к вспомогательным процессам контроля?**

- а) контроль за изменением содержания проекта;
- б) контроль за изменениями в расписании проекта;
- в) контроль затрат по работам и изменений бюджета проекта;
- г) ведение отчетности по проекту;
- д) контроль качества;
- е) контроль риска.

**9. Что из перечисленного ниже относится к причинам изменений в содержании работ по проекту?**

- а) изменения конъюнктуры на рынке; действия и намерения конкурентов;
- б) технологические изменения, изменения в ценах и доступности ресурсов;
- в) экономическая нестабильность;
- г) ошибки в планах и оценках; ошибки в выборе методов, инструментов, в организационной структуре или стандартах;
- д) изменения в контрактах и спецификациях; необходимость ускорения работ;
- е) влияние других проектов.
- ж) все ответы верны.

**10. Кто из участников проекта может инициировать запросы на изменение?**

- а) заказчик;
- б) команда проекта;
- в) любой участник проекта;
- г) никто не может инициировать запросы на изменение.

**11. Какой показатель НЕ используется при анализе освоенного объема для определения расхождения в графике работ и стоимости?**

- а) плановые (бюджетные) затраты – BCWS;
- б) фактические затраты – ACWP;

- в) освоенный объем – BCWP;
- г) все показатели используются.

**12. Что такое освоенный объем работ?**

- а) плановая стоимость фактически выполненных работ или количество ресурса, запланированное на фактически выполненный объем работ к текущей дате;
- б) бюджетная стоимость работ, запланированных в соответствии с расписанием;
- в) количество ресурса, предполагаемого для использования к текущей дате;
- г) стоимость фактически выполненных работ на текущую дату;
- д) количество ресурса, фактически потраченное на выполнение работ до текущей даты.

**13. В чем заключается метод измерения освоенного объема «правило 50/50 %»?**

- а) по этому правилу всю стоимость за выполнение работы списывают, когда она полностью завершена;
- б) подход позволяет списать 50 % стоимости сметы работ, когда работа начата, и 50 % по ее завершении;
- в) по этому правилу лучшим методом списания затрат в опорном плане является проведение частых проверок на протяжении всего периода работ и установление процента их завершения;
- г) в перечислении для каждой операции характерных точек – нормативных значений показателей результативности, достижение которых означает завершение определенного этапа.

**14. Что показывает индекс выполнения бюджета?**

- а) разность фактической стоимости (ACWP) и плановой стоимости (BCWP) выполненных работ;
- б) разность между плановой стоимостью работ по графику (BCWS) и плановой стоимостью выполненных работ;
- в) отношение освоенного объема к фактическим затратам;
- г) отношение освоенного объема к бюджетным затратам.

**15. Завершение проекта – это стадия процесса управления проектом, включающая процессы ...**

- а) формирования концепции проекта;
- б) формирования сводного плана проекта;
- в) осуществления всех запланированных проектных работ.
- г) ввода в эксплуатацию и принятия проекта заказчиком, документирования и анализа опыта реализации проекта;

**16. Фаза завершения проекта включает ...**

- а) проведение эксплуатационных испытаний;
- б) сдачу проекта;
- в) закрытие контракта;
- г) все перечисленное.

**17. Социальные результаты проекта включают в себя:**

- а) изменение качества рабочих мест;
- б) новые организационные решения;
- в) изменение организационной структуры;
- г) изменение условий труда.

**18. Наибольшее влияние на проект оказывают**

- а) экономические и правовые факторы;
- б) экологические факторы и инфраструктура;
- в) культурно-социальные факторы;
- г) политические и экономические факторы.

**19. Какие проекты в большей степени подвержены наибольшему влиянию внешнего окружения?**

- а) социальные и инвестиционные;
- б) экономические и инновационные;
- в) организационные и экономические;
- г) инновационные и организационные.

**20. Реализация проекта – это стадия процесса управления проектом, результатом которой является ...**

- а) осуществление проектных работ и достижение проектных целей;
- б) санкционирование начала проекта;
- в) утверждение сводного плана;
- г) архивирование проектной документации и извлеченные уроки.

**Шкалы и критерии оценки выполнения тестовых заданий**

Оценка «отлично» (5 баллов) выставляется, если даны правильные ответы на 79–90% тестовых заданий по конкретной теме.

Оценка «хорошо» (4 балла) выставляется, если даны правильные ответы на 59–78% тестовых заданий по конкретной теме.

Оценка «удовлетворительно» (3 балл) выставляется, если даны правильные ответы на 58- 50% тестовых заданий по конкретной теме.

Оценка «неудовлетворительно» (0 баллов) выставляется, если правильно выполнено менее 50% тестовых заданий..



### **3. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНИВАНИЯ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ И (ИЛИ) ОПЫТА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

#### **Локальные нормативные акты института, регламентирующие процедуры оценивания**

1. Положение о формах, периодичности и порядке текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации студентов.
2. Положение о рейтинговой системе оценки знаний студентов.
3. Положение о проведении компьютерного тестирования студентов.
4. Положение о самостоятельной работе студентов.
5. Положение о рабочей программе
6. Положение об оценочных и методических материалах для проведения текущего контроля, промежуточной аттестации и ГИА

#### **Процедура оценивания знаний, умений и навыков обучающихся**

В начале изучения дисциплины преподаватель доводит до сведения обучающихся информацию о формах, сроках проведения, шкалах и критериях оценки конкретных заданий; в течение семестра ведет учет текущей успеваемости каждого обучающегося.

#### **Максимальное количество баллов по видам оценочных материалов**

	Оценочные материалы					Итого
	Опрос	Выполнение практических заданий	Выполнение практических ситуаций	Доклад (сообщение)	Выполнение тестовых заданий	
Количество баллов	9	25	10,5	10,5	45	100

Обучающийся, набравший по итогам изучения дисциплины не менее 85 баллов, освобождаются от зачета.

Обучающийся, имеющий менее 85 рейтинговых баллов, сдает зачет.

**ЧАСТНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«МОРДОВСКИЙ ГУМАНИТАРНЫЙ ИНСТИТУТ»**

**КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ И БИЗНЕС-ИНФОРМАТИКИ**

**УТВЕРЖДЕНО**

на Научно-методическом совете  
протокол №1 от 29 августа 2017 г.

Председатель



Л.А. Коханец

**ОЦЕНОЧНЫЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ**

**ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО  
ДИСЦИЛИНЕ**

**«Управление проектами»**

Направление подготовки  
38.03.01 Экономика

Профиль  
«Бухгалтерский учет, анализ и аудит»

Квалификация выпускника  
**Бакалавр**

Форма обучения  
очная, заочная

Саранск 2017

# **1. ТИПОВЫЕ КОНТРОЛЬНЫЕ ЗАДАНИЯ ИЛИ ИНЫЕ МАТЕРИАЛЫ, НЕОБХОДИМЫЕ ДЛЯ ОЦЕНКИ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ И (ИЛИ) ОПЫТА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

## **Типовые контрольные вопросы для оценки знаний на зачете**

1. Сущность и основные характеристики программы, проекта
2. Основные характеристики проекта
3. Жизненный цикл и фазы проекта
4. Особенности управления проектами
5. Типы и виды проектов
6. Понятие и основные процессы инициации проекта
7. Функции и уровни проектного планирования
8. Декомпозиция проекта
9. Содержание процесса планирования проектов
10. Средства планирования1. Выполнение проекта на базе функциональной структуры
11. Проектная организационная структура
12. Матричная структура
13. Факторы эффективности матричной структуры (по С. Дэвису и П. Лоуренсу)
14. Виртуальное управление проектом.
15. Основные задачи и процедуры управления проектом по временным параметрам
16. Анализ и регулирование проекта по временным параметрам
17. Методы и средства разработки расписания проекта
18. Контроль выполнения проекта по временным параметрам
19. Сущность понятий «смета» и «бюджет» проекта
20. Смета проектных затрат как средство повышения эффективности проекта
21. Возрастание издержек проекта
22. Особенности сметы для различных фаз проекта
23. Бюджетирование проекта: основные понятия
24. Бюджет затрат на рабочую силу
25. Бюджеты производственных затрат и закупок
26. Контроль исполнения бюджета
27. Создание проектной команды.
28. Управление проектной командой. Руководство, лидерство.
29. Конфликты.
30. Проектный офис.
31. Сущность и основные категории процесса коммуникации
32. Виды вербальной коммуникации и условия их эффективности
33. Невербальное общение
34. Коммуникационные сети: формальные каналы общения в группах
35. Влияние структуры проекта на информационные потоки
36. Сущность, роль и виды рисков управления проектами
37. Методы оценки уровня риска проекта
38. Неопределенность окружения проекта как фактор риска
39. Технология управления проектами в условиях неопределенности
40. Принципы построения эффективной системы контроля
41. Процессы контроля. Технология управления изменениями.
42. Решение о закрытии проекта и процесс закрытия

## Типовые контрольные задачи для оценки знаний, умений, навыков или опыта деятельности на зачете

### Задание 1

Определите, какие виды деятельности из приведенного списка относятся к проектам, а какие – нет:

- 1) создание нового продукта;
- 2) реорганизация структуры фирмы;
- 3) разработка нового транспортного средства;
- 4) строительство склада;
- 5) проведение выборной компании партии;
- 6) внедрение системы автоматического учета на складе;
- 7) переезд в новый офис;
- 8) организация празднования юбилея шефа.

В этом списке некоторые виды деятельности могут быть при определенных условиях оценены как проекты – каковы эти условия?

### Задание 2

Представьте себе команду, в которой люди вознаграждаются исключительно за то, насколько они хорошо следуют правилам, а не за достижение конкретных целей и ответьте на вопросы: что и почему произошло бы с качеством работы, с какими проблемами столкнулся бы руководитель проекта, чем в этих условиях занимался бы он прежде всего?

### Задание 3

Построить стрелочную диаграмму на основе заданных параметров предшествования. Упростить сетевой график. Построить диаграмму предшествования.

Обсудить в группе основные правила построения и укрупнения стрелочных сетевых диаграмм.

Исходные данные:

Предшествующая работа	Рассматриваемая работа	Предшествующая работа	Рассматриваемая работа
–	А В,	Г	Ж
–	Б	Д, Е, Ж	З
А, Б	В	Д, Е	И
А, Б	Г	И, З	К
В, Г	Д	–	Л
В, Г	Е	А	М
–	О	О, И, З	П

### Задание 4

Компания «АВС» имеет матричную организационную структуру. Предложите, каким образом можно повысить заинтересованность персонала компании в участии в проектах?

### Задание 5

Компания «BCD» реализует проект расширения собственной сети закусочных. Предложите компании оптимальную организационную схему реализации подобного проекта.

#### **Задание 6**

Компании «ABC» и «BCD» работают в смежных областях (производят взаимодополняющую продукцию) и являются стратегическими партнерами. Предложите оптимальную организационную схему проекта освоения компанией «ABC» новой технологии производства собственных изделий.

#### **Задание 7**

Построить и рассчитать сетевую диаграмму по схеме «работа-вершина».

<b>Работа</b>	<b>Предшествующие ей работы</b>	<b>Продолжительность, в днях</b>
<b>А</b>	–	<b>4</b>
<b>Б</b>	<b>А</b>	<b>1</b>
<b>В</b>	<b>А</b>	<b>4</b>
<b>Г</b>	<b>Б</b>	<b>4</b>
<b>Д</b>	<b>Б;В</b>	<b>6</b>
<b>Е</b>	<b>Г;Д</b>	<b>5</b>

#### **Задание 8**

Существуют разные типы контроля. Перечислите их и ответьте на вопрос: на каких фазах проекта преимущественно используется тот или иной тип контроля? Ответы разместите в таблице, где «\*» означает «иногда применяется», «\*\*» – «применяется часто», «\*\*\*» – «применяется преимущественно».

<b>Фаза цикла</b>	<b>Тип контроля</b>				

#### **Задание 9**

Опишите гипотетическую ситуацию, которая может быть охарактеризована как «бесконечное» завершение проекта. Может ли поведение лиц, ответственных за «бесконечное» завершение иметь рациональное объяснение? Если «да», то какие цели могут преследоваться таким образом?

#### **Задание 10**

Три инженера осуществили проект по разработке новой бытовой кофемолки, обладающей более высокой производительностью по сравнению с ныне выпускаемыми образцами и экономящей до 30% электроэнергии. Руководство решило премировать разработчиков, пропорционально их вкладу в проект. Вам поручили представить рекомендации по премированию. Предложите план сбора информации для решения этой проблемы. Какие вопросы будут заданы разработчикам для выяснения их индивидуального вклада в проект?

### **Шкалы и критерии оценки на зачете**

Оценка «**зачтено**» выставляется студенту, который выполнил задание и

#### **Знает**

теоретические основы методики анализа экономических показателей и обоснования управленческих решений в проектной деятельности хозяйствующих субъектов (ОПК -4, ПК-1).

#### **Умеет:**

анализировать экономические показатели и находить оптимальные варианты организационно-управленческих решений в проектной деятельности (ОПК -4, ПК-1).

#### **Владеет:**

навыками сбора исходных данных для расчета, анализа показателей и обоснования управленческих решений в проектной деятельности (ОПК -4, ПК-1).

Оценка « **не зачтено**» выставляется студенту, который не выполнил задание, не знает программного материала, не умеет находить оптимальные управленческие решения в проектной деятельности и не владеет навыками сбора исходных данных для расчета, анализа показателей и обоснования управленческих решений в проектной деятельности (ОПК -4, ПК-1).

## **2. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНИВАНИЯ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ И (ИЛИ) ОПЫТА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

### **Локальные нормативные акты института, регламентирующие процедуры оценивания**

1. Положение о формах, периодичности и порядке текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации студентов.
2. Положение о рейтинговой системе оценки знаний студентов.
3. Положение о самостоятельной работе студентов.
4. Система менеджмента качества стандарт организации единые требования к оформлению курсовых и выпускных квалификационных работ.
5. Положение о проведении компьютерного тестирования студентов.
6. Положение об оценочных и методических материалах для проведения текущего контроля, промежуточной аттестации и ГИА.

### **Процедура оценивания знаний, умений и навыков обучающихся на зачете**

В ходе зачета студент имеет право пользоваться рабочей программой дисциплины.

Во время зачета допускается присутствие в аудитории не более 6 обучающихся, запрещается иметь при себе и использовать средства связи.

Зачет проводится в форме устного опроса и контроля выполнения задач для оценки знаний, умений, навыков или опыта деятельности обучающегося.

Оценка «зачтено» означают успешную сдачу зачета.