Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Богдалова Елена Вячеславовна
Должность: Проректор по образовательной деятельности
Дата подписания: 22.07.2025 13:01:25
Уникальный программный ключ:
ec85dd5a839619d48ea76b2d23dba88a9c82091a

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение инклюзивного высшего образования
«Российский государственный
университет социальных технологий »
(ФГБОУ ИВО «РГУ СоцТех»)

УТВЕРЖДАЮ

Проректор по образовательной деятельности

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Б.1.В. 06. УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ

образовательная программа направления подготовки 40.04.01 Юриспруденция
шифр, наименование

Направленность (профиль)
Частноправовое обеспечение и защита интересов граждан и юридических лиц

Квалификация (степень) выпускника: Магистр

Москва 2025

СОДЕРЖАНИЕ

1. Паспорт фонда оценочных средств 4
2. Перечень оценочных средств 7
3. Описание показателей и критериев оценивания компетенций 7
4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания результатов обучения, характеризующих этапы формирования компетенций 11
5. Материалы для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации 16

1. ПАСПОРТ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

по дисциплине «Управление проектами»

Оценочные средства составляются в соответствии с рабочей программой дисциплины и представляют собой совокупность контрольно-измерительных материалов, предназначенных для измерения уровня достижения обучающимися установленных результатов обучения.

Оценочные средства используются при проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации.

Таблица 1 - Перечень компетенций, формируемых в процессе освоения дисциплины

Код и наименование компетенции	**Код и наименование индикатора достижения компетенции**
УК-2. Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла	УК-2.1. Знает принципы, методы и способы управления проектами. УК-2.2.Умеет разрабатывать концепцию проекта в рамках обозначенной проблемы: формулирует цель, задачи, обосновывает актуальность, значимость, ожидаемые результаты и возможные сферы их применения. УК-2.3. Владеет навыками реализации проекта с использованием инструментов планирования необходимых ресурсов, осуществления мониторинга хода реализации проекта.
УК-3 Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	УК-3.1. Знает методы организации и руководства работой команды, принципы командной стратегии для достижения поставленной цели. УК-3.2. Умеет планировать командную работу, распределять поручения и делегировать полномочия членам команды. УК-3.3. Владеет навыками постановки цели в условиях командной работы; управления командной работой; преодоления возникающих в коллективе разногласий, споров и конфликтов на основе учета интересов всех сторон.

Конечными результатами освоения дисциплины являются сформированные когнитивные дескрипторы «знать», «уметь», «владеть», расписанные по отдельным компетенциям. Формирование дескрипторов происходит в течение всего семестра по этапам в рамках контактной работы, включающей различные виды занятий и самостоятельной работы, с применением различных форм и методов обучения (табл.2).

2. ПЕРЕЧЕНЬ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

Таблица 2 – Перечень оценочных средств:

№	Наименование оценочного средства	Характеристика оценочного средства	Представление оценочного средства в ФОС
1	Устный опрос	Оценочное средство, позволяющее провести проверку знаний учащихся публично излагать материал, формировать умение публичных выступлений.	Вопросы по темам дисциплины
2	Доклад - презентация и его обсуждение	Средство, позволяющее оценить умение обучающегося излагать суть поставленной проблемы, самостоятельно проводить анализ этой проблемы с использованием концепций и аналитического инструментария соответствующей дисциплины, делать выводы, обобщающие авторскую позицию по поставленной проблеме и публично выступать с применением мультимедийных технологий	Темы докладов
3	Решение разноуровневых задач (кейсы)	Различают задачи и задания: а) репродуктивного уровня, позволяющие оценивать и диагностировать знание фактического материала (базовые понятия, алгоритмы, факты) и умение правильно использовать специальные термины и понятия, узнавание объектов изучения в рамках определенного раздела дисциплины; б) реконструктивного уровня, позволяющие оценивать и диагностировать умения синтезировать, анализировать, обобщать фактический и теоретический материал с формированием конкретных выводов, установлением, причинно-следственных связей; в) творческого уровня, позволяющие оценивать и диагностировать знания различных областей, аргументировать собственную точку зрения	Комплекты разноуровневых задач (кейсы)
4	Эссе	Средство, позволяющее оценить умение обучающегося письменно излагать суть поставленной проблемы, самостоятельно проводить анализ этой проблемы с использованием концепций и аналитического инструментария соответствующей дисциплины, делать выводы, обобщающие авторскую позицию по поставленной проблеме	Тематика эссе
5	Тест	Средство, позволяющее оценить уровень знаний обучающегося путем выбора им одного из нескольких вариантов ответов на поставленный вопрос. Возможно использование тестовых вопросов, предусматривающих ввод обучающимся короткого и однозначного ответа на поставленный вопрос	Тестовые задания

3. ОПИСАНИЕ ПОКАЗАТЕЛЕЙ И КРИТЕРИЕВ ОЦЕНИВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ

Оценивание результатов обучения по дисциплине «Управление проектами» осуществляется в соответствии с Положением о текущем контроле успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся.

Предусмотрены следующие виды контроля: текущий контроль (осуществление контроля всех видов аудиторной и внеаудиторной деятельности обучающегося с целью получения первичной информации о ходе усвоения отдельных элементов содержания дисциплины) и промежуточная аттестация (оценивается уровень и качество подготовки по дисциплине в целом).

Показатели и критерии оценивания компетенций, формируемых в процессе освоения данной дисциплины, описаны в табл. 3.

Таблица 3.

Код компетенции	Уровень освоения компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Вид учебных занятий, работы, формы и методы обучения, способствующие формированию и развитию компетенций	Контролируемые разделы и темы дисциплины	Оценочные средства, используемые для оценки уровня сформированности компетенции	Критерии оценивания результатов обучения
УК-2	Знает					
	Недостаточный уровень Оценка «незачтено», «неудовлетворительно»	*УК-2.1. Знает принципы, методы и способы управления проектами.*	*Лекционные занятия Практические занятия Интерактивные лекции Интерактивные практические занятия*	*1-5*	*Практические занятия Устный опрос Доклад Презентация и его обсуждение Эссе Решение кейсов Тест*	УК-2.1-НУ Не знает, либо имеет фрагментарные знания о принципах, методах и способах управления проектами, допускает грубые ошибки в ответе
	Базовый уровень Оценка, «зачтено», «удовлетворительно»					УК-2.1-БУ Знает принципы, методы и способы управления проектами, не ориентируется в их специфике
	Средний уровень Оценка «зачтено», «хорошо»					УК-2.1-СУ Имеет сформированные, но содержащие пробелы представления о принципах, методах и способах управления проектами
	Высокий уровень Оценка «зачтено», «отлично»					УК-2.1-ВУ Имеет сформированные систематические представления об основных принципах, методах и способах управления проектами, анализирует различные позиции и точки зрения, соотносит специфику подходов
	Умеет					
	Недостаточный уровень Оценка «незачтено»,	*УК-2.2.Умеет разрабатывать концепцию проекта в рамках*	*Лекционные занятия Практические занятия*	*1-5*	*Практические занятия Устный опрос Доклад Презентация и его обсуждение Эссе Решение кейсов Тест*	УК-2.2-НУ Не умеет или имеет фрагментарное умение разрабатывать концепцию проекта в рамках

	«неудовлетворительно»	*обозначенной проблемы: формулирует цель, задачи, обосновывает актуальность, значимость, ожидаемые результаты и возможные сферы их применения.*	*Интерактивные лекции Интерактивные практические занятия*			обозначенной проблемы: не формулирует цель, задачи, не обосновывает актуальность, значимость, ожидаемые результаты и возможные сферы их применения
	Базовый уровень Оценка, «зачтено», «удовлетворительно»					УК-2.2-БУ Умеет анализировать и выявлять проблемные ситуации, вырабатывать стратегию действий на основе системного подхода, однако совершает ошибки при их применении
	Средний уровень Оценка «зачтено», «хорошо»					УК-2.2-СУ Умеет разрабатывать концепцию проекта в рамках обозначенной проблемы: формулирует цель, задачи, обосновывает актуальность, значимость, ожидаемые результаты и возможные сферы их применения, допускает незначительные ошибки
	Высокий уровень Оценка «зачтено», «отлично»					УК-2.2-ВУ Имеет сформировавшиеся систематическое умение разрабатывать концепцию проекта в рамках обозначенной проблемы: формулирует цель, задачи, обосновывает актуальность, значимость, ожидаемые результаты и возможные сферы их применения; осуществлять сбор

						информации, определять ресурсы, выбирать и реализовывать стратегию действий разрешения проблемной
	Владеет					
	Недостаточный уровень Оценка «незачтено», «неудовлетворительно»	*УК-2.3. Владеет навыками реализации проекта с использованием инструментов планирования необходимых ресурсов, осуществления мониторинга хода реализации проекта.*	*Лекционные занятия* *Практические занятия* *Интерактивные лекции* *Интерактивные практические занятия*	*1-5*	*Практические занятия* *Устный опрос* *Доклад - презентация и его обсуждение* *Эссе* *Решение кейсов* *Тест*	УК-2.3-НУ Не владеет или фрагментарно владеет навыками реализации проекта с использованием инструментов планирования необходимых ресурсов, не осуществляет мониторинг хода реализации проекта
	Базовый уровень Оценка, «зачтено», «удовлетворительно»					УК-2.3-БУ Владеет навыками реализации проекта с использованием инструментов планирования необходимых ресурсов, осуществления мониторинга хода реализации проекта, однако совершает ошибки в аргументации
	Средний уровень Оценка «зачтено», «хорошо»					УК-2.3-СУ Владеет навыками реализации проекта с использованием инструментов планирования необходимых ресурсов, осуществления мониторинга хода реализации проекта, допускает незначительные ошибки
	Высокий уровень Оценка «зачтено», «отлично»					УК-2.3-ВУ Имеет сформировавшееся систематическое владение навыками реализации проекта с использованием

						инструментов планирования необходимых ресурсов, осуществления мониторинга хода реализации проекта на основе системного подхода, способами разрешения проблемной ситуации; методами аргументации
УК-3	Знает					
	Недостаточный уровень Оценка «незачтено», «неудовлетворительно»	*УК-3.1. Знает методы организации и руководства работой команды, принципы командной стратегии для достижения поставленной цели*	*Лекционные занятия* *Практические занятия* *Интерактивные лекции* *Интерактивные практические занятия*	*1-5*	*Практические занятия* *Устный опрос* *Доклад презентация и его обсуждение* *Эссе* *Решение кейсов* *Тест*	УК-3.1-НУ Не знает, либо имеет фрагментарные знания о методах организации и руководства работой команды, принципах командной стратегии для достижения поставленной цели, допускает грубые ошибки в ответе
	Базовый уровень Оценка, «зачтено», «удовлетворительно»					УК-3.1-БУ Знает методы организации и руководства работой команды, принципы командной стратегии для достижения поставленной цели, не ориентируется в их специфике
	Средний уровень Оценка «зачтено», «хорошо»					УК-3.1-СУ Имеет сформированные, но содержащие пробелы представления о методах организации и руководства работой команды, принципах командной стратегии для достижения поставленной цели
	Высокий уровень Оценка «зачтено», «отлично»					УК-3.1-ВУ Имеет сформированные систематические представления о методах организации

						и руководства работой команды, принципах командной стратегии для достижения поставленной цели, анализирует различные позиции и точки зрения, соотносит специфику подходов
	Умеет					
	Недостаточный уровень Оценка «незачтено», «неудовлетворительно»	*УК-3.2. Умеет планировать командную работу, распределять поручения и делегировать полномочия членам команды.*	*Лекционные занятия* *Практические занятия* *Интерактивные лекции* *Интерактивные практические занятия*	*1-5*	*Практические занятия* *Устный опрос* *Доклад презентация и его обсуждение* *Эссе* *Решение кейсов* *Тест*	УК-3.2-НУ Не умеет или имеет фрагментарное умение планировать командную работу, распределять поручения и делегировать полномочия членам команды
	Базовый уровень Оценка, «зачтено», «удовлетворительно»					УК-3.2-БУ Умеет планировать командную работу, распределять поручения и делегировать полномочия членам команды, однако совершает ошибки при их применении
	Средний уровень Оценка «зачтено», «хорошо»					УК-3.2-СУ Умеет планировать командную работу, распределять поручения и делегировать полномочия членам команды, допускает незначительные ошибки
	Высокий уровень Оценка «зачтено», «отлично»					УК-3.2-ВУ Имеет сформировавшиеся систематическое умение планировать командную работу и реализовывать ее с учетом современных тенденций

	Владеет					
	Недостаточный уровень Оценка «незачтено», «неудовлетворительно»	*УК-3.3. Владеет навыками постановки цели в условиях командной работы; управления командной работой; преодоления возникающих в коллективе разногласий, споров и конфликтов на основе учета интересов всех сторон*	*Лекционные занятия Практические занятия Интерактивные лекции Интерактивные практические занятия*	*1-5*	*Практические занятия Устный опрос Доклад презентация и его обсуждение Эссе Решение кейсов Тест*	УК-3.3-НУ Не владеет или фрагментарно владеет навыками постановки цели в условиях командной работы; управления командной работой; преодоления возникающих в коллективе разногласий, споров и конфликтов на основе учета интересов всех сторон
	Базовый уровень Оценка, «зачтено», «удовлетворительно»					УК-3.3-БУ Владеет навыками постановки цели в условиях командной работы; управления командной работой; преодоления возникающих в коллективе разногласий, споров и конфликтов на основе учета интересов всех сторон, однако совершает ошибки в аргументации
	Средний уровень Оценка «зачтено», «хорошо»					УК-3.3-СУ Владеет навыками постановки цели в условиях командной работы; управления командной работой; преодоления возникающих в коллективе разногласий, споров и конфликтов на основе учета интересов всех сторон, допускает незначительные ошибки
	Высокий уровень Оценка «зачтено», «отлично»					УК-3.3-ВУ Имеет сформировавшееся систематическое владение навыками постановки цели в

						условиях командной работы; управления командной работой; преодоления возникающих в коллективе разногласий, споров и конфликтов на основе учета интересов всех сторон на основе системного подхода, способами разрешения проблемной ситуации; методами аргументации

4. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНИВАНИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ

Устный опрос

Правила подготовки устного ответа

Для составления ответа на устный вопрос, представленный в каждой из тем семинарского (практического) занятия, студенту следует:

- прочитать весь текст, составить целостное представление об изложенных в нем событиях, явлениях;
- обратить внимание на выделенные в тексте новые понятия, формулировки законов, обобщения, выводы, основные факты;
- составить развернутый план устного ответа, что поможет осмыслить научную информацию;
- проверить, как усвоен новый материал, пересказать его, пользуясь планом, затем без него.

Оформление ответа на устный вопрос - это реальная речевая внешняя структура, в ней отражается соотношение частей выступления по их цели, стилистическим особенностям, по объёму, сочетанию рациональных и эмоциональных моментов, как правило, элементами композиции доклада являются: вступление, определение предмета выступления, изложение, заключение.

Вступление помогает обеспечить успех выступления по любой тематике. Вступление должно содержать: название доклада; сообщение основной идеи; современную оценку предмета изложения; краткое перечисление рассматриваемых вопросов; интересную для слушателей форму изложения; акцентирование оригинальности подхода.

Выступление состоит из следующих частей:

Основная часть, в которой выступающий должен раскрыть суть темы, обычно строится по принципу отчёта. Задача основной части: представить достаточно данных для того, чтобы слушатели заинтересовались темой и захотели ознакомиться с материалами.

Заключение - это четкое обобщение и краткие выводы по излагаемой теме.

Доклад - презентация и его обсуждение

Регламент устного публичного выступления (доклада) – не более 10 минут.

Искусство устного выступления состоит не только в отличном знании предмета речи, но и в умении преподнести свои мысли и убеждения правильно и упорядоченно, красноречиво и увлекательно.

Любое устное выступление должно удовлетворять трем основным критериям, которые в конечном итоге и приводят к успеху: это критерий правильности, то есть соответствия языковым нормам, критерий смысловой адекватности, то есть соответствия содержания выступления реальности, и критерий эффективности, то есть соответствия достигнутых результатов поставленной цели.

Работу по подготовке устного выступления можно разделить на два основных этапа: докоммуникативный этап (подготовка выступления) и коммуникативный этап (взаимодействие с аудиторией).

Работа по подготовке устного выступления начинается с формулировки темы. Тема выступления не должна быть перегруженной, нельзя «объять необъятное», охват большого количества вопросов приведет к их беглому перечислению, к декларативности вместо глубокого анализа. Неудачные формулировки - слишком длинные или слишком краткие и общие, очень банальные и скучные, не содержащие проблемы, оторванные от дальнейшего текста и т.д.

Само выступление должно состоять из трех частей – вступления (10-15% общего времени), основной части (60-70%) и заключения (20-25%).

Вступление включает в себя представление авторов (фамилия, имя отчество, при необходимости место учебы/работы, статус), название доклада, расшифровку подзаголовка с

целью точного определения содержания выступления, четкое определение стержневой идеи. Стержневая идея проекта понимается как основной тезис, ключевое положение. Стержневая идея дает возможность задать определенную тональность выступлению. Сформулировать основной тезис означает ответить на вопрос, зачем говорить (цель) и о чем говорить (средства достижения цели).

Требования к основному тезису выступления:

- фраза должна утверждать главную мысль и соответствовать цели выступления;
- суждение должно быть кратким, ясным, легко удерживаться в кратковременной памяти;
- мысль должна пониматься однозначно, не заключать в себе противоречия.

К аргументации в пользу стержневой идеи проекта можно привлекать фото-, видеофрагметы, аудиозаписи, фактологический материал. Цифровые данные для облегчения восприятия лучше демонстрировать посредством таблиц и графиков, а не злоупотреблять их зачитыванием. Лучше всего, когда в устном выступлении количество цифрового материала ограничено, на него лучше ссылаться, а не приводить полностью, так как обилие цифр скорее утомляет слушателей, нежели вызывает интерес.

План развития основной части должен быть ясным. Должно быть отобрано оптимальное количество фактов и необходимых примеров.

В научном выступлении принято такое употребление форм слов: чаще используются глаголы настоящего времени во «вневременном» значении, возвратные и безличные глаголы, преобладание форм 3-го лица глагола, форм несовершенного вида, используются неопределенно-личные предложения.

Самые частые ошибки в основной части доклада - выход за пределы рассматриваемых вопросов, перекрывание пунктов плана, усложнение отдельных положений речи, а также перегрузка текста теоретическими рассуждениями, обилие затронутых вопросов (декларативность, бездоказательность), отсутствие связи между частями выступления, несоразмерность частей выступления (затянутое вступление, скомканность основных положений, заключения).

В заключении необходимо сформулировать выводы, которые следуют из основной идеи (идей) выступления. Правильно построенное заключение способствует хорошему впечатлению от выступления в целом. В заключении имеет смысл повторить стержневую идею и, кроме того, вновь (в кратком виде) вернуться к тем моментам основной части, которые вызвали интерес слушателей. Закончить выступление можно решительным заявлением. Вступление и заключение требуют обязательной подготовки, их труднее всего создавать на ходу.

При подготовке к выступлению необходимо выбрать способ выступления: устное изложение с опорой на конспект (опорой могут также служить заранее подготовленные слайды) или чтение подготовленного текста, лучше наизусть.

Запоминание написанного текста заметно сковывает выступающего и привязывает к заранее составленному плану, не давая возможности откликаться на реакцию аудитории.

Необходимо избегать сложных предложений, причастных и деепричастных оборотов.

Пауза в устной речи выполняет ту же роль, что знаки препинания в письменной. После сложных выводов или длинных предложений необходимо сделать паузу, чтобы слушатели могли вдуматься в сказанное или правильно понять сделанные выводы. После выступления нужно быть готовым к ответам на возникшие у аудитории вопросы.

Разработка мультимедийной презентации

Мультимедийная презентация - представление содержания учебного материала, учебной задачи с использованием мультимедийных технологий.

Общие требования к презентации:

- презентация не должна быть меньше 10 слайдов;
- первый лист – это титульный лист, на котором обязательно должны быть представлены: название проекта; фамилия, имя автора; номер учебной группы, название учебного учреждения;
- следующим слайдом должно быть содержание, где представлены основные этапы

(моменты) презентации. Желательно, чтобы из содержания по гиперссылке можно перейти на необходимую страницу и вернуться вновь на содержание;

- дизайн-эргономические требования: сочетаемость цветов, ограниченное количество объектов на слайде, цвет текста;

- в презентации необходимы импортированные объекты из существующих цифровых образовательных ресурсов. (Наиболее приемлемым и удобным в работе является ЦОР «Использование Microsoft Office»;

- последними слайдами презентации должны быть глоссарий и список литературы.

Одним из важных моментов является сохранение единого стиля, унифицированной структуры и формы представления учебного материала на всем уроке. При создании мультимедийного пособия предполагается ограничиться использованием двух или трех шрифтов. Вся презентация должна выполняться в одной цветовой палитре, например на базе одного шаблона, также важно проверить презентацию на удобство её чтения с экрана. Тексты презентации не должны быть большими. Выгоднее использовать сжатый, информационный стиль изложения материала. Нужно будет суметь вместить максимум информации в минимум слов, привлечь и удержать внимание обучаемых.

При подготовке мультимедийных презентаций возможно использование ресурсов сети Интернет, современных мультимедийных энциклопедий и электронных учебников. Удобным является тот факт, что мультимедийную презентацию можно будет дополнять новыми материалами, для её совершенствования, тем более что современные программные и технические средства позволяют легко изменять содержание презентации и хранить большие объемы информации.

Выполнение задания:

1. Этап проектирования: определение целей использования презентации; сбор необходимого материала (тексты, рисунки, схемы и др.); формирование структуры и логики подачи материала; создание папки, в которую помещен собранный материал;

2. Этап конструирования: выбор программы MS Power Point в меню компьютера; определение дизайна слайдов; наполнение слайдов собранной текстовой и наглядной информацией; включение эффектов анимации и музыкального сопровождения (при необходимости); установка режима показа слайдов (титульный слайд, включающий наименование кафедры, где выполнена работа, название презентации, город и год; содержательный — список слайдов презентации, сгруппированных по темам сообщения; заключительный слайд содержит выводы, пожелания, список литературы и пр.);

3. Этап моделирования - проверка и коррекция подготовленного материала, определение продолжительности его демонстрации.

Анализ письменных практических заданий (кейсов)

Решение ситуационных задач - это работа студента по систематизации информации в рамках постановки или решения конкретных проблем. Такой вид работы направлен на развитие мышления, творческих умений, усвоение знаний, добытых в ходе активного поиска и самостоятельного решения проблем. Такие знания более прочные, они позволяют студенту видеть, ставить и разрешать как стандартные, так и не стандартные задачи, которые могут возникнуть в дальнейшем в профессиональной деятельности.

Непременным условием правильного решения задач является умение четко сформулировать к основному вопросу дополнительные вопросы, охватывающие содержание задачи. Правильный ответ на дополнительные вопросы позволит сделать верный окончательный вывод.

Решение задач должно быть полным и развернутым и состоять из трех этапов:

1. Анализ ситуации. На данном этапе необходимо, прежде всего, уяснить содержание задачи, сущность возникшего спора и все обстоятельства дела.

2. Оценка ситуации (доводов сторон) с точки зрения действующего законодательства. Для этого студент должен определить юридическое значение фактических обстоятельств, упомянутых в задаче, и квалифицировать указанное в условии задачи правоотношение.

3. Формулировка выводов, в том числе об обоснованности требований или возражений сторон спора, а если дело уже решено судом – то и об обоснованности изложенного в казусе решения.

Юридическая квалификация фактов и отношений должна основываться на нормах права. Рассуждения и выводы должны быть обоснованы ссылками на конкретные правовые нормы. При этом указываются абзацы, части, пункты, статьи нормативного акта. Текст этих норм необходимо в соответствующей части процитировать. Однако решение не должно состоять лишь из дословного изложения или пересказа текста статей нормативных актов.

Преподаватель вправе задавать отвечающему дополнительные вопросы, вытекающие из условия задачи, либо относящиеся к рассматриваемой учебной теме. Проработка контрольных вопросов, как и само решение задачи, осуществляется студентами самостоятельно, в процессе подготовки на практическом занятии.

Занятия проводятся с использованием активных и интерактивных образовательных технологий: решение задач в малых группах, дискуссий и творческих заданий.

Студенты для работы на практических занятиях должен иметь тетрадь, в которой выполняются письменные задания.

Тестирование

Методом исследования уровня знаний, умений, навыков, способностей и других качеств личности является такая форма контроля как тест.

Тестирование: 1) предполагает стандартизованную, выверенную процедуру сбора и обработки данных, а также их интерпретацию; 2) позволяет проверить знания обучающихся по широкому спектру вопросов; 3) сокращает временные затраты на проверку знаний; 4) практически исключает субъективизм преподавателя, как в процессе контроля, так и в процессе оценки.

Основные задачи тестирования:

- развитие интереса у обучающихся к дисциплинам, по которым предполагается тестирование;
- активизация самостоятельной работы обучающихся во время подготовки к тестированию;
- воспитание сознательности и личной ответственности обучающихся за результаты своей подготовки;
- выявление уровня знаний, умений и навыков обучающихся по тестируемым дисциплинам;
- помощь обучающимся в определении уровня достигнутых результатов обучения и планирование дальнейшей подготовки;
- помощь преподавателям в оценке индивидуальных результатов обучения и развития обучающихся, расширении спектра контрольно-измерительных материалов, корректировке методики обучения.

Наиболее распространенными являются тестовые задания закрытого типа (каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных) и тестовые задания открытого типа (на каждый вопрос испытуемый должен предложить свой ответ: дописать слово, словосочетание, предложение, знак, формулу и т.д.).

Тестирование является одной из наиболее технологичных форм проведения автоматизированного контроля.

Степень улучшения результатов тестирования зависит от способностей и знаний учащихся, количества и вида предварительных занятий и особенностей тестов, а так же положительного влияния предварительной подготовки на изменение результатов тестирования, которое находится в прямой зависимости от тесноты связи между содержанием тренировочных заданий и содержанием теста.

Тестирование позволяет путем поиска правильного ответа и разбора допущенных ошибок лучше усвоить тот или иной материал. Для выполнения тестового задания, прежде всего, следует внимательно прочитать поставленный вопрос. После ознакомления с вопросом следует приступать к прочтению предлагаемых вариантов ответа. Необходимо прочитать все варианты и в качестве ответа следует выбрать лишь один индекс (цифровое обозначение), соответствующий правильному ответу. Тесты составлены таким образом, что в каждом из них правильным является лишь один из вариантов. Выбор должен быть сделан в пользу наиболее правильного ответа.

На выполнение теста отводится ограниченное время. Оно может варьироваться в зависимости от уровня тестируемых, сложности и объема теста. Как правило, время выполнения тестового задания определяется из расчета 30-45 секунд на один вопрос. К работе над тестовым заданием следует приступать после изучения рекомендованной литературы и материалов лекций.

Эссе

Эссе студента – самостоятельная письменная работа на тему, предложенную преподавателем, либо выбранная самим студентом, но обязательно согласованная с преподавателем. Тема эссе должна содержать в себе вопрос, проблему, мотивировать на размышление.

Цель эссе состоит в развитии навыков самостоятельного творческого мышления и письменного изложения собственных мыслей. Писать эссе чрезвычайно полезно, поскольку это позволяет автору научиться четко и грамотно формулировать мысли, структурировать информацию, использовать основные категории анализа, выделять причинно-следственные связи, иллюстрировать понятия соответствующими примерами, аргументировать свои выводы; овладеть научным стилем речи.

Требования к эссе. Эссе по дисциплине «Банкротство юридических лиц» должно содержать: четкое изложение сути поставленной проблемы, включать самостоятельно проведенный анализ этой проблемы с использованием концепций и аналитического инструментария, рассматриваемого в рамках дисциплины, выводы, обобщающие авторскую позицию по поставленной проблеме.

В зависимости от специфики дисциплины формы эссе могут значительно дифференцироваться. В некоторых случаях это может быть анализ имеющихся статистических данных по изучаемой проблеме, анализ материалов из средств массовой информации с использованием изучаемых моделей, подробный разбор предложенной задачи с развернутыми мнениями, подбор и детальный анализ примеров, иллюстрирующих проблему и др.

Построение эссе:

Титульный лист (заполняется по единой форме).

Содержание.

Введение – суть и обоснование выбора данной темы, состоит из ряда компонентов, связанных логически и стилистически. На этом этапе очень важно правильно сформулировать вопрос, на который вы собираетесь найти ответ в ходе своего исследования.

При работе над введением могут помочь ответы на следующие вопросы: «Надо ли давать определения терминам, прозвучавшим в теме эссе?», «Почему тема, которую я раскрываю, является важной в настоящий момент?», «Какие понятия будут вовлечены в мои рассуждения по теме?», «Могу ли я разделить тему на несколько более мелких подтем?».

Основная часть – теоретические основы выбранной проблемы и изложение основного вопроса. Данная часть предполагает развитие аргументации и анализа, а также обоснование их, исходя из имеющихся данных, других аргументов и позиций по этому вопросу. В этом заключается основное содержание эссе и это представляет собой главную трудность. Поэтому важное значение имеют подзаголовки, на основе которых осуществляется структурирование аргументации. Именно здесь необходимо обосновать (логически, используя данные или строгие рассуждения) предлагаемую аргументацию и (или) анализ. Там, где это необходимо, в качестве аналитического инструмента можно использовать графики, диаграммы и таблицы. В зависимости от поставленного вопроса анализ проводится на основе следующих категорий: причина – следствие, общее – особенное, форма – содержание, часть – целое, постоянство – изменчивость.

В процессе построения эссе необходимо помнить, что один параграф должен содержать только одно утверждение и соответствующее доказательство. Следовательно, наполняя содержанием разделы аргументацией (соответствующей подзаголовкам), необходимо в пределах параграфа ограничить себя рассмотрением одной главной мысли.

Хорошо проверенный (и для большинства – совершено необходимый) способ построения любого эссе – использование подзаголовков для обозначения ключевых моментов аргументированного изложения: это помогает посмотреть на то, что

предполагается сделать (и ответить на вопрос, хорош ли замысел). Такой подход поможет следовать точно определенной цели в данном исследовании. Эффективное использование подзаголовков – не только обозначение основных пунктов, которые необходимо осветить. Их последовательность может также свидетельствовать о наличии или отсутствии логичности в освещении темы.

Заключение – обобщения и аргументированные выводы по теме с указанием области ее применения и др. Подытоживает эссе или еще раз вносит пояснения, подкрепляет смысл и значение изложенного в основной части. Методы, рекомендуемые для составления заключения: повторение, иллюстрация, цитата, впечатляющее утверждение. Заключение может содержать такой очень важный, дополняющий эссе элемент, как указание на применение (импликацию) исследования, не исключая взаимосвязи с другими проблемами.

Общий объём – 5–7 с. основного текста.

5. МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

5.1. Задания репродуктивного уровня:

Устный опрос

Тема 1.Программы и проекты как средства решения управленческих задач

1.Основные характеристики проекта.
2.Жизненный цикл и фазы проекта.
3.Особенности управления.
4.Области применения проектного управления

Тема 2. Юридические проекты.
Команда проекта

1.Юридические проекты.
2.Критерии отбора приоритетных проектов.
3.Понятие командного синергизма и эффективность команды.
4.Развитие проектной команды.
5.Создание высокоэффективных проектных команд.
6.Управление виртуальными проектными командами

Тема 3. Подсистемы управления проектами: управление временем проекта

1.Определение состава и взаимосвязи работ проекта.
2. Правила построения стрелочных сетевых диаграмм. Диаграмма Ганта. Диаграммы предшествования.
3.Календарные планы.
4. Оценка продолжительности работ и расчет расписания проекта. Расчет сетевого графика методом критического пути.
5. Расчет сетевого графика методом PERT.
6. Метод анализа и графической оценки GERT.
7. Корректировка сетевого графика.
8. Расчет расписания проекта методом матричного алгоритма.
9.Управление расписанием проекта.

Тема 4. Подсистемы управления проектами: управление стоимостью проекта

1.Основные понятия и принципы управления стоимостью проекта.
2.Процессы управления стоимостью проекта.
3.Структура затрат проекта.
4.Методы оценки затрат. Инструменты для оценки затрат проектов.
5.Виды смет. Методы определения сметной стоимости.
6.Бюджетирование проекта. Виды бюджетов.
7.Отчетность по затратам.

Тема 5. Оценка результативности и проектов и программ.

1. Оценка эффективности проектов: критерии и основные аспекты.
2. Оценка финансовой состоятельности инвестиционных проектов.
3. Оценка экономической эффективности проектов: простые и сложные методы оценки эффективности инвестиционных проектов (ROI, PP, NPV, PI, DPP, IRR).

Контролируемые компетенции: УК-2, УК-3

Оценка компетенций осуществляется в соответствии с таблицей 3.

5.2. Задания продуктивного уровня (кейсы):

Тема 1.Программы и проекты как средства решения управленческих задач

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

1. Какие управленческие решения необходимо принять на всех этапах работы проекта?

2. Какие переговоры и с кем необходимо провести?

3. Что можно было сделать на этапе переговоров с клиентом и сотрудниками компании до включения в процесс руководителей отделов?

4. Какие совместные решения необходимо принять для устранения замечаний заказчика?

5. Как создать команду, какую роль в ней выбрать?

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

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

Для решения поставленной задачи руководителю проекта нужна рабочая группа:

− Разработчик IT-системы – Николай. Задача: необходимо внести коррективы в программу обработки базы данных с учетом нового направления. Разработчик ссылается на то, что у него нет времени для работы на этот проект. Говорит, что есть другие приоритеты, поставленные руководителем IT-отдела, и вообще большая загрузка. Вы подозреваете, что данная работа ему не очень интересна, а интерес для Николая имеет большое значение. Вы уже разговаривали с руководителем отдела IT, он обещал содействие. Но, насколько вам известно, Николай сам определяет приоритеты в своей работе, и все содействие на данный момент было в определении того, что «надо найти время и сделать работу для нового направления».

− Инженер – Василий. Задача: разработка функциональной упаковки и расчет сметы по ее производству. Василий готов работать, но клиенту важен дизайн, а постоянно работающего дизайнера в компании нет. Есть только внешний сотрудник, который загружен заказами и не может оперативно сделать дизайн.

− Логист – Иван. Задача: изменение логистики проекта и расчет стоимости перевозки по 16 городам. На данный момент из-за того, что клиент постоянно меняет техническое задание, четкие сроки выдержать не удается. В связи с этим – постоянные сбои в организации доставки (холостые пробеги, простой транспорта). Из-за этого проекта у Ивана испортились отношения с поставщиком транспортных услуг и он, мягко говоря, раздражен. Он считает, что постоянные корректировки ТЗ – недоработка и некомпетентность менеджера проекта.

− Директор производства. Настроен очень позитивно. Однако на производстве есть уже утвержденные планы производства и упаковки. Он хочет знать четкий объем и сроки, чтобы корректно включить исполнение заказа в планы. К сожалению, из-за изменения ТЗ и проблем с базой данных адресов сроки и задачи постоянно меняются.

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

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

Задания для самостоятельной работы:

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

Тема 2. Юридические проекты. Команда проекта

Кейс: Изучив материалы кейса, аргументировано ответьте на вопросы:

1. Кто является участниками и заинтересованными сторонами данного проекта? В чем выражаются их интересы?

2. Каковы точки соприкосновения и точки конфликтов интересов участников проекта?

3. Что, с вашей точки зрения, следовало сделать заказчику и инвестору проекта для его успешной реализации?

4. Выделите ключевые проблемы реализации крупных проектов развития территорий в современных условиях.

5. Что, с вашей точки зрения, следовало сделать, чтобы добиться максимального согласования интересов участников проекта?

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

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

– 35% площади было отведено под общественные функции,

– 49% – под бизнес-функции и 16% под офисы Газпрома и дочерних компаний. Сложность реализации проекта предполагала использование инновационных технологий, что

могло дать толчок развитию многих отраслей промышленности и строительства в Санкт-Петербурге.

Финансирование проекта. В соответствии с первоначальным вариантом строительство проектной стоимостью 60 млрд. руб. должно было быть полностью профинансировано за счет городского бюджета (для сравнения, общая запланированная сумма доходов бюджета города на 2007 г. составляла 210,1 млрд. руб.). Финансовые отчисления должны были производиться до 2016 г. по 6 млрд. руб. ежегодно (1,755 и 4,245 млрд. соответственно в 2006 и 2007 гг.). Однако в 2007 г. схема финансирования изменилась, из городского бюджет-та должно было быть оплачено 49% стоимости строительства (29 400 млн. руб.), при этом город получал 49% уставного капитала Охта-центра. Из бюджета должны предполагалось Профинансировать только социальные объекты, которые переходили в собственность города, однако этот аспект не получил соответствующего законодательного закрепления. Контрольным пакетом Охта-центра владело ОАО «Газпром». В условиях кризиса появилась информация о том, что Санкт-Петербург, возможно, откажется от своей части финансирования Охта-Центра в 2009 г. в пользу стадиона на Крестовском острове. В конце 2008 г. председатель правления ОАО «Газпром» Алексей Миллер заявил, что компания берет на себя стопроцентное финансирование Охта-центра. Однако, несмотря на формальное отсутствие участия города в строительстве небоскреба, фактически он бы строился из городского бюджета на средства, которые Санкт-Петербург разрешает Газпрому удерживать. Юридические аспекты проекта. Противники строительства инициировали судебные разбирательства, но все суды заказчиком строительства были выиграны. Основная претензия связана с нахождением на территории строительства Охта-центра памятника «Шведская крепость Ниеншанц», который охраняется законом с 2001 г. В январе 2009 г. границы крепости были закреплены законом «О границах зон охраны объектов культурного наследия на территории Санкт-Петербурга», Ниеншанц был отнесен законом к особой зоне, где строительство разрешено при условии, что высота зданий не будет превышать 40 м (с отклонением не более 10% от этой нормы). 16 февраля 2009 г. власти утвердили городские правила землепользования и застройки, в которых Ниеншанц не был включен в перечень особых зон, где соблюдается режим охраны объектов культурного наследия, в результате чего на земельном участке Ниеншанца автоматически было разрешено строить здания высотой до 100 м. В марте 2009 г. вышло постановление администрации, по которому под строительство Охта-центра выделялся участок в 4,73 га, в который целиком вошел и Ниеншанц. В августе 2009 г. в комиссию по землепользованию и застройке Санкт-Петербурга была подана просьба разрешить строительство небоскреба с отклонением от предельной высоты до 403 м, в частности, обосновывавшаяся «ограниченной площадью застройки», а именно «необходимостью восстановления архитектурного решения исторического объекта в фундаменте здания (пятиконечная звезда в основании)». Комитетом по градостроительству и архитектуре Смольного был проведен ландшафтно-визуальный анализ, однако экспертная оценка степени влияния отклонения на визуальное восприятие охраняемых панорам дана не была, градостроительный совет по данному вопросу вообще не собирался. 1 сентября 2009 г. состоялись общественные слушания, которые прошли с грубым нарушением законодательства. Участникам слушаний отказывали в выступлениях, милиционеры вели себя агрессивно, а на противников строительства оказывалось физическое воздействие. 22 сентября 2009 г. администрация утвердила предельную высоту 403 м для строительства небоскреба. Росохранкультура обозначила прокуратуре Санкт-Петербурга просьбу принять меры реагирования. 21 июля 2010 г. Конституционный суд признал, что нормы градостроительного законодательства, позволившие городским властям утвердить высоту небоскреба, должны применяться лишь в совокупности с системой российского и международного права, касающегося сохранения культурного наследия. Это определение устраивало противников проекта, так как его содержание дает основания оспорить строительство по новым основаниям.

Небоскреб и исторический облик Санкт-Петербурга. В 2007 г. компания RMJM, которая занималась проектированием объекта, представила результаты ландшафтно- визуального анализа восприятия высотного здания, проектируемого в рамках строительства общественно-делового района Охта-центр. В анализе утверждалось, что новая градостроительная доминанта принципиально не изменит силуэт панорам и перспективных видов центральных

набережных, площадей и улиц исторического центра Санкт-Петербурга. Параллельно Комитет по государственному контролю, использованию и охране памятников истории и культуры администрации Санкт-Петербурга (КГИОП) также провел экспертизу влияния высотного здания на панорамы города. Результаты обоих исследований были подвергнуты критике как профессиональными архитекторами, учеными, так и общественностью Санкт-Петербурга и России, видными деятелями культуры. Летом 2009 г. специалистами

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

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

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

Прекращение проекта. 10 марта 2011 г. стало известно, что комплекс зданий будет построен в другом районе, гораздо дальше от исторического центра города. Судьба участка на Охте, остающегося в собственности Газпрома, и в том числе археологических находок на Охтинском мысу, остается пока неясной. Проект имел много очевидных достоинств, равно

как и проблемных мест. Но очевидно, что сделанные ошибки, связанные с неучетом интересов всех заинтересованных сторон, в конце концов привели к прекращению проекта.

Тема 3. Подсистемы управления проектами: управление временем проекта

Кейс1. Для реализации проекта организации инновационного центра, который будет заниматься созданием развивающих игр для детей, требуется руководитель проекта. В настоящее время отсутствуют формальные требования, которым должен удовлетворять руководитель проекта.

Рассел Арчибальд выделяет 14 основных желательных личностных характеристик руководителя проекта:

1. гибкость и адаптивность;
2. высокая инициативность и лидерские качества;
3. смелость, уверенность, убедительность, умение ясно выражать мысли;
4. честолюбие, активность, влияние;
5. эффективность в координации и интеграции усилий участников проекта;
6. широкий круг личных интересов;
7. уравновешенность, энтузиазм, умение творчески мыслить, искренность;
8. умение сопоставлять технические решения со временем, необходимым на их реализацию, затратами и человеческим фактором;
9. высокая организованность и дисциплинированность;
10. универсальность знаний и компетенций;
11. способность и готовность посвятить большую часть своего времени планированию и проверяемый образовательный результат контролю;
12. способность выявлять проблемы;
13. готовность к принятию решения;
14. способность сохранять оптимальное равновесие при распределении времени.

Задание к кейсу:

1. Проанализируйте перечисленные требования по уровню значимости с вашей точки зрения.
2. Оцените себя как кандидата на роль руководителя проекта создания инновационного центра – для этого поставьте себе оценку по 5-баллной шкале отдельно по каждой характеристике.

Кейс 2. Формирование команды для реализации проекта строительства коттеджного поселка.

Коттеджный поселок «Небесный» будет построен в 20 мин езды от центра г.Ульяновска. Он расположен в непосредственной близости от существующего п. Красный Яр, примыкающего с востока. Красный Яр в силу своего отличного местоположения (на берегу реки Волги рядом с сосновым бором) и благоприятного климата среди жителей города и области снискал славу курортного места. Красный Яр активно отстраивался, и в настоящее время позиционируется как место отдыха, где вдоль реки располагаются санатории и турбазы. Строительная площадка для строительства поселка имеет необходимую инфраструктуру:

- проведено электричество;
- ведется работы по устройству дорог;
- в ближайшее время появится газ.

площадь территории поселка составляет 24 га. Предусмотрено строительство индивидуальных жилых домов, а также восьми многоквартирных жилых домов (1-, 2-, 3-комнатные квартиры). Площадь участков под индивидуальное жилое строительство – 8-12 соток, возможно объединение участков площадью до 1 га.

Задание к кейсу:

1. Считая себя руководителем проекта, сформируйте команду для управления данным проектом.
2. Сформулируйте основные функциональные обязанности каждого члена команды.
3. Оцените работу каждого из сотрудников и внесите необходимые изменения в состав

команды и функций ее членов с целью обеспечения выполнения проекта в установленные сроки и с высоким качеством.

Задание 1.

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

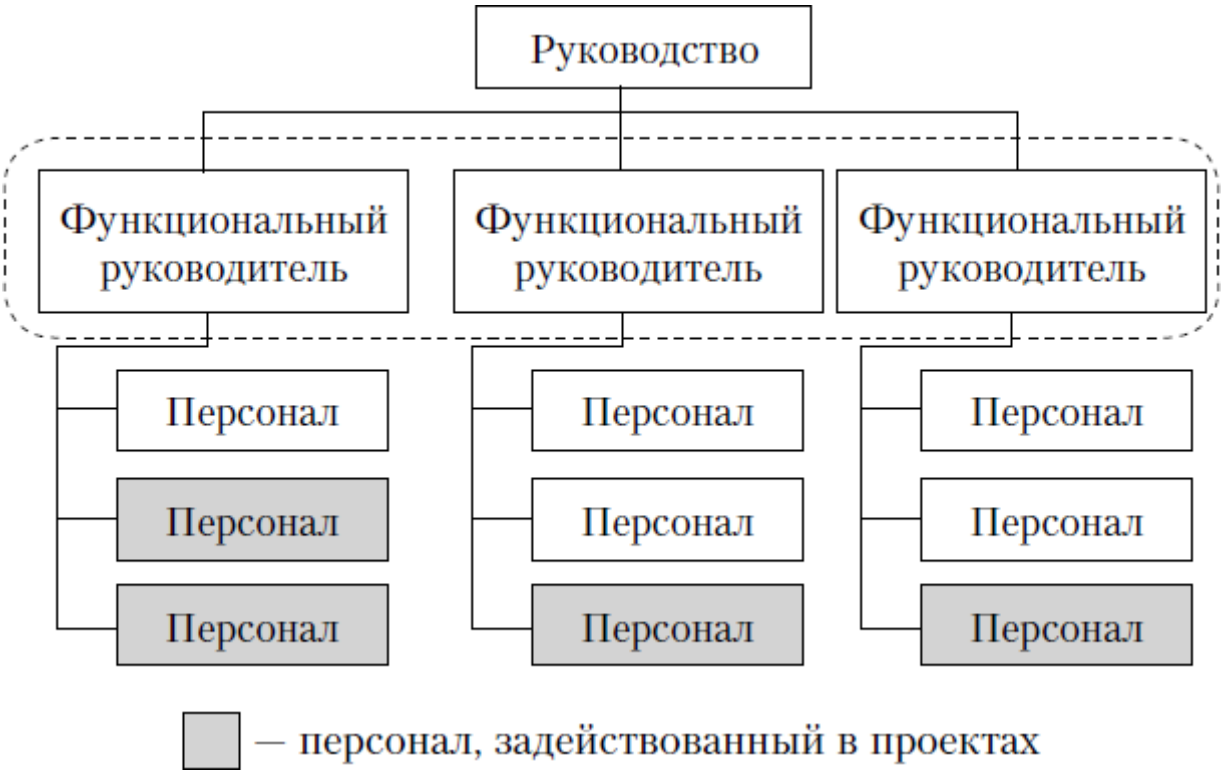


Рисунок 1 – Функциональная структура

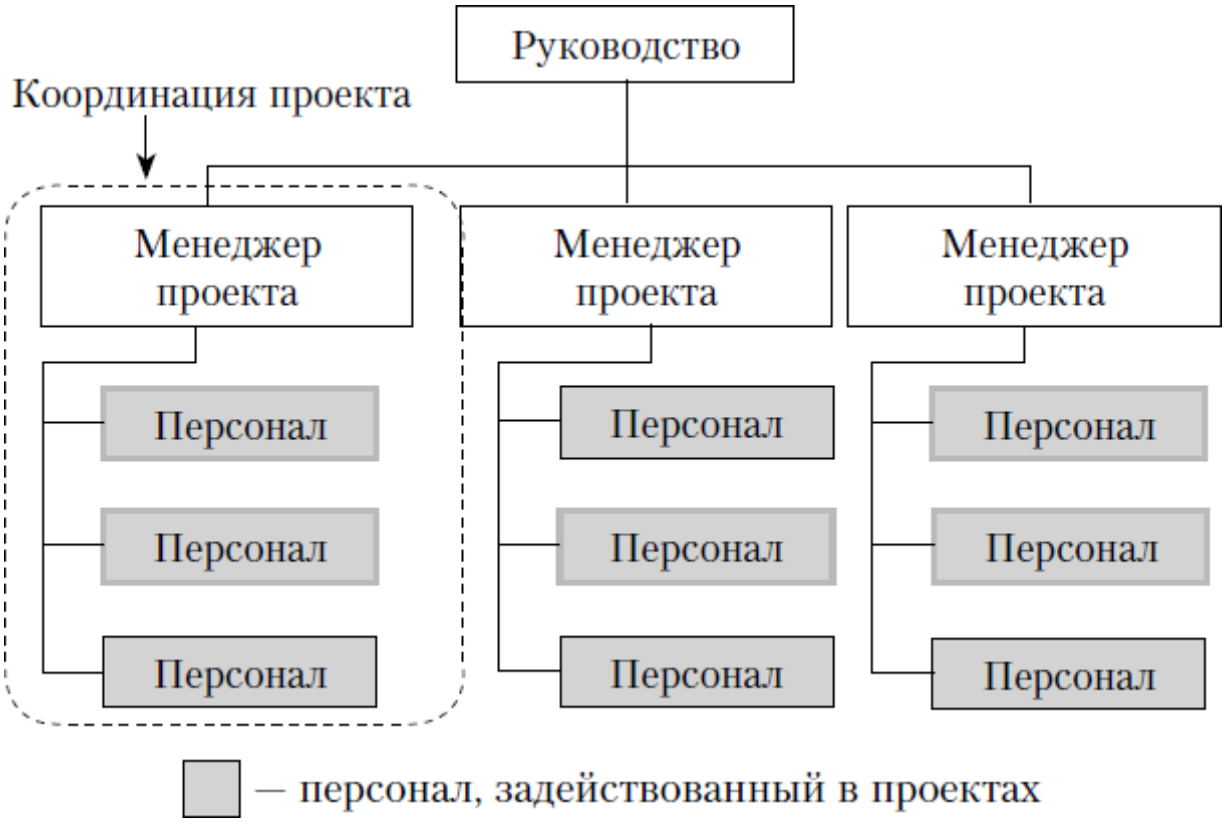


Рисунок 2 – Проектная структура

Задание 2.

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

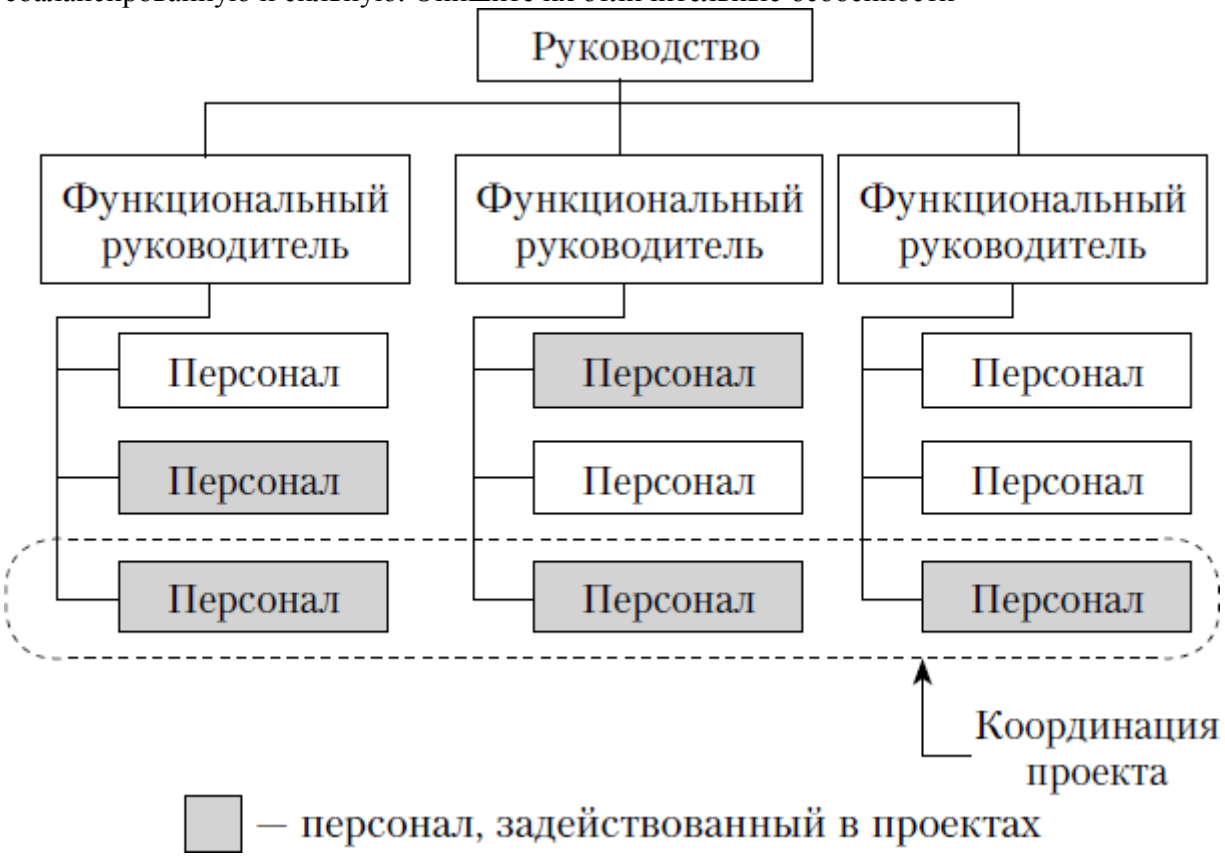


Рисунок 1 – Слабая матричная структура

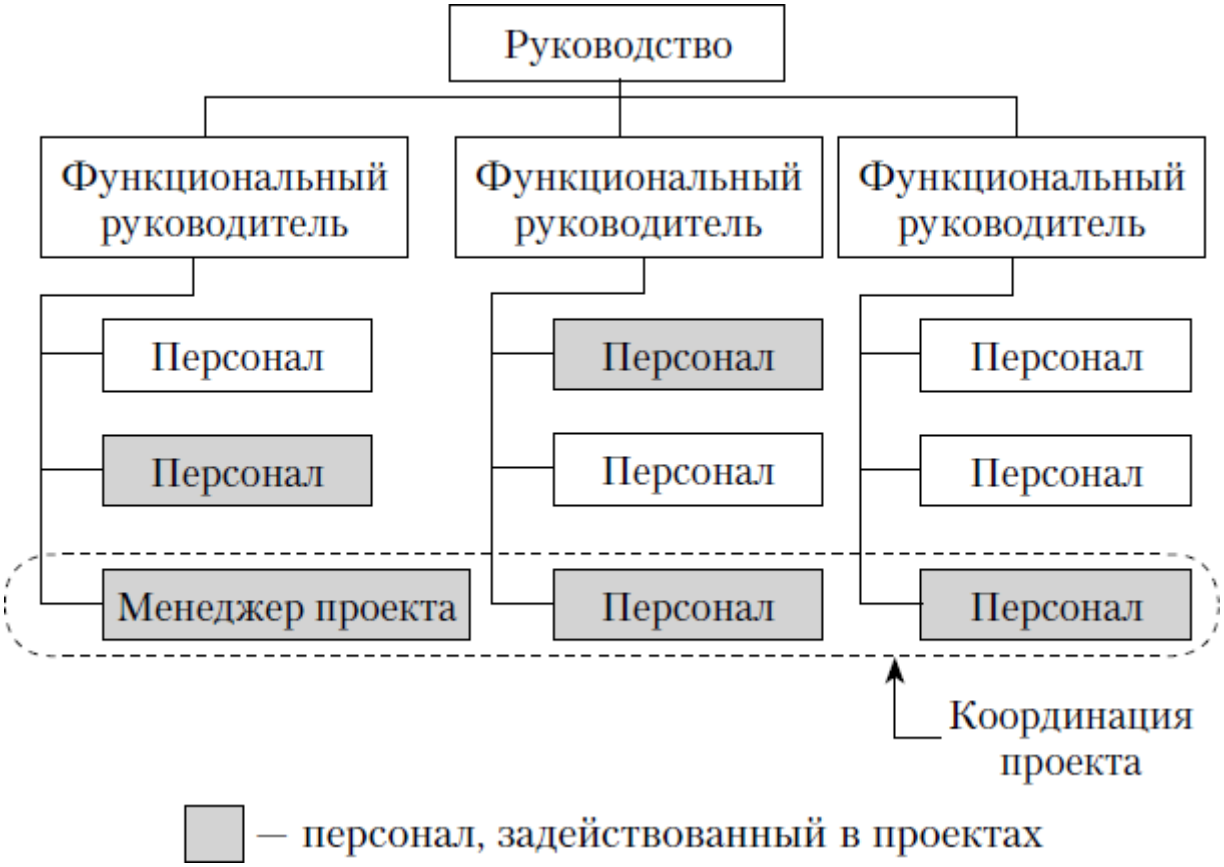


Рисунок 2 – Сбалансированная матричная структура

Рисунок 3 – Сильная матричная структура

Задание 3.

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

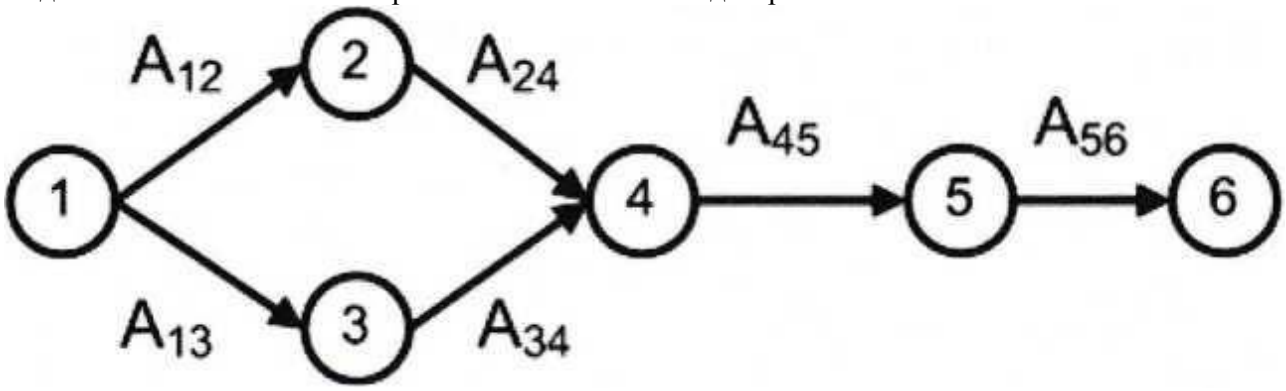
Критерии оценки	Функциональная	Матричная	Проектная
Неопределенность условий реализации проекта	Низкая	Высокая	Высокая
Технология проекта	Стандартная	Сложная	Новая
Сложность проекта	Низкая	Средняя	Высокая
Продолжительность проектного цикла	Короткая	Средняя	Большая
Размер проекта	Малый	Средний	Крупный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

Задания для самостоятельной работы:

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

Тема 4. Подсистемы управления проектами: управление стоимостью проекта

Задание 1. Укажите тип изображенной ниже сетевой диаграммы и объясните ее назначение.



Задание 2. Определите критический путь по операциям проекта компании, последовательность и продолжительность которых приведена в таблице.

Операция	Непосредственно предше-ствующая операция	Продолжительность операции, дни
A	—	8
B	—	10
C	—	6
D	*A, B*	8
E	*B, C*	9
F	*C*	14
G	*D, E*	14
H	*F, G*	6

Задание 3. Определите с помощью графика Ганта резервы времени для проекта, последовательность и продолжительность операций которого приведена в таблице.

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

Задание 4. Определите, какое из приведенных выражений используется при расчёте оценки продолжительности работы в методе РЕКТ:

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

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

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

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

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

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

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

В выражениях использованы следующие обозначения:
Топтим – оптимистическая (минимальная) оценка продолжительности;
Тпессим – пессимистическая (максимальная) оценка продолжительности;
Твероят – наиболее вероятная оценка продолжительности;
Тожид – ожидаемая продолжительность.

Задания для самостоятельной работы:

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

Тема 5. Оценка результативности и проектов и программ.

Задание 1.

1 сентября каждого года администрация предприятия составляет бюджет на следующий год. Процесс составления бюджета включает в себя операции, показанные ниже,

в таблице. Составление бюджета необходимо закончить к концу декабря, так что имеется период в 17 недель.

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

2. Ответьте на вопросы:

− можно ли закончить данный процесс в течение 17 недель?

− если бы потребовалось сократить время на формирование бюджета, на какие операции следовало бы обратить внимание и почему?

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

Задание 2.

Имеется исходная информация по проекту:

− плановый объем работ составляет 2200 денежных единиц,

− освоенный объем – 2000 денежных единиц,

− фактическая стоимость выполненных работ составляет 2500 выполненных единиц,

− бюджет по завершению проекта – 10 000 денежных единиц.

1. Определите, чему равен индекс выполнения стоимости (CPI) для данного проекта, и что он говорит о состоянии проекта на данный момент.

2. Определите отклонение по стоимости CV этого проекта.

3. Определите отклонение по стоимости SV и статус проекта (отстает либо опережает график работ).

4. Определите прогноз стоимости по завершению EAC при условии, что текущие отклонения считаются типичными.

Задания для самостоятельной работы:

1. Объясните, какую роль играют контроль и мониторинг в реализации проекта.

2. Перечислите, какими методами можно осуществить контроль исполнения проекта.

3. Рассмотрите сущность современной концепции управления качеством проекта.

4. Объясните, почему основные принципы концепции «всеобщего управления качеством» (TQM) близки философии управления проектами.

5. Опишите основные инструменты контроля качества, применяемые в управлении проектами.

6. Объясните, как обеспечивается соответствие требованиям качества в ходе реализации проекта.

7. Охарактеризуйте метод освоенного объема и особенности его применения

Задания для самостоятельной работы:

1. Выделите ключевые проблемы реализации крупных инвестиционных проектов в современных условиях

2. Укажите, что с вашей точки зрения, можно сделать, чтобы добиться максимального согласования интересов участников проекта.

3. Опишите основную цель управления стоимостью в инвестиционном проекте.

4. Объясните, как обеспечивается соответствие требованиям качества в ходе реализации инвестиционного проекта.

5. Рассмотрите основные формы контроля реализации инвестиционных проектов.

6. Опишите показатели оценки и контроля реализации инвестиционных проектов

Контролируемые компетенции: УК-2, УК-3

Оценка компетенций осуществляется в соответствии с таблицей 3.

5.3. Задания творческого уровня:

Темы эссе

1. Основные понятия и принципы управления стоимостью проекта.
2. Процессы управления стоимостью проекта.
3. Структура затрат проекта.
4. Методы оценки затрат.
5. Инструменты для оценки затрат проектов.
6. Виды смет.
7. Методы определения сметной стоимости.
8. Бюджетирование проекта.
9. Виды бюджетов.
10. Отчетность по затратам

Темы докладов - презентаций

1. Оценка эффективности проектов: критерии и основные аспекты.
2. Оценка финансовой состоятельности инвестиционных проектов.
3. Оценка экономической эффективности проектов: простые и сложные методы оценки эффективности инвестиционных проектов (ROI, PP, NPV, PI, DPP, IRR).

Контролируемые компетенции: УК-2, УК-3

Оценка компетенций осуществляется в соответствии с таблицей 3.

Курсовая работа - не предусмотрена

5.4. Тестовые задания

1. Проект можно определить, как:

а) Совокупность мероприятий, направленных на достижение уникальной цели и ограниченных по ресурсам и времени;

б) Систему целей, результатов, технических и организационной документации, материальных финансовых, трудовых и иных ресурсов, а также управленческих решений и мероприятий по их выполнению;

в) Системный комплекс плановых (финансовых, технологических, организационных и пр.) документов, содержащих комплексную модель действий, направленных на достижение оригинальной цели.

2. Окружающая среда проекта – это:

а) Совокупность факторов и объектов, непосредственно не принимающих участия в проекте, но влияющих на проект и осуществляющих взаимодействие с проектом и отдельными его элементами;

б) Совокупность всех участников проекта и других физических и юридических лиц, заинтересованных в его результате;

в) Совокупность независимых хозяйствующих субъектов, взаимодействующих с участниками проекта.

3. Субъекты, самостоятельно реализующие деятельность по проекту или деятельности, результаты которой влияют на проект (взаимодействую с проектом), – это:

а) Пассивные участники проекта;

б) Активные участники проекта;

в) Косвенные участники проекта.

4. Руководитель проекта относится:

а) К активным непосредственным участникам;

б) Пассивным участникам;

в) Пассивным непосредственным участникам;

г) непосредственным участникам;

д) пассивным косвенным участникам.

5. Инициатором проекта является:

а) Субъект деятельности, заинтересованный в достижении основной цели результатов проекта;

б) Участник, осуществляющий финансирование проекта и заинтересованный в достижении финансовых результатов проекта;

в) Субъект, являющийся носителем основной идеи проекта и инициативы по его реализации.

6. Общая структура жизненного цикла проекта включает в себя:

а) Прединвестционную, инвестиционную, эксплуатационную стадии;

б) Предпроектные исследования, проектный анализ, строительство, эксплуатацию;

в) Обоснование инвестиций, разработку бизнес – плана, технико – экономическое обоснование проекта, строительство, освоение производственной мощности, эксплуатацию завершение проекта.

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

а) Ресурсы, работы, результат;

б) Цели, ресурсы, работы;

в) Время, стоимость, качество;

г) Ресурсы, работы, результат, риски;

д) Цели и мероприятия по их достижению.

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

а) управление;

б) управление проектом;

в) администрирование;

г) координация,

д) управленческое решение

9. Содержание проекта – это:

а) совокупность целей, работ и участников проекта;

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

10. Количество фаз жизненного цикла проекта может зависеть от:
а) Продолжительности проекта;
б) Сложности проекта;
в) Все вышеперечисленное;
г) Потребностей в контроле проекта.

11. Организационная структура управления представляет собой:
а) совокупность элементов организации (должностей и структурных подразделений), участвующих в управленческой деятельности, и связей между ними;
б) перечень структурных подразделений и штатных единиц организации с указанием их должностных обязанностей;
в) технологию выполнения работ по проекту в увязке с системой ответственности за эти работы.

12. Организационная структура управления определяется:
а) системой властных, административных полномочий;
б) системой административных функциональных полномочий и горизонтальных отношений;
в) системой оплаты труда.

13. Команда управления проектом представляет собой:
а) совокупность участников проекта, осуществляющих не только управленческую, но и исполнительскую, предметную деятельность на основе командного принципа;
б) совокупность исполнителей, осуществляющих горизонтальную интеграцию деятельности в рамках функциональной организационной структуры;
в) единый орган управления проектом, представляющий собой совокупность сотрудников, осуществляющих управленческую деятельность на основе командного принципа организации взаимодействия между собой.

14. К общим принципам выбора и построения организационной структуры управления проектом относятся:
а) соответствие организационной структуры системе взаимоотношений участников проекта;
б) соответствие организационной структуры содержанию проекта; в) соответствие организационной структуры бюджету проекта;
г) соответствие организационной структуры окружению проекта;
д) соответствие организационной структуры принятым отраслевым нормам и стандартам.

15. Организационная структура управления проектом, вынесенная за рамки материнской структуры организации, – это:
а) всеобщее управление проектами;
б) проектно-матричная структура;
в) механистическая структура;
г) управление по проектам;
д) выделенная организационная структура.

16. Организационная структура управления проектами, вынесенная за рамки материнских структур организаций, осуществляющих управление проектами на паритетной основе, – это:
а) двойственная организационная структура;
б) проектно-матричная структура;

в) всеобщее управление проектами;
г) механистическая структура;
д) управление по проектам.

17. Организационная структура управления проектами, реализуемая в рамках материнской структуры организации для управления одним или несколькими проектами с глубокой интеграцией проектной и материнской структур, – это:
а) двойственная организационная структура;
б) проектно-матричная структура;
в) всеобщее управление проектами;
г) управление по проектам;
д) механистическая структура.

18. Организационная структура управления проектами, совпадающая с материнской структурой, вся деятельность которой состоит из деятельности по управлению проектами, – это:
а) двойственная организационная структура;
б) всеобщее управление проектами;
в) проектно-матричная структура;
г) управление по проектам;
д) выделенная организационная структура.

19. Схема «управление – функция генерального подрядчика» представляет собой:
а) двойственную организационную структуру;
б) всеобщее управление проектами;
в) сложную организационную структуру;
г) управление по проектам;
д) выделенную организационную структуру.

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

21. График Ганта позволяет:
а) отразить продолжительность выполнения работ по проекту;
б) показать логическую связь между работами по проекту;
в) спрогнозировать ход выполнения работ по проекту.

22. Циклограмма – это:
а) линейная модель, в рамках которой работы изображаются в виде наклонной линии в двухмерной системе координат, одна ось которой изображает время, а другая – объемы или структуру выполняемых работ;
б) сетевая модель, в рамках которой работы изображаются в виде стрелок, взаимосвязанных между собой путем событий, изображаемых в виде кружков;
в) календарный график выполнения работ, которые изображаются в виде горизонтальных отрезков на шкале времени.

23. В управлении проектом используются такие графы, как:
а) дерево целей;

б) дерево работ;
в) организационная структура;
г) 5-кривая;
д) сетевой график;
е) диаграмма Исикавы.

24. Ориентированный граф представляет собой:
а) граф, линии которого изображаются в виде направленных отрезков (стрелок);
б) граф, ребра которого не пересекаются;
в) граф, не имеющий в себе замкнутых контуров;
г) граф, вершины которого соединяются простыми (не направленными) отрезками.

25. Ориентированный граф состоит из:
а) вершин и дуг;
б) вершин и ребер;
в) структуры и поля.

26. Метод критического пути был впервые применен:
а) при организации военных поставок во время Второй мировой войны;
б) в программе Polaris',
в) при строительстве и обслуживании химических заводов фирмы DuPont.

27. Методы управления на основе сетевых моделей получили название:
а) методы обзора и пересмотра программ;
б) методы сетевого планирования и управления;
в) программно-целевой подход;
г) методы критического пути.

28. К недостаткам линейных моделей относятся:
а) сложность корректировки при изменении условий;
б) сложность вариантной проработки;
в) невозможность прогнозирования хода работ;
г) невозможность оптимизации запасов.

29. Работа в управлении проектами – это:
а) трудовой процесс, требующий затрат времени и ресурсов;
б) совокупность операций, направленных на получение конкретного результата;
в) процесс, не требующий затрат труда, но требующий затрат времени.

30. Фиктивная работа в управлении проектами – это:
а) трудовой процесс, не имеющий результатов;
б) неоплачиваемая работа;
в) работа, результаты которой никому не нужны;
г) зависимость между двумя или несколькими событиями, не требующая ни затрат времени, ни ресурсов, но показывающая логическую связь работ.

31. Ожидание в управлении проектами – это:
а) технологическая или организационная взаимосвязь между событиями;
б) процесс, не требующий затрат труда, но требующий затрат времени;
в) вынужденный простой работников, машин и механизмов.

32. Событие в управлении проектами – это:
а) результат выполнения одной или нескольких работ, позволяющий начинать следующую работу;
б) начало работы или завершение работы;
в) одновременное завершение или начало нескольких работ.

33. **Событие в управлении проектами совершается:**

а) в течение максимальной продолжительности предшествующих работ;

б) в течение продолжительности предшествующей работы, деленной на десятичный логарифм продолжительности критического пути сетевого графика;

в) мгновенно и не имеет продолжительности.

34. Несколько работ входит в:

а) исходное событие;

б) простое событие;

в) сложное событие.

35. Путь в управлении проектами – это:

а) продолжительность всех работ сетевого графика;

б) непрерывная последовательность работ, начиная от исходного события сетевой модели и заканчивая завершающим;

в) кратчайший маршрут от исходного события до завершающего.

36. Критический путь в управлении проектами – это:

а) путь сетевого графика с кратчайшей длиной;

б) путь сетевого графика с максимальной длиной;

в) средняя арифметическая всех путей сетевого графика.

37. Упорядочение сетевого графика представляет собой:

а) ликвидацию излишних логических связей и событий, сокращение количества пересечений;

б) установление оптимального соотношения между количеством работ и количеством событий;

в) нумерацию событий.

38. Метод логического зонирования по слоям заключается в:

а) группировке работ по продолжительности;

б) группировке событий так, чтобы не было связей между событиями в одном слое;

в) группировке событий так, чтобы между слоями не было пересекающихся работ.

39. Коэффициентом сложности – это:

а) отношение продолжительности критического пути к сумме продолжительностей всех работ;

б) отношение количества входящих работ в событие к количеству исходящих;

в) соотношение количества работ сетевого графика и количества событий.

40. Первую степень детализации имеют:

а) укрупненные сетевые графики для руководства компании;

б) сетевые графики по комплексам работ для руководителей отделов;

в) детализованные сетевые графики для оперативного управления.

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

а) функциональные;

б) административные;

в) технологические.

42. Требования к современным системам менеджмента качества закрепляются в стандартах:

а) ISO 14000;

б) ISO 10006;

в) ISO 9000.

43. Одна из несогласованностей проектного и процессного управления состоит в том, что:

а) проектное управление – проективно, а процессное управление – реактивно;

б) проектное управление подразумевает новизну, оригинальность деятельности, а процессное управление предполагает стабильность и рутинный характер работ;

в) проектное управление имеет функциональную ориентацию, а процессное управление– административную.

44. Управление запасами проекта представляет собой:

а) деятельно по поиску и выбору поставщиков ресурсов, по организации и проведению конкурсов (тендеров) на поставку, по управлению контрактами и договорами с поставщиками, по организации поставок, приемки, учета, контроля, хранения и передачи ресурсов производство;

б) совокупность процедур, правил и работ, направленных на обеспечение оптимального запаса ресурсов, необходимого для бесперебойного производства работ;

в) обеспечение своевременности поставок.

45. Разработка концепции управления предметной областью проекта не включает в себя:

а) анализ проблемы и потребности в проекте;

б) анализ причин, вызывающих отклонения в предметной области проекта;

в) уточнение основных характеристик проекта;

г) штатное расписание;

д) все вышеперечисленное.

46. При расчете по методу критического пути поздние сроки выполнения работ проекта вычисляют:

а) обратным проходом (против стрелок) по сетевой диаграмме;

б) прямым проходом (по стрелкам) по сетевой диаграмме;

в) прямым и обратным проходом по сетевой диаграмме;

г) прямым или обратным, в зависимости от вида сетевой диаграммы, проходом;

д) все вышеперечисленное

47. Последовательность работ, имеющих на сетевой диаграмме проекта нулевой временной резерв, это:

а) компромиссное расписание проекта.

б) оптимальное расписание проекта.

в) некритический путь проекта,

г) критический путь проекта.

д) ни один из вариантов.

48. Деятельность по управлению проектом, направленная на достижение соответствия результатов проекта выявленным потребностям и ожиданиям, представляет собой подсистему:

а) управления содержанием;

б) управления качеством;

в) управления ресурсами;

г) управления рисками;

д) управления персоналом.

49. **Задача по управлению комплектацией решается в рамках подсистемы:**

а) управления коммуникациями;

б) управления содержанием;

в) управление качеством;

г) управления материально-техническим обеспечением;
д) управления рисками.

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

а) организационная структура, штатное расписание, матрица ответственности, сетевая матрица;

б) структура продукции, структура потребностей (требований к продукции);

в) структура расходов (дерево стоимости), структура доходов, бюджет, график денежных потоков.

51. Управление закупками в проекте представляет собой:

а) деятельность, направленную на поиск и выбор поставщиков необходимых ресурсов, установление с ними деловых отношений, согласование договорной документации и приобретение прав на использование ресурсов;

б) деятельность, направленную на обеспечение работ всеми необходимыми материальными ресурсами при соблюдении ранее запланированных сроков и качества;

в) деятельность, по своевременной доставке материальных ресурсов к местам их использования, организацию их приемки, входного контроля, хранения и передачи в использование.

52. Детальные решения по организационной структуре управления проекта закрепляются:

а) в положения о структурных подразделениях, в должностных инструкциях, матрицах разделения административных задач управления, сетевых матрицах, профессиограммах;

б) календарных планах, сетевых графиках и графиках Ганта;

в) технических сертификациях, технических заданиях и рабочих проектах.

53. Полный перечень видов деятельности, обеспечивающих управление проектом, включает в себя:

а) согласование, визирование, исполнение работ, предоставление информации, подготовку предложений;

б) информацию, планирование, обеспечение, контроль;

в) управление ресурсами, управление работами результатами, управление рисками;

г) планирование, организацию, координацию, активизацию, контроль.

54. Бизнес-план проекта – это:

а) совокупность расчетных документов;

б) совокупность правовых документов;

в) совокупность аналитических, расчетных и правовых документов;

г) совокупность учредительных документов.

55. Для успешной реализации проекта наиболее значимо:

а) наличие хорошей команды проекта;

б) хорошая реклама продукции;

в) наличие послепродажного сервиса и гарантийного обслуживания;

г) все ответы верны.

56. При контроле выполнения планов контролируемые показатели быть двух видов:

а) целевые и ограничивающие;

б) целевые и предельные;

в) фиксированные и ограничивающие;

г) фиксированные и предельные.

57. В рамках управления коммуникациями проекта в фазе разработки решаются такие задачи, как:

а) определение информационных потребностей участников проекта, проектирования структуры документации и без данных, а также создание проекта информационной системы, включающей схемы аппаратной и программной составляющих;

б) разработка технического задания, разработка технического проекта информационной системы, создание информационной системы, включающей аппаратную и программную составляющие;

в) определение структуры баз данных, разработка проекта локальной вычислительной сети, выбор программного обеспечения, настройка программного обеспечения

58. При анализе и оценке рисков проекта используется:

а) метод критического пути;

б) метод дерева решений;

в) симплекс метод.

59. Снизить риски проекта позволяет:

а) функционально – стоимостный анализ;

б) метод сбалансированных показателей;

в) создание резервов;

г) календарное планирование;

д) управление конфликтами

60. Субконтрактором является:

а) участник проекта, берущий на себя обязательства перед контрактором за выполнение отдельных работ, предоставление продукции или услуг;

б) участник проекта, которому делегированы полномочия по управлению деятельностью, направленной на достижение целей проекта;

в) юридическое или физическое лицо, являющееся покупателем или пользователем результатов проекта.

61. Организационная структура, при которой возможно перераспределение человеческих ресурсов между проектами без реорганизации существующей структуры

а) Матричная

б) Функциональная

в) Линейно-функциональная

г) Дивизиональная

62. Сторона, вступающая в отношения с заказчиком и берущая на себя ответственность за выполнение работ и услуг по контракту

а) инвестор

б) спонсор

в) **контрактор (подрядчик)**

г) лицензиар

д) конечный потребитель результатов проекта

63. Участники проекта – это …

а) **физические лица и организации, которые непосредственно вовлечены в проект или чьи интересы могут быть затронуты при осуществлении проекта**

б) конечные потребители результатов проекта

в) команда, управляющая проектом

г) заказчик, инвестор, менеджер проекта и команда проекта

64. Организационная структура – это …

а) **совокупность элементов организации (должностей и структурных подразделений и связей между ними**

б) команда проекта под руководством менеджера проекта

в) организационно-правовая документация предприятия, реализующего проект

г) документация, регламентирующая процессы, происходящие в организации

65. Ключевое преимущество управления проектами

а) **экономия времени и ресурсов на реализацию проекта за счет применения**

б) **эффективных методов, технологий и инструментов управления**

в) возможность с помощью инструментов планирования смоделировать детально и формализовать реализацию проекта

г) возможность осуществить объективную оценку экономической эффективности инвестиционного проекта

66. На стадии разработки проекта

а) **расходуется 9-15% ресурсов проекта**

б) расходуется 65-80% ресурсов проекта

в) ресурсы проекта не расходуются

67. Проект – это …

а) инженерная, техническая, организационно-правовая документация по реализации запланированного мероприятия

б) **ограниченное по времени, целенаправленное изменение отдельной системы с**

в) **установленными требованиями к качеству результатов, с ограничениями расходования**

г) **средств и со специфической организацией**

68. Предметная область проекта

а) **совокупность проектных работ, продуктов и услуг, производство которых должно**

б) **быть обеспечено в рамках осуществляемого проекта**

в) результаты проекта

г) местоположение проектного офиса

69. Фаза проекта – это …

а) **набор логически взаимосвязанных работ проекта, в процессе завершения которых**

б) **достигается один из основных результатов проекта**

в) полный набор последовательных работ проекта

г) ключевое событие проекта, используемое для осуществления контроля над ходом его реализации

70. Функциональная структура – это …

а) **совокупность линейно-функциональных подразделений, где каждое подразделение выполняет определенные функции, характерные для всех направлений деятельности** предприятия

б) временная структура, создаваемая для решения конкретной комплексной задачи (разработки проекта и его реализации

в) структура, закрепляющая в организационном построении компании два направления руководства – вертикальное (управление функциональными и линейными структурными подразделениям и горизонтальное (управление проектам)

71. Цель проекта – это …

а) **желаемый результат деятельности, достигаемый в итоге успешного осуществления проекта в заданных условиях его выполнения**

б) направления и основные принципы осуществления проекта

в) получение прибыли

г) причина существования проекта

72. Непосредственное инициирование проекта включает в себя …

а) **Принятие решения о начале проекта**

б) **Определение и назначение управляющего проектом**

в) **Принятие решения об обеспечении ресурсами выполнения первой фазы проекта**

г) Анализ проблемы и потребности в проекте сводного плана управления проектом

73. Инициация проекта – это стадия процесса управления проектом, результатом которой является …

а) **санкционирование начала проекта**

б) утверждение сводного плана

в) окончание проектных работ

г) архивирование проектной документации и извлеченные уроки

74. Стратегия проекта – это …

а) желаемый результат деятельности, достигаемый в итоге успешного осуществления проекта в заданных условиях его выполнения

б) **направления и основные принципы осуществления проекта**

в) получение прибыли

г) все выше перечисленное

75. Задачи, которые включает формирование концепции проекта

а) **Анализ проблемы и потребности в проекте**

б) **Сбор исходных данных**

в) **Определение целей и задач проекта**

г) **Разработка концепции по отдельным функциям управления проекта**

д) Организация и контроль выполнения работ

е) Утверждение окончательного бюджета проекта

ж) Подписание контрактов и контроль за их выполнением

76. Предметная область проекта – это …

а) **содержание и объем проектных работ, совокупность продуктов и услуг,**

б) **производство которых должно быть обеспечено в результате завершения осуществляемого проекта**

в) желаемый результат деятельности, достигаемый в итоге успешного осуществления проекта в заданных условиях его выполнения

г) направления и основные принципы осуществления проекта

д) территория реализации проекта

е) причина существования проекта

77. Календарный план – это …

а) **документ, устанавливающий полный перечень работ проекта, их взаимосвязь,**

б) **последовательность и сроки выполнения, продолжительности, а также исполнителей**

в) **ресурсы, необходимые для выполнения работ проекта**

г) сетевая диаграмма

78.Диаграмма Ганта – это …

а) **горизонтальная линейная диаграмма, на которой работы проекта представляются**

б) **протяженными во времени отрезками, характеризующимися временными и другими**

в) **параметрами**

г) документ, устанавливающий основные ресурсные ограничения проекта

79. Планирование проекта – это …

а) **непрерывный процесс определения наилучшего способа действий для достижения**

б) **поставленных целей проекта с учетом складывающейся обстановки**

в) разовое мероприятие по созданию сводного плана проекта

г) это стадия процесса управления проектом, результатом которой является

санкционирование начала проекта

80. Структурная декомпозиция работ (СДР) проекта – это …
а) **графическое изображение иерархической структуры всех работ проекта**
б) направления и основные принципы осуществления проекта
в) дерево ресурсов проекта
г) организационная структура команды проекта

81. Метод критического пути используется для …
а) **оптимизации (сокращение сроков реализации проекта)**
б) планирования рисков проекта
в) планирования мероприятий по выходу из критических ситуаций
г) определения продолжительности выполнения отдельных работ

82. Составляющие стадии реализации проекта
а) **Организация и контроль выполнения проекта**
б) **Анализ и регулирование выполнение проекта**
в) Ввод в эксплуатацию и принятие проекта заказчиком
г) Документирование и анализ опыта выполнения данного проекта
д) Формирование концепции проекта

83. Завершение проекта – это стадия процесса управления проектом, включающая процессы …
а) формирования сводного плана проекта
б) осуществления всех запланированных проектных работ
в) **ввода в эксплуатацию и принятия проекта заказчиком, документирования и анализа**
г) **опыта реализации проекта**

84. 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

85. Реализация проекта – это стадия процесса управления проектом, результатом которой является …
а) санкционирование начала проекта
б) утверждение сводного плана
в) **осуществление проектных работ и достижение проектных целей**
г) архивирование проектной документации и извлеченные уроки

86. Организация и контроль выполнения проекта включает …
а) **организацию управления предметной областью проекта**
б) **контроль выполнения проекта по временным параметрам**
в) **совершенствование команды проекта**
г) формирование концепции управления качеством в проекте

87. Система контроля будет эффективной при обязательном наличии …
а) **планов работ**
б) **системы отчетности**
в) внешнего независимого аудита
г) электронного документооборота

88. Дисконтирование – это …
а) **процесс приведения будущих денежных сумм к их стоимости в текущий момент**

времени

б) учет инфляции при оценке инвестиционного проекта

89. Оценка инвестиционного проекта заключается в …

а) **сравнении входящих и исходящих проектных потоков**

б) расчете чистой текущей ценности проекта в) анализе прибыли проекта

г) прогнозировании доходов и затрат

90. Из двух проектов наиболее эффективен тот, у которого …

а) **индекс прибыльности**

б) индекс прибыльности

в) разница индекса прибыльности

г) затраты

90. Инвестиции целесообразны в том случае, если период окупаемости …

а) **не выходит за рамки жизненного цикла проекта**

б) меньше 3 лет

в) выходит за рамки жизненного цикла проекта

г) не определен

91. Горизонтальная линейная диаграмма, на которой задачи проекта представляются протяженными во времени отрезками, характеризующимися датами начала и окончания, задержками и, возможно, другими временными параметрами, — это диаграмма:

а) Бранта

б) предшествования-следования

в) Ганта

92. Генеральная цель проекта, четко выраженная причина его существования — это его:

а) концепция

б) миссия

в) стратегия

93. Проект отличается от процессной деятельности тем, что …

проект является непрерывной деятельностью, а процесс – единоразовым мероприятием

а) проект поддерживает неизменность организации, а процессы способствуют ее изменению

б) **процессы в организации цикличны, они повторяются, а проект – уникален, он всегда имеет дату начала и окончании**

в) процессы в организации регламентируются документально, проекты не требуют документального оформления

94. Наибольшее влияние на проект оказывают …

а) **экономические и правовые факторы**

б) экологические факторы и инфраструктура

в) культурно-социальные факторы

г) политические и экономические факторы

95. Календарное планирование не включает в себя:

а) определение последовательности работ и построение сетевого графика;

б) планирование сроков, длительностей и логических связей работ и построение диаграммы Ганта;

в) разработку сметы проекта;

г) формирование расписания проекта

96. Сетевой график проекта предназначен:

а) для управления затратами времени на выполнение комплекса работ проекта;

б) для управления материальными затратами;

в) для управления конфликтами проектной команды;

г) для управления рисками

97. Для оценки продолжительности работ могут использоваться методы:

а) метод оценки по аналогам;

б) анализ предложений исполнителей; в) экспертный метод;

г) параметрическая оценка

98. **При оценке стоимости проекта используют следующие методы:**

а) метод оценки по аналогам;

б) анализ предложений исполнителей;

в) метод сжатия;

г) параметрическая оценка

99. **Бюджет проекта — это:**

а) план расходов по проекту;

б) план доходов по проекту;

в) календарный график перечисления средств инвестором;

г) план расходов и доходов по проекту, распределенных во времени

100.Иерархическая структура работ — это:

а) структура, используемая для контроля прогресса проекта;

б) результат декомпозиции проекта на составные части (элементы, модули, работы и т. д.), необходимые и достаточные для его эффективного планирования и контроля;

в) структура проектной команды в проекте;

г) структура, используемая для анализа причин, вызывающих отклонения в предметной области.

5.4. Вопросы к зачету

1. Общие понятия проекта и управления проектами
2. Факторы окружения проекта
3. Структура базовой модели управления проектом
4. Схема процесса управления проектом
5. Общая схема структуры проекта и характеристика работ при выполнении проекта
6. Сферы применения моделей проекта
7. Управление интеграцией проекта
8. Цели проекта: понятия, процедуры, источники, описание
9. Участники проекта и их функции
10. Заказчики проекта и их функции
11. Спонсор (куратор) проекта и их функции
12. Команда проекта и их функции
13. Разработка планов управления проектом
14. Руководство и управление исполнением проекта
15. Мониторинг и управление работами проекта
16. Общее управление изменениями
17. Закрытие проекта
18. Основные отличия проектной деятельности от операционной
19. Основные вехи истории управления проектом
20. Классификация проектов. Примеры из окружающей жизни.
21. Подсистемы управления проектами

22. Управляемые параметры проекта
23. Схемы управления проектами
24. Основные функции управления проектом
25. «Миссия проекта». С какой точки зрения формулируется миссия проекта.
26. Фазы жизненного цикла проекта и этапы реализации проекта
27. Процессы управления проектами
28. Области знаний в управлении проектом
29. Жизненный цикл проекта
30. Концепция проекта
31. Основные проблемы управления проектами в России
32. Основные стандарты управления проектами
33. Основные проблемы управления региональными проектами и программами
34. Основные тенденции в сфере управления проектами в России. Перспективные сферы приложения управления проектами в России.
35. Уровни общественного участия в проектном подходе
36. Принципы общественного участия в проектном подходе
37. Этапы общественного участия
38. Методы общественного участия
39. Роли в команде проекта (по Белбину)
40. Интертипные отношение
41. Формирование команды проекта: малые соционические группы
42. Методы оценки экономической эффективности проекта
43. Оценка финансовой эффективностью проекта
44. Оценка бюджетной эффективности бюджетных проектов
45. Ранжирование альтернативных проектов
46. Методы и средства стоимостной оценки: управление стоимостью проекта
47. Планирование потребности в ресурсах. Классификация затрат проекта
48. Планирование деятельности проекта
49. Взаимосвязь между продолжительностью проекта и стоимостью выполнения работ. Пути сокращения длительности проекта
50. Презентация дизайна проекта: основные правила и типичные ошибки

Вопросы к экзамену - не предусмотрены учебным планом

ЛИСТ РЕГИСТРАЦИИ ИЗМЕНЕНИЙ

№ п/п	Содержание изменения	Измененные пункты	Решение Учебно-методического совета