Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Бадранов Азат Шамилевич
Должность: Исполняющий обязанности ректора ГБОУ ВО "БАГСУ"
Дата подписания: 06.11.2026 09:09:34
Уникальный программный ключ:
730740a15bbef2bedb4db2578b4a02f7f6994b7b

Государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Башкирская академия государственной службы и управления
при Главе Республики Башкортостан»

Кафедра экономики и управления

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА
ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.О.02 Управление проектами

Уровень высшего образования
МАГИСТРАТУРА

Направление подготовки
40.04.01 Юриспруденция

Правовое обеспечение деятельности органов публичной власти

Форма обучения
заочная

Уфа 2026

Рабочая программа дисциплины Б1.О.02 Управление проектами, сост. Е.В. Кузнецова – Уфа: ГБОУ ВО «БАГСУ», 2026.

Рабочая программа предназначена для обучающихся заочной форм обучения по направлению подготовки 40.04.01 Юриспруденция.

РЕКОМЕНДОВАНА заседанием кафедры экономики и управления
протокол №_1(283)_ от _25 августа_ 2026 г.

Заведующий кафедрой
экономики и управления _____ З.Э. Сабирова

Согласовано
Руководитель ОПОП (заочная форма) Н.Л. Воронцова

@ Кузнецова Е.В., 2026
@ ГБОУ ВО «БАГСУ», 2026

Содержание

1 Цели и задачи освоения дисциплины…….. 4
2 Требования к результатам обучения по дисциплине……. 4
3 Структура и содержание дисциплины……. 6
3.1 Структура дисциплины…….. 6
3.2 Содержание разделов дисциплины …….. 7
3.3 Практические занятия (семинары)……. 8
4 Учебно-методическое обеспечение дисциплины…… 8
4.1 Основная литература…… 8
4.2 Дополнительная литература…… 9
4.3 Периодические издания…….. 9
4.4 Интернет-ресурсы…… 9
4.5 Методические указания к практическим занятиям (семинарам)……. 10
4.6 Программное обеспечение, профессиональные базы данных и информационные справочные системы современных информационных технологий…….. 13
5 Материально-техническое обеспечение дисциплины……..... 14
Лист согласования рабочей программы дисциплины…… 16
Дополнения и изменения в рабочей программе дисциплины……..... 17
Приложения:
Фонд оценочных средств …… 18
Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины 71

1 **Цели и задачи освоения дисциплины**

Цель освоения дисциплины

Целью освоения дисциплины является изучение и систематизация теоретических основ и прикладных знаний в области проектного менеджмента, получение и развитие практических навыков по управлению проектами.

Задачи освоения дисциплины

Задачи:

- сформировать теоретико-методические знания в области управления проектами;
- овладеть методами и инструментами анализа и разработки функциональных областей управления проектами (управление содержанием проекта, управление сроками проекта, управление стоимостью проекта, управление качеством проекта, управление человеческими ресурсами проекта, управление коммуникациями проекта, управление стейкхолдерами, управление рисками проекта, управление контрактами проекта, управление интеграцией проекта);
- выработать практические навыки по управлению проектами на всех стадиях (этапах, фазах,) жизненного цикла проекта.

2 **Требования к результатам обучения по дисциплине**

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих результатов обучения

Код компетенции	Содержание компетенции (или её части)	Индикаторы компетенций	Планируемые результаты обучения по дисциплине, характеризующие этапы формирования компетенций
УК-2	Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла	УК-2.1. – Применяет навыки постановки целей, выбора оптимальных способов решения поставленных целей и задач, навыки оценки имеющихся ресурсов и ограничений при разработке и реализации проекта	Знать: Низкий уровень освоения: понятие «проект»; стандарты управления проектами Средний уровень освоения: отличия проектной и операционной деятельности; Высокий уровень освоения: классификацию проектов, уровни управления проектами Уметь: Низкий уровень освоения: управлять содержанием проекта Средний уровень освоения: инициировать, планировать, исполнять и контролировать проекты

Код компетенции	Содержание компетенции (или её части)	Индикаторы компетенций	Планируемые результаты обучения по дисциплине, характеризующие этапы формирования компетенций
			Высокий уровень освоения: управлять интеграцией проекта Владеть: Низкий уровень освоения: навыками разработки концепции и устава проекта Средний уровень освоения: навыками формирования и работы эффективной команды Высокий уровень освоения: навыками расчета окупаемости проекта
		УК-2.2. – Публично представляет результаты проекта, проводит профессиональное обсуждение результатов проектной деятельности, разрабатывает стратегию организации как комплекса портфеля и программ проектов	Знать: Низкий уровень освоения: фазы и стадии жизненного цикла проекта Средний уровень освоения: функциональные области управления проектами Высокий уровень освоения: современные модели управления проектами Уметь: Низкий уровень освоения: Управлять отдельными элементами проекта, например, «проектным треугольником» Средний уровень освоения: управлять временем проекта, стоимостью проекта, качеством проекта; закупками проекта; человеческими ресурсами проекта, рисками проекта, коммуникациями проекта, стейкхолдерами проекта Высокий уровень освоения: Разрабатывать проекты в разных отраслях, в том числе в юридической практике Владеть: Низкий уровень освоения: навыками применения классических моделей управления проектами Средний уровень освоения: Навыками разработки проектов, используя современные модели управления проектами Высокий уровень освоения: Навыками реализации и корректировки проектов, используя современные модели управления проектами

3 Структура и содержание дисциплины

3.1 Структура дисциплины

3.1.1 Заочная форма обучения

Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетные единицы (108 академических часа).

Вид работы	Трудоемкость, академических часов	
	2 семестр	всего
Общая трудоёмкость	108	108
Контактная работа:	10	10
Лекции (Л)	4	4
Практические занятия (ПЗ)	6	6
Зачет	4	4
Самостоятельная работа: *- выполнение индивидуальных творческих заданий и контрольной работы;* *- самоподготовка (подработка и повторение лекционного материала и материала учебников и учебных пособий);* *- подготовка к практическим занятиям;* *- подготовка к тестированию;* *- подготовка к итоговому контролю*	94 42 24 12 12 4	94 42 24 12 12 4
Вид итогового контроля	зачет	зачет

Разделы дисциплины, изучаемые во 2 семестре

№ раздела	Наименование разделов (тем)	Количество часов			
		всего	аудиторная работа		внеауд. работа
			Л	ПЗ	
1	Введение в проектную деятельность и управление проектами	33	1	-	32
2	Жизненный цикл и структура проекта. Модели управления проектами	38	2	4	32
3	Функциональные области управления проектами	33	1	2	30
	Итого:	104	4	6	94

3.2 Содержание разделов дисциплины

Раздел 1. Введение в проектную деятельность и управление проектами

Проектная и операционная деятельность. Функциональное управление. Определение понятия «проект». Стандарты управления проектами. PMBOK. Цель и задачи управления проектами. Базовые понятия управления проектами. История развития управления проектами. Классификация проектов.

Раздел 2. Жизненный цикл и структура проекта. Модели управления проектами

Уровни управления проектом. Взаимосвязь между управлением проектом, программой управления портфелем, управлением операционной деятельностью.

Жизненный цикл проекта. Фазы и стадии жизненного цикла проекта. Инициация проекта. Планирование проекта. Исполнение и контроль проекта. Завершение проекта.

Окружение, руководитель проекта (Project Manager) и участники проекта. Организационная структура проекта.

Модели управления проектами. Waterfall. Agile. Scrum. Kanban. Six Sigma. PRINCE2. LEAN CANVAS.

Раздел 3. Функциональные области управления проектами

Управление содержанием проекта. Управление интеграцией проекта. Управление временем (сроками) проекта. Управление стоимостью проекта. Управление качеством проекта. Управление закупками (материальными ресурсами) проекта. Управление человеческими ресурсами проекта. Управление рисками проекта. Управление коммуникациями проекта. Управление стейкхолдерами проекта.

3.3 Практические занятия (семинары)

3.3.1 Заочная форма обучения

Практические занятия (семинары) 2 семестр

№ занятия	№ раздела	Тема	Кол-во часов
1	2	Инициация и планирование проекта. Проект	2
2	2	Исполнение, контроль и завершение проекта. Кейс-анализ	2
3	3	Управление временем и рисками проекта. Управление человеческими ресурсами проекта. Работа в командах	2
		Итого:	6

4 Учебно-методическое обеспечение дисциплины

4.1 Основная литература

1. Горбашко, Е. А. Управление проектами: учебник для вузов / Е. А. Горбашко; под редакцией Е. А. Горбашко. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 358 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-19021-2. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/568979.

2. Зуб, А. Т. Управление проектами: учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 397 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17500-4. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/560386.

3. Ильина, О. Н. Методология управления проектами: становление, современное состояние и перспективы развития : монография / О.Н. Ильина. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2025. — 215 с. — (Научная мысль). — DOI 10.12737/2131317. - ISBN 978-5-16-019624-4. - Текст: электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/2183461.

4. Ньютон, Р. Управление проектами от А до Я : практическое руководство / Р. Ньютон. - Москва : Альпина Паблишер, 2026. - 192 с. - ISBN 978-5-9614-0539-2. - Текст: электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/2231494.

5. Управление проектами: учебник и практикум для вузов / А. И. Балашов, Е. М. Рогова, М. В. Тихонова, Е. А. Ткаченко; под редакцией Е. М. Роговой. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 302 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-21476-5. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/581725.

4.2 Дополнительная литература

1. Лич, Л. Вовремя и в рамках бюджета: Управление проектами по методу критической цепи: практическое руководство / Л. Лич. - 3-е изд. - Москва : Альпина Паблишер, 2026. - 352 с. - ISBN 978-5-9614-5004-0. - Текст: электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/2231307.
2. Попов, Ю. И. Управление проектами : учебное пособие / Ю.И. Попов, О.В. Яковенко. — Москва : ИНФРА-М, 2027. — 208 с. — (Учебники для программы MBA). - ISBN 978-5-16-002337-3. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/2227397.
3. Тихомирова, О. Г. Управление проектами: практикум: учебное пособие / О. Г. Тихомирова. — Москва: ИНФРА-М, 2025. — 273 с. — (Высшее образование). — DOI 10.12737/17635. - ISBN 978-5-16-018585-9. - Текст: электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/2168859.
4. Царьков, И. Н. Математические модели управления проектами: учебник / И.Н. Царьков; предисл. В.М. Аньшина. — Москва: ИНФРА-М, 2026. — 514 с. — (Высшее образование). — DOI 10.12737/textbook_59d5d3b8c63992.94229617. - ISBN 978-5-16-021428-3. - Текст: электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/2223139.
5. Цителадзе, Д. Д. Управление проектами : учебник / Д.Д. Цителадзе. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2026. — 362 с. — (Высшее образование). — DOI 10.12737/2239901. - ISBN 978-5-16-021861-8. - Текст: электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/2239901. – Режим доступа: по подписке.

4.3 Периодические издания

1. Журнал «Управление проектами» URL: https://pmmagazine.ru/
2. Журнал «Управление проектами и программами» URL: https://sovnet.ru/publications/journal
3. Журнал «Российский журнал управления проектами» URL: https://naukaru.ru/ru/nauka/journal/8/view
4. Стартапы – бизнес-журнал – B-MAG URL: https://b-mag.ru/
5. Интернет-журнал о бизнесе в России «Секрет фирмы» URL: https://secretmag.ru/
6. Журнал «Менеджмент в России и за рубежом» URL: https://www.mevriz.ru/

4.4 Интернет-ресурсы

1. Официальный сайт для бизнесменов и профессионалов в управлении проектами URL: https://pmjournal.ru/

2. Официальный сайт «BITOBE для руководителей бизнеса и HR-директоров» URL: https://blog.bitobe.ru/

3. Официальный сайт «Управление проектами – PMBoK» URL: https://forpm.ru/

4. Официальный сайт «Управление проектами.РУ» URL: https://upravlenie-proektami.ru/

5. Официальный сайт «Как стать наставником проектов» URL: https://www.lektorium.tv/tutor-longread

4.5 Методические указания к практическим занятиям

Практические занятия должны быть основаны на современных методах интерактивных технологий обучения. В качестве методов активных форм обучения предлагается использовать дискуссии, проигрывание ролей, практикующие упражнения, применение аудиовизуальных средств. На практических занятиях целесообразно проводить тестирование, которое позволит лучше закрепить лекционный материал. Практические занятия должны предусматривать развитие креативного мышления, культуры речевого поведения, языковую грамотность, умение взаимодействовать в командах и проявлять лидерские качества.

Дискуссия как метод обучения используется в следующих случаях: когда обучающиеся уже имеют некоторое знание предмета обсуждения, а преподаватель хочет обобщить их опыт и углубить их понимание; когда обучающиеся испытывают потребность в знании взглядов других людей или в изменении своих устоявшихся взглядов. Обсуждение проблем на занятии приносит больше пользы, когда аудитория имеет дело с мнениями, а не с фактами. Для этого необходимо всегда делать обобщения высказанных противоположных мнений так, чтобы все высказавшиеся остались довольны и чтобы все смогли сделать свои собственные выводы. Преподаватель на занятии может задавать вопросы как группе в целом, так и конкретному обучающемуся. В первом случае преподавателю лучше всего не останавливать свой взгляд на ком-нибудь – надо смотреть как бы поверх группы и обратиться к ней с вопросом, на который любой может дать ответ. Тогда все обучающиеся готовятся к ответам.

Проигрывание ролей. Метод проигрывания ролей как метод активного обучения может служить дополнением к методу конкретных ситуаций, методу групповой работы и проведению практикующих упражнений. Суть метода проигрывания ролей заключается в том, что между участниками распределяют имеющиеся в ситуации роли. В конкретной ситуации и в практикующем упражнении роли часто предписаны по тексту, сюжету или сценарию. В групповой работе роли участникам могут предписываться преподавателем.

Моделируя те или иные роли, участники вырабатывают определенные навыки и умения, образцы соответствующего поведения по выполнению этих ролей в реальной жизни.

Практикующее упражнение (кейс-ситуация). В процессе обучения практикующее упражнение представляет собой текстуально изложенное управленческое задание по решению конкретной проблемы. Упражнение, как правило, содержит информацию и данные, пользуясь которыми обучающиеся индивидуально, а чаще с использованием метода групповой работы пытаются найти свое решение. Выполнение упражнений помогает обучающимся увидеть и понять происходящее в практике управления, выработать соответствующие навыки и умения.

Эссе. Эссе представляет собой самостоятельно выполненную письменную работу, раскрывающую понимание обучающимся конкретного вопроса для проверки усвоения темы. Эссе выражает индивидуальные впечатления и соображения по конкретному поводу или вопросу и заведомо не претендует на определяющую или исчерпывающую трактовку предмета. Как правило, эссе предполагает новое видение и изложение собственного взгляда на ту или иную проблему. Цель эссе состоит в развитии навыков самостоятельного творческого мышления и письменного изложения собственных мыслей.

Методические указания для подготовки к сдаче зачета

Проведение зачета. Оценивающая функция зачетов заключается в том, что они подводят итог, как знаниям обучающихся, так и всей учебной работе по данному предмету. В определенной степени преподаватель-экзаменатор оценивает и себя, результаты своей учебно-педагогической деятельности. Если зачеты принимаются объективно и доброжелательно, то они, бесспорно, играют большую воспитательную роль: стимулируют трудолюбие, принципиальность, ответственное отношение к делу, развивают чувство справедливости, уважения к науке, вузу и преподавателям.

Преподаватель на зачете проверяет не столько уровень запоминания учебного материала, сколько то, как обучающийся понимает те или иные категории и реальные проблемы, как умеет мыслить, аргументировать, отстаивать определенную позицию, объяснять выученную дефиницию. Таким образом, необходимо разумно сочетать запоминание и понимание, простое воспроизводство учебной информации и работу мысли.

Зачет проводится в устной дискуссионной форме по билетам, охватывающим в целом пройденный материал дисциплины, включая вопросы, отведенные для самостоятельного изучения.

Результатом сдачи зачета является оценка, выставленная по критериям:

– оценка «зачтено» выставляется обучающемуся, обнаружившему полное знание курса, грамотно, глубоко и содержательно ответившему на все вопросы с примерами из практики, показавшему разносторонние навыки, продемонстрировавшему творческие и аналитические способности; показавшему системный характер знаний курса, способному к самостоятельному обучению и пополнению багажа знаний, однако допустившему небольшую неточность в ответе;

– оценка «не зачтено» выставляется обучающемуся, обнаружившему серьезные пробелы в знаниях основного учебного материала, допустившему принципиальные ошибки в изложении основных вопросов и тем курса.

4.6. Программное обеспечение, профессиональные базы данных и информационные справочные системы современных информационных технологий

1. Информационно-правовой портал «Гарант» URL: www.garant.ru
2. Информационно-правовой портал «Консультант Плюс» URL: www.consultant.ru
3. Федеральная служба государственной статистики URL: https://rosstat.gov.ru/
4. Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Республике Башкортостан URL: https://bashstat.gks.ru/
5. ВЦИОМ URL: https://wciom.ru/
6. Единая межведомственная информационно-статистическая система (ЕМИСС) URL: https://www.fedstat.ru/
7. Научная электронная библиотека URL: https://www.elibrary.ru/

Лекционные и практические занятия проводятся в специализированных аудиториях, которые оборудованы необходимым информационным обеспечением.

Ауд. 420

450008, г. Уфа, Заки Валиди, 40

Кабинет социально-экономических дисциплин

Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, семинарского типа (практических занятий, лабораторных работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации (68 посадочных мест)

Оснащенность специальных помещений и помещений для самостоятельной работы

Доска классная (1 шт.).

Трибуна настольная – 1 шт.

Экран настенный MW – 1 шт.

Ауд. 412

450008, г. Уфа, Заки Валиди, 40

Кабинет экономической теории

Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, семинарского типа (практических занятий, лабораторных работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации (24 посадочных места)

Оснащенность специальных помещений и помещений для самостоятельной работы

Трибуна настольная – 1 шт.

5 Материально-техническое обеспечение дисциплины

Академия на законном основании располагает материально-техническим обеспечением образовательной деятельности (помещениями и оборудованием) для реализации дисциплины.

Помещения представляют собой учебные аудитории для проведения учебных занятий (включая проведение текущего контроля успеваемости) и промежуточной аттестации, предусмотренных по дисциплине, оснащенные оборудованием и техническими средствами обучения.

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

Допускается замена оборудования его виртуальными аналогами.

Аудитория	Наименование объекта	Назначение	Перечень основного оборудования
420	Кабинет социально-экономических дисциплин	Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, семинарского типа (практических занятий, лабораторных работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации	доска классная (1 шт.); - парты (34 шт.); - трибуна настольная – 1 шт.; - экран настенный MW – 1 шт.; - столы, стулья (68 посадочных мест); - шкаф для документов закрытый 800*420*2100.
412	Кабинет экономической теории	Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, семинарского типа (практических занятий, лабораторных работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации	- доска классная (1 шт.); - доска маркерно-магнитная – 1шт.; - проектор EPSON EB 530 (1024x768) (1 шт.); - экран для проектора (1 шт.); - парты (12 шт.); - столы, стулья (24 посадочных мест); - трибуна настольная – 1 шт.; - шкаф для документов закрытый 800*420*2100.

К рабочей программе прилагаются:

- Фонд оценочных средств для проведения аттестации уровня сформированности компетенций обучающихся по дисциплине (модулю), который разрабатывается в виде отдельного документа.
- Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины.

ЛИСТ
согласования рабочей программы

Направление подготовки: 40.04.01 Юриспруденция
код и наименование

Направленность: Правовое обеспечение деятельности органов публичной власти

Дисциплина: Управление проектами

Форма обучения: заочная
(очная, очно-заочная, заочная)

РЕКОМЕНДОВАНА заседанием кафедры
Экономики и управления
наименование кафедры

протокол № 1(283) от 25 августа 2026 г.

Ответственный исполнитель, заведующий кафедрой

наименование кафедры	подпись	расшифровка подписи	дата

Исполнители:

должность	подпись	расшифровка подписи	дата
должность	подпись	расшифровка подписи	дата

СОГЛАСОВАНО:
Заведующий кафедрой[1]

наименование кафедры	личная подпись	расшифровка подписи	дата

[1]Согласование осуществляется с заведующими теми кафедрами, за которыми закреплены дисциплины (модули), указанные в постреквизитах данной дисциплины (модуля)

Дополнения и изменения в рабочей программе дисциплины «Код наименование»
на 20___ год набора

Внесенные изменения на 20___ год набора

УТВЕРЖДАЮ
Декан факультета

_____
(подпись, расшифровка подписи)

“____”_____20.… г.

В рабочую программу вносятся следующие изменения:

Рабочая программа пересмотрена и одобрена на заседании кафедры _____
_____
наименование кафедры

_____
(дата, номер протокола заседания кафедры, подпись зав. кафедрой).

Государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Башкирская академия государственной службы и управления
при Главе Республики Башкортостан»

Кафедра экономики и управления

Фонд
оценочных средств
по дисциплине «Управление проектами»

Уровень высшего образования
МАГИСТРАТУРА

Направление подготовки
40.04.01 Юриспруденция

Правовое обеспечение деятельности органов публичной власти

Уфа 2026

Фонд оценочных средств предназначен для контроля знаний обучающихся по направлению подготовки 40.04.01 Юриспруденция по дисциплине «Управление проектами».

Составитель: Е.В. Кузнецова

Фонд оценочных средств обсужден на заседании кафедры экономики и управления

Заведующий кафедрой
экономики и управления _____ З.Э. Сабирова

Фонд оценочных средств является приложением к рабочей программе по дисциплине «Управление проектами».

Раздел 1 – Паспорт фонда оценочных средств по дисциплине «Управление проектами».
Основные сведения о дисциплине

1.1 Заочная форма обучения

Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетные единицы (108 академических часа).

Вид работы	Трудоемкость, академических часов	
	2 семестр	всего
Общая трудоёмкость	108	108
Контактная работа:	10	10
Лекции (Л)	4	4
Практические занятия (ПЗ)	6	6
Зачет	4	4
Самостоятельная работа: *- выполнение индивидуальных творческих заданий и контрольной работы;* *- самоподготовка (подработка и повторение лекционного материала и материала учебников и учебных пособий);* *- подготовка к практическим занятиям;* *- подготовка к тестированию;* *- подготовка к итоговому контролю*	94 42 24 12 12 4	94 42 24 12 12 4
Вид итогового контроля	зачет	зачет

2 Требования к результатам обучения по дисциплине, формы их контроля и виды оценочных средств

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих результатов обучения

Код компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине, характеризующие этапы формирования компетенций	Типы контроля
УК-2	Знать: Низкий уровень освоения: понятие «проект»; стандарты управления проектами; фазы и стадии жизненного цикла проекта Средний уровень освоения:	Тестирование по лекционному материалу, написание эссе

Код компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине, характеризующие этапы формирования компетенций	Типы контроля
	отличия проектной и операционной деятельности; функциональные области управления проектами Высокий уровень освоения: классификацию проектов, уровни управления проектами; современные модели управления проектами Уметь: Низкий уровень освоения: управлять содержанием проекта; управлять отдельными элементами проекта, например, «проектным треугольником» Средний уровень освоения: инициировать, планировать, исполнять и контролировать проекты; управлять временем проекта, стоимостью проекта, качеством проекта; закупками проекта; человеческими ресурсами проекта, рисками проекта, коммуникациями проекта, стейкхолдерами проекта Высокий уровень освоения: управлять интеграцией проекта; разрабатывать проекты в разных отраслях, в том числе в юридической практике Владеть: Низкий уровень освоения: навыками разработки концепции и устава проекта; навыками применения классических моделей управления проектами Средний уровень освоения: навыками формирования и работы эффективной команды; Навыками разработки проектов, используя современные модели управления проектами Высокий уровень освоения: навыками расчета окупаемости проекта; навыками реализации и корректировки проектов, используя современные модели управления проектами	Выполнение индивидуальных и командных заданий, кейс-ситуаций Деловые игры, выполнение индивидуальных и командных заданий

Оценочные средства

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

I. Тип задания: выбор одного правильного варианта из предложенных вариантов ответов

Уровень сложности: базовый

Время 1-3 минуты

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

1) матричная;

2) функциональная;

3) линейно-функциональная;

4) дивизиональная.

Ответ: 1)

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

1) спонсор;

2) контрактор (подрядчик);

3) инвестор;

4) конечный потребитель результатов проекта.

Ответ: 2)

3. Участники проекта – это:

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

2) конечные потребители результатов проекта;

3) команда, управляющая проектом;

4) заказчик, инвестор, менеджер проекта и команда проект.

Ответ: 1)

4. Ключевое преимущество управления проектами:

1) экономия времени и ресурсов на реализацию проекта за счет применения эффективных методов, технологий и инструментов управления;

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

3) возможность осуществить объективную оценку экономической эффективности инвестиционного проекта;

4) формирование эффективной команды по реализации поставленной цели.

Ответ: 1)

5. Проект отличается от процессной деятельности тем, что …:

1) проект является непрерывной деятельностью, а процесс – единоразовым мероприятием;

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

3) процессы в организации цикличны, они повторяются, а проект – уникален, он всегда имеет дату начала и окончания;

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

Ответ: 3)

6. Предметная область проекта:

1) совокупность проектных работ, продуктов и услуг, производство которых должно быть обеспечено в рамках осуществляемого проекта;

2) результаты проекта;

3) местоположение проектного офиса;

4) группа элементов (включающих как людей, так и технические элементы, организованные таким образом, что они в состоянии действовать как единое целое для достижения поставленных перед ними целей).

Ответ: 1)

7. Инициация проекта – это стадия процесса управления проектом, результатом которой является:

1) санкционирование начала проекта;

2) утверждение сводного плана;

3) окончание проектных работ;

4) архивирование проектной документации и извлеченные уроки.

Ответ: 1)

8. Стратегия проекта – это:

1) желаемый результат деятельности, достигаемый в итоге успешного осуществления проекта в заданных условиях его выполнения;
2) направления и основные принципы осуществления проекта;
3) получение прибыли;
4) причина существования проекта.
Ответ: 2)

9. SMART-цель:
1) измерима;
2) конкретна;
3) согласована;
4) определена во времени;
5) все ответы верны.
Ответ: 5)

10. Основной результат стадии разработки проекта:
1) сводный план осуществления проекта;
2) концепция проекта;
3) достижение цели и получение ожидаемого результата проекта;
4) инженерная проектная документация.
Ответ: 1)

Критерии оценки:

Критерий / Оценка	Выполнен полностью	Не выполнен
Правильно определен ответ на тестовый вопрос	1 балл	0 баллов

Оценка «отлично» (10 баллов).
Оценка «хорошо» (8-9 баллов).
Оценка «удовлетворительно» (6-7 баллов.)
Оценка «неудовлетворительно» (менее 6 баллов).

II. Тип задания: сопоставление
Уровень сложности: повышенный
Время 3-5 минут

1. Соотнесите основные понятия управления проектами и их определения. Ответ внесите в таблицу:

1. Программа проектов	А) это ограниченная во времени, деятельность, представленная в виде мероприятий, направленная на решение значимой проблемы и достижение определенной цели, предполагающая получение ожидаемых результатов путем решения связанных с целью задач, обеспеченная ресурсами и управляемая на основе постоянного мониторинга деятельности и ее результатов с учетом возможных рисков
2. Портфель проектов	Б) ряд связанных друг с другом проектов, которыми невозможно управлять по отдельности
3. Проект	В) методология организации, планирования, руководства, координации человеческих и материальных ресурсов на протяжении жизненного цикла проекта, направленная на эффективное достижение его целей путем применения системы современных методов, техники и технологий управления для достижения определенных в проекте результатов по составу и объему работ, стоимости, времени, качеству
4. Управление проектом	Г) это набор проектов, объединенных с целью эффективного управления и достижения стратегических целей бизнеса

Ответы:

1	2	3	4
Б	Г	А	В

2. Соотнесите основные понятия проектного менеджмента и их определения. Ответ внесите в таблицу:

1. Трекинг	А) передача собственных знаний, навыков и

	опыта в конкретном бизнесе от наставника к подопечному
2. Менторство	Б) методика направлена на раскрытие внутреннего потенциала человека для решения конкретных задач и достижения поставленных целей
3. Коучинг	В) программа, направленная на обучение участников применению проектных инструментов на всех стадиях управления проектом
4. Тренинг	Г) процесс, помогающий выявить узкие места в операционных процессах и неэффективные практики, оптимизировать сроки выполнения задач и сократить издержки

Ответы:

1	2	3	4
Г	А	Б	В

6. Соотнесите названия методов управления проектами и годы их реализации. Ответ внесите в таблицу:

1. Философия управления проектами	А) 1990
2. Техника сетевого планирования	Б) 1970
3. Разработка пакетов прикладных программ	В) 2000
4. Управление рисками	Г) 1980

Ответы:

1	2	3	4
В	Б	Г	А

4. Соотнесите буквенные названия и характеристику целей. Ответ внесите в таблицу:

1. S	А) сопоставимая
2. M	Б) определенная во времени

3. A	В) конкретная
4. R	Г) измеримая
5. T	Д) достижимая

Ответы:

1	2	3	4	5
В	Г	Д	А	Б

5. Соотнесите элементы дорожной карты проекта и их сущность. Ответ внесите в таблицу:

1. задачи	А) на каких деталях проекта нужно сделать акцент
2. структура	Б) с кого спрашивать результат каждого этапа
3. приоритеты	В) чему посвящена дорожная карта
4. ответственные	Г) в каком виде будет представлена дорожная карта

Ответы:

1	2	3	4
В	Г	А	Б

6. Соотнесите основные понятия, возникающие на этапе завершения проекта, и их определения. Ответ внесите в таблицу:

1. финальный чек-лист	А) проводится во время работы над проектом с предложением внедрить разработанные улучшения в проект
2. ретро-сессия	Б) это структурированный разбор серьёзных инцидентов, сбоев или завершённых проектов. Проводится после события, когда все решения приняты, результаты получены и могут быть объективно оценены
3. Post-mortem анализ	В) документ для проверки корректности завершения проекта
4. завершение проекта	Г) процесс завершения всех операций всех групп процессов управления проектом в целях формального завершения проекта

Ответы:

1	2	3	4
В	А	Б	Г

7. Соотнесите буквенные названия и характеристику факторов внешнего окружения проекта. Ответ внесите в таблицу:

1. S	А) экономические
2. T	Б) технологические
3. E	В) политико-правовые
4. P	Г) социально-культурные

Ответы:

1	2	3	4
Г	Б	А	В

8. Соотнесите основные понятия участников проектной деятельности и их определения. Ответ внесите в таблицу:

1. заказчик	А) владелец и пользователь будущих проектных результатов
2. инвестор	Б) специализированная организация, выполняющая комплекс работ по подготовке проектно-сметной документации
3. проектировщик	В) юридическое лицо, осуществляющее поставки материалов и оборудования, необходимых для выполнения всего комплекса работ по проекту
4. поставщик	Г) физическое или юридическое лицо, группа лиц, вкладывающие средства в проект

Ответы:

1	2	3	4
А	Г	Б	В

9. Соотнесите основные понятия управления стоимостью проекта и их определения. Ответ внесите в таблицу:

1. Акционерное финансирование	А) осуществляется в виде различных форм кредитов
2. Дефицитное (бюджетное) финансирование	Б) форма получения дополнительных инвестиционных ресурсов путем эмиссии

	ценных бумаг
3. Банковское кредитование	В) финансирование инвестиционных проектов, при котором сам проект является способом обслуживания долговых обязательств
4. Проектное финансирование	Г) государственные заимствования под гарантию государства с образованием государственного долга и последующим распределением инвестиций по проектам и субъектам инвестиционной деятельности

Ответы:

1	2	3	4
Б	Г	А	В

10. Соотнесите основные понятия управления человеческими ресурсами (командой) проекта и их определения. Ответ внесите в таблицу:

1. Разработка плана управления человеческими ресурсами	А) процесс контроля эффективности деятельности членов команды, обеспечения обратной связи, решения проблем и управления изменениями, направленный на оптимизацию исполнения проекта
2. Набор команды проекта	Б) процесс повышения квалификации членов команды проекта, укрепление взаимодействия между ними и улучшение общих условий работы команды с целью повышения эффективности исполнения проекта
3. Развитие команды проекта	В) процесс определения и документального оформления ролей, ответственности, требуемых навыков и подотчетности, а также создания плана управления обеспечением проекта персоналом
4. Управление командой проекта	Г) процесс подтверждения наличия человеческих ресурсов и набора команды, необходимой для выполнения задач по проекту

Ответы:

1	2	3	4
В	Г	Б	А

Критерии оценки:

Критерий / Оценка	Выполнен полностью	Не выполнен
Правильно определен ответ на тестовый вопрос	1 балл	0 баллов

Оценка «отлично» (10 баллов).
Оценка «хорошо» (8-9 баллов).
Оценка «удовлетворительно» (6-7 баллов.)
Оценка «неудовлетворительно» (менее 6 баллов).

III. Тип задания: задание с открытым ответом
Уровень сложности: повышенный
Время 3-5 минут

1. Дайте определение «проект»

Ответ: Временная деятельность, направленная на создание уникальных продукта, услуги или результата. Основные характеристики проекта: временные рамки, ограниченность ресурсов, наличие конкретных целей и критериев успеха.

2. Дайте определение «заказчик»

Ответ: Лицо или организация, определяющая требования и принимающая готовый продукт или услугу.

3. Дайте определение «подрядчик»

Ответ: Организация или физическое лицо, осуществляющие проектные работы.

4. Дайте определение «команда проекта»

Ответ: Группа специалистов, объединённых общей целью и ответственная за выполнение определённого объёма работ.

5. Дайте определение «инвестор»

Ответ: Лицо или организация, обеспечивающее финансирование проекта.

6. Дайте определение «заинтересованная сторона (стейкхолдер)»

Ответ: Физическое или юридическое лицо, которое прямо или косвенно влияет на проект или подвергается влиянию проекта.

7. Дайте определение «критический путь»

Ответ: Определение последовательности задач, задержка выполнения которых приведет к увеличению продолжительности всего проекта.

8. Дайте определение «коммуникации проекта»

Ответ: Коммуникации проекта – это совокупность процессов передачи, приема и обработки информации, связанной с реализацией проекта, направленная на обеспечение эффективного взаимодействия между участниками проекта, поддержание координации усилий и достижение общих целей.

9. Дайте определение «проектный треугольник»

Ответ: Проектный треугольник – это концепция, используемая в управлении проектами для иллюстрации трех основных ограничений, с которыми сталкивается большинство проектов: стоимость, время и объем. Три вершины треугольника символизируют эти ограничения, и любое изменение одного параметра оказывает влияние на остальные два.

10. Дайте определение «трекер стартапа»

Ответ: Трекер стартапа — это специалист или компания, осуществляющая сопровождение молодых инновационных предприятий (стартапов) на начальных этапах их развития. Основная цель трекера – поддержка основателей бизнеса в поиске бизнес-моделей, развитии продукта, привлечении инвестиций и построении устойчивого роста компании.

Критерии оценки:

Критерий / Оценка	Выполнен полностью	Не выполнен
Правильно определен ответ на тестовый вопрос	1 балл	0 баллов

Оценка «отлично» (10 баллов).
Оценка «хорошо» (8-9 баллов).
Оценка «удовлетворительно» (6-7 баллов.)
Оценка «неудовлетворительно» (менее 6 баллов).

IV. Тип задания: задание с открытым развернутым ответом
Уровень сложности: высокий
Время 5-10 минут

1. Дайте характеристику стадиям жизненного цикла.

Ответ:

- Инициация: принятие решения о старте проекта, формирование первоначального понимания требований и назначение менеджера проекта;
- Планирование: разработка подробного плана проекта, включающего стратегию, график, бюджет, ресурсы и управление рисками;
- Реализация: выполнение запланированных мероприятий, мониторинг прогресса и внесение необходимых изменений;
- Завершение: завершение проекта, сдача готового продукта заказчику, закрытие контрактов и оценка результатов.

2. Перечислите методы и инструменты управления временем проекта (допустимы разные варианты развернутого ответа).

Ответ:

- Диаграмма Ганта – визуализация задач и зависимостей между ними.
- Метод критического пути (CPM) – выявление ключевых задач, определяющих срок завершения проекта.
- Матрица ответственности (RACI) – распределение обязанностей среди участников команды.
- Scrum и Agile методологии – гибкое управление проектами с регулярными спринтами и адаптацией плана по мере выполнения работ.

3. Перечислите методы оценки стоимости проекта (допустимы разные варианты развернутого ответа).

Ответ:

1. Оценка снизу вверх. Этот метод основан на детальном анализе каждого компонента проекта и суммировании затрат на отдельные задачи. Например, стоимость разработки программного продукта рассчитывается путем умножения количества часов на ставку специалиста плюс расходы на оборудование и сопутствующие услуги. Этот способ считается одним из наиболее точных, поскольку учитывает конкретные потребности проекта.
2. Параметрическое оценивание. Параметрическое оценивание предполагает расчет стоимости на основании исторических данных

аналогичных проектов. Используются коэффициенты, отражающие влияние масштабов и особенностей текущего проекта. Например, зная среднюю стоимость строительства одного квадратного метра здания определенного типа, можно приблизительно рассчитать стоимость всего сооружения.

3. Аналогичное оценивание. Метод аналогичного оценивания основывается на опыте предыдущих проектов, похожих по характеру и масштабу. Для расчета стоимости нового проекта используют данные о затратах прошлых проектов, скорректированные с учетом инфляции и изменений рыночных условий. Этот метод эффективен при наличии достаточного опыта и схожести объектов сравнения.

4. Анализ резервов риска. Данный метод заключается в создании резерва финансовых средств на случай непредвиденных обстоятельств. Резерв формируется исходя из вероятности возникновения определенных рисков и возможных последствий. Важно правильно определить размер резерва, чтобы избежать дефицита финансирования.

5. Экспертные оценки. Экспертные оценки предполагают привлечение опытных специалистов, обладающих глубокими знаниями в соответствующей области. Эксперты оценивают проект индивидуально, учитывая специфику конкретной отрасли и уникальность поставленных задач. Такой подход обеспечивает высокую точность расчетов, особенно при отсутствии четких стандартов и аналогов.

4. Дайте характеристику команды проекта по И. Адизесу.

Ответ:

Ицхак Адизес разработал концепцию PAEI-модели лидерства, согласно которой команда должна включать четыре ключевые роли, каждая из которых дополняет друг друга и способствует достижению успеха проекта или организации. Эти роли связаны с определенными качествами и стилями поведения членов команды:

1. Производитель (P): Ориентирован на выполнение конкретных задач и получение результата. Обладает способностью быстро решать проблемы и достигать цели. Часто обладает техническими навыками и опытом в своей области.

2. Администратор (A): Фокусируется на поддержании порядка и структуры. Следит за соблюдением процедур и регламентов. - Способствует созданию устойчивых и предсказуемых процессов.

3. Предприниматель (E): Видит возможности и ищет новые идеи. - Стремится к инновациям и изменениям. Готов брать на себя риски и инициирует изменения.

4. Интегратор (I): Создает атмосферу сотрудничества и гармонии внутри команды. Работает над разрешением конфликтов и созданием сплоченного коллектива. Заботится о морали и эмоциональном состоянии сотрудников.

5. Дайте классификацию стейкхолдеров проекта по сфере интересов (допустимы разные варианты развернутого ответа).

Ответ:

Заинтересованность стейкхолдеров может различаться в зависимости от сферы их интересов:

1. Финансовые интересы: инвесторы, кредиторы, акционеры, стремящиеся защитить свои вложения и максимизировать прибыль.

2. Социальные интересы: местные жители, общественные организации, заботящиеся о благополучии населения и окружающей среды.

3. Политические интересы: политики, государственные деятели, чьи политические предпочтения влияют на развитие проекта.

4. Профессиональные интересы: специалисты, эксперты, ученые, чье мнение влияет на принятие технических и организационных решений.

6. Дайте классификацию стейкхолдеров проекта по уровню вовлеченности (допустимы разные варианты развернутого ответа).

Ответ:

1. Активные участники: непосредственно участвуют в разработке и исполнении проекта.

2. Поддерживающие: оказывают поддержку проекту, выражают одобрение и содействие.

3. Наблюдатели: интересуются ходом проекта, следят за развитием событий, но не принимают активного участия.

4. Оппоненты: выражают сомнения относительно целесообразности проекта, могут препятствовать его выполнению.

7. Перечислите этапы управления закупками проекта.

Ответ:

1. Планирование закупок. На первом этапе определяются требования к товарам, услугам и материалам, необходимым для выполнения проекта. Составляется перечень закупочных позиций, формируются спецификации и

условия поставки. Здесь также разрабатываются критерии отбора поставщиков и формы контрактов.

2. Определение требований к поставщикам. Следующим этапом является разработка критериев, по которым будут оцениваться потенциальные поставщики. Сюда входят опыт поставщика, качество предоставляемых товаров или услуг, цена, надежность поставок и прочие значимые факторы. Важным аспектом является оценка рисков, связанных с выбором конкретного поставщика.

3. Подбор поставщиков. Происходит выбор потенциальных поставщиков, соответствующих установленным критериям. Обычно этот этап включает сбор предложений от разных компаний, проведение тендеров или аукционов. После рассмотрения поступивших заявок выбираются наиболее подходящие кандидаты.

4. Переговоры и заключение контракта. На четвертом этапе ведутся переговоры с выбранными поставщиками, уточняются условия сделки, согласовываются цены, объемы поставок, сроки исполнения обязательств и ответственность сторон. Заключается контракт, фиксирующий договоренности сторон.

5. Контроль исполнения обязательств. Далее идет период мониторинга исполнения обязательств поставщиком. Осуществляются проверки качества доставленных товаров, соответствия условиям договора, отслеживаются сроки поставок и объем выполненных работ. При выявлении отклонений принимаются соответствующие меры воздействия.

6. Завершение этапа закупки. Завершающим этапом является закрытие соглашения, подтверждение факта полного исполнения обязательств обеими сторонами. Происходит оформление актов приемки-передачи, выставление счетов-фактур и оплата выполненной работы. Проводятся мероприятия по оценке удовлетворенности заказчика качеством оказания услуг.

8. Перечислите методы управления качеством проекта (допустимы разные варианты развернутого ответа).

Ответ:

1. SWOT-анализ. SWOT-анализ используется для выявления сильных и слабых сторон проекта, возможностей и угроз внешней среды. Результаты анализа помогают разработать стратегию улучшения качества и устранения недостатков.

2. Анализ Парето. Принцип Парето гласит, что примерно 80% проблем возникает из-за 20% причин. Применение этого принципа позволяет

сосредоточить внимание на тех факторах, которые оказывают наибольшее негативное воздействие на качество проекта.

3. Проверочные листы. Проверочные листы представляют собой инструмент сбора и регистрации данных о качестве выполнения отдельных операций. Они позволяют оперативно выявлять дефекты и несоответствия стандартным процедурам.

4. Гистограммы. Гистограмма отображает частоту появления дефектов или нарушений. Она помогает увидеть картину распределения ошибок и принять решение о мерах по улучшению качества.

5. Карты процессов. Карты процессов показывают последовательность действий, выполняемых в рамках проекта. Использование карт позволяет наглядно представить весь цикл производства и своевременно обнаружить узкие места.

6. График разброса. График разброса отражает зависимость между двумя переменными величинами. Его применение полезно для выявления корреляций между показателями качества и факторами, влияющими на их изменение.

7. Контрольные карты Шухарта. Контрольные карты применяются для постоянного наблюдения за параметрами производственного процесса. Регулярное заполнение контрольных карт позволяет контролировать стабильность технологического процесса и предупреждать возникновение отклонений.

8. Диаграммы Исикава («рыбий скелет»). Диаграммы Исикава помогают визуально показать взаимосвязь факторов, влияющих на качество продукции. Благодаря этому инструменту легче установить причины возникающих дефектов и выбрать правильные направления улучшения.

9. Тестирование и испытания. Тестирование позволяет проверить продукт на предмет соответствия заявленным характеристикам. Испытания проводятся на каждом этапе жизненного цикла изделия, начиная от проектирования и заканчивая серийным производством.

10. Система менеджмента качества ISO 9001. Система менеджмента качества ISO 9001 устанавливает стандарты и рекомендации по управлению качеством продукции и услуг. Организация, внедрившая данную систему, демонстрирует свою способность стабильно обеспечивать высокое качество выпускаемой продукции.

9. Перечислите методы управления человеческими ресурсами проекта (допустимы разные варианты развернутого ответа).

Ответ:

1. Формирование команды. Формирование эффективной проектной команды начинается с подбора квалифицированных кадров, компетентных в выполнении поставленных задач. Учитывается профессиональный опыт кандидатов, личностные качества и совместимость с коллегами.

2. Постановка целей и задач. Четко сформулированные цели и задачи создают ясность ожиданий от исполнителей. Четкость формулировки уменьшает вероятность недопонимания и повышает исполнительскую дисциплину.

3. Распределение ролей и ответственности. Каждому участнику проекта назначаются обязанности и полномочия, соответствующие его квалификации и опыту. Должностные инструкции определяют зоны ответственности, что позволяет предотвратить дублирование функций и взаимные претензии.

4. Поддержка мотивации. Мотивация персонала достигается посредством системы поощрений и наказаний. Материальные стимулы (зарплата, премии) сочетаются с моральными методами стимулирования (признание заслуг, карьерный рост).

5. Профессиональное обучение и развитие. Обучение и развитие повышают квалификацию работников, расширяют их компетенции и способствуют повышению производительности труда. Периодически организуемые семинары, курсы и тренинги поддерживают высокий уровень профессионализма.

6. Создание благоприятного климата. Создание комфортной рабочей атмосферы положительно сказывается на результатах труда. Хорошие отношения в коллективе снижают стресс и увеличивают лояльность сотрудников.

7. Разрешение конфликтных ситуаций Конфликты неизбежно возникают даже в самой дружной команде. Своевременное разрешение разногласий предотвращает эскалацию конфликта и восстанавливает нормальную рабочую обстановку.

8. Обратная связь Получение обратной связи от подчинённых помогает руководителю вовремя заметить возникающие проблемы и устранить их ещё до серьёзных осложнений. Открытая коммуникация формирует доверительные отношения между руководителем и исполнителями.

10. Перечислите методы управления рисками проекта (допустимы разные варианты развернутого ответа).

Ответ:

1. Идентификация рисков. Первым шагом является выявление всех возможных рисков, угрожающих проекту. Эта задача решается с использованием анкетирования, мозговых штурмов, интервьюирования и других методов.

2. Качественный анализ рисков. Цель качественного анализа – ранжировать риски по важности и приоритетности. Определяются вероятность наступления события и его возможный ущерб. Используется метод Дельфи, метод номинальных групп и другие техники.

3. Количественный анализ рисков. Количественный анализ предусматривает оценку численного выражения вероятностей и последствий рисков. Применяются статистические модели, сценарии развития событий, дерево решений и симуляции Монте-Карло.

4. Стратегия реагирования на риски. Выбираются стратегии реакции на риски, включая избежание, снижение, передачу и принятие риска. Каждая стратегия реализуется путём разработки планов действий на случай наступления неблагоприятных событий.

5. Мониторинг и контроль рисков. Мониторинг подразумевает постоянное наблюдение за изменением состояния рисков и выявление новых угроз. Контроль направлен на проверку исполнения ранее разработанных мер противодействия рискам.

6. Управление запасами и резервами. Создаются резервы денежных средств, материальных запасов и временных интервалов, позволяющие компенсировать негативные последствия наступивших рисков.

7. Информирование заинтересованных сторон Своевременное информирование всех заинтересованных сторон о ходе управления рисками укрепляет доверие и взаимопонимание между участниками проекта.

Критерии оценки:

Критерий / Оценка	Выполнен полностью	Не выполнен
Правильно определен ответ на тестовый вопрос	1 балл	0 баллов

Оценка «отлично» (10 баллов).
Оценка «хорошо» (8-9 баллов).
Оценка «удовлетворительно» (6-7 баллов.)
Оценка «неудовлетворительно» (менее 6 баллов).

Типовые кейс-ситуации

Анализ кейс-ситуации «Презентация инновационной идеи» [Сборник кейс-задач для освоения надпрофессиональных навыков: учебное пособие / Ю. В. Земенцкий, А. Ю. Румянцева; С.- Петерб. ун-т технол. упр. и экон. – СПб.:Изд-во СПбУТУиЭ, 2021]

Вы с друзьями получили в своё распоряжение здание заброшенного завода. Место – формально Ленинградская область, по сути – окраина Санкт-Петербурга. Метро по близости нет, общественного транспорта тоже, рядом только шоссе.

Вы несколько ограничены в собственных финансовых ресурсах, но обладаете хорошей кредитной историей. Но даже с кредитом, денег не хватит, чтобы запустить завод как производство.

Здание имеет надёжную конструкцию, подведены все коммуникации, но в данный момент требуются работы по их подключению. Основное производственное помещение с высокими потолками, пристройка служебных помещений имеет три этажа. Есть подвальные помещения. Мебель не сохранилась, целых окон нет. Общая площадь 3000 м^2. В наличии территория, которую можно использовать в качестве парковки.

Вопросы и задания:

1. Предложите проект использования данного актива с учётом текущей экономической ситуации в регионе.

2. Рассчитайте риски.

Критерии оценки:

Оценка «отлично» (3 балла) выставляется обучающемуся, если он участвует во всех обсуждениях, активно продуцирует идеи и способы их реализации, правильно и быстро выполняет задания, умеет активно работать в команде, принимать решения, умеет анализировать выступления других коллективов, грамотно и логично излагать собственные результаты и выводы/замечания по работе других подгрупп.

Оценка «хорошо» (2 балла) выставляется обучающемуся, если он активно работает в команде, правильно и своевременно выполняет задания, умеет уважительно слушать выступления других обучающихся, высказывает неаргументированное мнение, грамотно и логично излагает собственные результаты.

Оценка «удовлетворительно» (1 балл) выставляется обучающемуся, если он самостоятельно выполнил выданное задание, однако с неточностями; презентация выполненной работы содержит ошибки.

Оценка «неудовлетворительно» (0 баллов) выставляется обучающемуся, если он допустил ошибки, несамостоятельно работал, списывал у других обучающихся, осуществлял любые действия, мешающие работе остальным обучающимся и ведущие к конфликту, неграмотно излагал свои мысли.

Примерная тематика эссе:

1. Управление временем проекта
2. Управление стоимостью проекта
3. Управление качеством проекта
4. Управление логистикой проекта
5. Управление командой проекта
6. Управление рисками проекта
7. Управление маркетингом и коммуникациями проекта
8. Управление стейкхолдерами проекта

Критерии оценки:

7-12 баллов и «зачтено» за эссе выставляется обучающемуся согласно балльно-рейтинговой системе (см. таблицу).

6 и менее баллов и «не зачтено» за эссе выставляется обучающемуся согласно балльно-рейтинговой системе.

Критерий	Требования к обучающемуся	Максимальное количество баллов
Знание и понимание теоретического материала	Определяет рассматриваемые понятия четко и полно, приводя соответствующие примеры.	3 балла
Анализ и оценка информации	Грамотно применяет категории анализа; умело использует приемы сравнения и обобщения для анализа взаимосвязи понятий и явлений; способен объяснить альтернативные взгляды на рассматриваемую проблему и прийти к сбалансированному заключению; диапазон используемого информационного пространства (обучающийся использует большое количество различных источников информации); обоснованно интерпретирует текстовую информацию с помощью графиков и диаграмм; дает личную оценку проблеме.	3 балла

Критерий	Требования к обучающемуся	Максимальное количество баллов
Построение суждений	Ясность и четкость изложения; логика структурирования доказательств – выдвинутые тезисы сопровождаются грамотной аргументацией; приводятся различные точки зрения и их личная оценка; общая форма изложения полученных результатов и их интерпретации соответствует жанру проблемной научной статьи.	3 балла
Оформление работы	Работа отвечает основным требованиям к оформлению и использованию цитат; соблюдение лексических, фразеологических, грамматических и стилистических норм русского литературного языка; оформление текста с полным соблюдением правил русской орфографии и пунктуации; соответствие формальным требованиям.	3 балла

Типовые темы индивидуальных творческих проектов

1. Разработка проекта по открытию компании
2. Разработка проекта по созданию бренда
3. Разработка проекта рекламной кампании продукта
4. Разработка проекта по повышению конкурентоспособности организации
5. Разработка проекта по формированию стратегии организации
6. Разработка проекта по повышению уровня мотивации персонала

Индивидуальный творческий проект следует разработать в пакете MS PowerPoint.

Структура презентации:

Слайд 1 – Тема, ФИО обучающегося;

Слайд 2 – Актуальность темы;

Слайд 3-5 – Объект, предмет, цель и задачи исследования;

Слайды 6-30 – Результаты анализа по теме проекта;

Слайд 31-35 – Недостатки и «узкие места» предмета исследования, выявленные в результате проведенного анализа;

Слайды 36-40 – Перечень основных предлагаемых мероприятий и разработанных направлений развития предмета исследования;

Заключительный слайд – Спасибо за внимание!

В среднем количество слайдов в презентации составляет 40 страниц.

В презентации выделяют два блока: оформление слайдов и представление информации на них (табл.). Для создания качественной презентации необходимо соблюдать ряд требований, предъявляемых к оформлению данных блоков.

Таблица – Оформление слайдов презентации

Характеристика	Требования
Стиль	- соблюдайте единый стиль оформления; - избегайте стилей, которые будут отвлекать от самой презентации; - вспомогательная информация (управляющие кнопки) не должны преобладать над основной информацией (текстом, иллюстрациями)
Фон	для фона предпочтительны светлые тона
Использование цвета	- на одном слайде рекомендуется использовать не более трех цветов: один для фона, один для заголовка, один для текста; - для фона и текста используйте контрастные цвета; - обратите внимание на цвет гиперссылок (до и после использования)
Анимационные эффекты	- используйте возможности компьютерной анимации для представления информации на слайде; - однако не стоит злоупотреблять различными анимационными эффектами, они не должны отвлекать внимание от содержания информации на слайде
Содержание информации	- используйте короткие слова и предложения; - минимизируйте количество предлогов, наречий, прилагательных; - заголовки должны привлекать внимание аудитории
Расположение информации на странице	- предпочтительно горизонтальное расположение информации; - наиболее важная информация должна располагаться в центре экрана; - если на слайде располагается картинка, надпись должна располагаться рядом с ней
Шрифты	- для заголовков – не менее 30; - для информации – не менее 20; - шрифты без засечек легче читать с большого расстояния. (*Calibri, Arial*); - нельзя смешивать разные типы шрифтов в одной презентации; - для выделения информации следует использовать жирный шрифт, курсив или подчеркивание; - нельзя злоупотреблять прописными буквами (они читаются хуже строчных)
Способы выделения информации	Следует использовать: - рамки, границы, заливку; - штриховку, стрелки; - рисунки, диаграммы, схемы для иллюстрации наиболее важных фактов
Объем информации	- не стоит заполнять один слайд слишком большим объемом информации: люди могут единовременно запомнить не более трех фактов, выводов, определений; - наибольшая эффективность достигается тогда, когда ключевые пункты отображаются по одному на каждом отдельном слайде
Виды слайдов	для обеспечения разнообразия следует использовать разные виды слайдов: - с текстом; - с таблицами; - с диаграммами

Критерии оценки:

10-20 баллов и «зачтено» за проект выставляется обучающемуся согласно балльно-рейтинговой системе (см. таблицу).

9 и менее баллов и «не зачтено» за проект выставляется обучающемуся согласно балльно-рейтинговой системе.

Вид учебной деятельности	Критерий (качество выполнения)	Количество присваиваемых баллов	Максимальное суммарное кол-во баллов
Рубежный контроль: (выполнение проекта)	Содержание работы связано с темой исследования, четко обозначены цель, задачи, предмет, объект, исследуемые методы	2	20
	Приведены аргументированные примеры из управленческой деятельности организаций, зарубежный и отечественный опыт	6	
	Автор четко, обоснованно и конкретно выражает свое мнение по поводу основных аспектов работы, умеет работать с информационными источниками	3	
	Проект оформлен в MS PowerPoint, содержит графики, таблицы, схемы, диаграммы, иллюстрации, анимации, музыкальное сопровождение и видеоизображение	5	
	Работа сдана в срок	1	
	Обучающийся свободно ориентируется в терминологии, используемой в работе	1	
	Обучающийся может грамотно доложить о результатах исследования и ответить на вопросы	2	

ПРИМЕРНЫЕ ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ К ЗАЧЕТУ

1. Проектная деятельность
2. Операционная деятельность
3. Функциональное управление
4. Определение понятия «проект»
5. Стандарты управления проектами
6. Цель и задачи управления проектами
7. Базовые понятия управления проектами
8. Стартап
9. Бизнес-акселератор
10. Бизнес-инкубатор
11. История развития управления проектами
12. Классификация проектов
13. Уровни управления проектом.

14. Взаимосвязь между управлением проектом, программой управления портфелем проектов, управлением операционной деятельностью
15. Фазы и стадии жизненного цикла проекта
16. Инициация проекта
17. Устав проекта
18. Планирование проекта
19. Постановка SMART-целей
20. Дорожная карта проекта
21. Исполнение и контроль проекта
22. Контрольные точки проекта
23. Завершение проекта
24. Внешнее окружение проекта
25. Внутреннее окружение проекта
26. Руководитель проекта (Project Manager)
27. Участники проекта
28. Функциональная организационная структура
29. Матричная организационная структура
30. Проектная организационная структура
31. Waterfall
32. Agile
33. Scrum
34. Kanban
35. 6 сигм (Six Sigma)
36. PRINCE2
37. LEAN CANVAS
38. Управление содержанием проекта
39. Управление интеграцией проекта
40. Управление временем (сроками) проекта
41. Управление стоимостью проекта
42. Управление качеством проекта
43. Управление закупками (материальными ресурсами) проекта
44. Управление человеческими ресурсами проекта
45. Модель командообразования по Р.М. Белбину
46. Модель взаимодополняющей команды по И. Адизесу
47. Управление рисками проекта
48. Управление коммуникациями проекта
49. Коммуникационные технологии
50. Управление стейкхолдерами проекта

1. Проектная деятельность.

Ответ: Проектная деятельность – это целенаправленный процесс разработки, реализации и оценки проектов, направленных на достижение определенных целей и решение конкретных проблем. Она включает в себя планирование, организацию, управление ресурсами и контроль над выполнением проекта. Использование проектного подхода обеспечивает ряд преимуществ: повышение мотивации сотрудников благодаря участию в значимых инициативах; улучшение координации командной работы посредством четкого распределения обязанностей; возможность оперативного реагирования на изменения внешней среды путем гибкости процессов управления проектом.

2. Операционная деятельность.

Ответ: Операционная деятельность – это совокупность регулярных бизнес-процессов, направленных на поддержание основной деятельности организации и обеспечение ее функционирования. Это ежедневные операции, которые необходимы для производства товаров, предоставления услуг и удовлетворения потребностей клиентов. Операционная деятельность охватывает широкий спектр процессов, среди которых наиболее важными являются: производство продукции или оказание услуг; закупка сырья и материалов; управление запасами и логистикой; продажи и маркетинговая поддержка; обслуживание оборудования и инфраструктуры; оплата труда работников и расчет заработной платы; административная работа и бухгалтерский учет; контроль качества и соблюдение стандартов. Эти процессы обеспечивают непрерывность работы предприятия и позволяют достигать стратегических целей бизнеса.

3. Функциональное управление.

Ответ: Функциональное управление – это управление по отдельным функциям (финансами, снабжением, сбытом, кадрами, проектно-конструкторскими и технологическими разработками, делопроизводством, внешними экономическими связями и др.), при котором высшее звено руководит всеми или частью низовых, но только в пределах одной функции. Необходимость в проектах возникала нечасто, а для операционной деятельности (циклически повторяющейся) функциональное управление подходило как нельзя лучше.

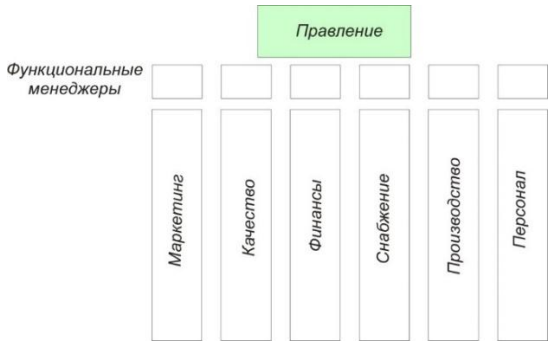


Рис. – Схема функционального управления

4. Определение понятия «проект».

Ответ: Слово «прое́кт» происходит от латинского «projectus», что означает «брошенный вперёд, выступающий, выдающийся вперёд».

1. ISO/IEC 2382-20:1990 Information technology – Vocabulary – Part 20: System development)*:*

«Проект – предприятие с предопределёнными целями, масштабом и длительностью».

2. Стандарт PMBOK. Свод знаний по управлению проектами (англ. Project Management Body Of Knowledge, PMBOK (США)) представляет собой сумму профессиональных знаний по управлению проектами. Институт управления проектами (PMI) использует этот документ в качестве основного справочного материала, руководства для своих программ по профессиональному развитию:

«Проект – временно́е предприятие, направленное на создание уникального продукта, услуги или результата».

3. ISO/IEC 26514 Systems and software engineering – Requirements for designers and developers of user documentation:

«Проект – совокупность мероприятий для разработки нового продукта или улучшения существующего продукта».

4. Немецкий стандарт по управлению проектами DIN 69901 даёт следующее определение»:

*«*Проект – это предприятие (намерение), которое в значительной степени характеризуется неповторимостью условий в их совокупности, например: заданием цели; временными, финансовыми, человеческими и другими ограничениями; разграничениями от других намерений; специфической для проекта организацией его осуществления».

5. Мировой банк:

«Понятие «проект» обозначает комплекс взаимосвязанных мероприятий, предназначенных для достижения в течение заданного периода и при

установленном бюджете поставленных задач с четко определенными целями...».

5. Стандарты управления проектами.

Ответ: Основные определения и правила управления проектами перечислены в стандартах:

- американский стандарт PMBOK (Project Management Body of Knowledge), разработанный институтом PMI (Project Manager Institute);
- японский стандарт P2M (Project and Program Management for Enterprise Innovation);
- ICB (IPMA Competence Baseline). Стандарт оценки компетенции менеджера проекта;
- ISO 21500 Guidance on project management и отечественный аналог ГОСТ Р ИСО 21500-2014.

6. Цель и задачи управления проектами.

Ответ: Цель управления проектами – в сжатый срок качественно решить конкретную задачу с минимальными издержками и переделками.

Задачи управления проектами:

- организовать людей, эффективно управлять ими;
- грамотно распределять и экономить ресурсы;
- анализировать и минимизировать издержки;
- рационально использовать время, стараться уложиться в срок.

7. Базовые понятия управления проектами.

Ответ: Проект функционирует в определенном окружении, включающем внутренние и внешние компоненты, учитывающие экономические, политические, социальные, технологические, нормативные, культурные и иные факторы.

Управление проектом представляет собой методологию организации, планирования, руководства, координации человеческих и материальных ресурсов на протяжении жизненного цикла проекта, направленную на эффективное достижение его целей путем применения системы современных методов, техники и технологий управления для достижения определенных в проекте результатов по составу и объему работ, стоимости, времени, качеству.

Функции управления проектом включают: планирование, контроль, анализ, принятие решений, составление и сопровождение бюджета проекта,

организацию осуществления, мониторинг, оценку, отчетность, экспертизу, проверку и приемку, бухгалтерский учет, администрирование.

Функциональные области управления проектом включают: управление содержанием, управление временем, управление стоимостью, управление качеством, управление закупками (материальными ресурсами), управление человеческими ресурсами, управление рисками, управление коммуникациями, интеграционное управление.

Программа – совокупность взаимосвязанных проектов и другой деятельности, направленных на достижение общей цели и реализуемых в условиях общих ограничений.

Управление программой – централизованные координирующие действия, предпринимаемые для достижения целей и реализации (извлечения) выгод про граммы.

8. Стартап.

Ответ: Стартап – это молодая компания или предприятие, находящееся на начальном этапе своего развития, которое стремится быстро расти и масштабироваться. Стартапы часто создаются вокруг инновационной идеи или технологии, и их цель – занять определенную нишу на рынке и стать успешными предприятиями. Характеристики стартапа: новое предприятие: обычно создается недавно и имеет небольшой опыт на рынке. Инновационный продукт или услуга: часто основана на новых технологиях или уникальных решениях. Быстрое развитие: цель стартапа – быстрый рост и расширение своей деятельности. Высокий риск: из-за новизны продукта или услуги существует высокий уровень неопределенности и риска. Фокус на масштабируемость: стремится создать модель, которую легко масштабировать на большие рынки.

9. Бизнес-акселератор.

Ответ: Бизнес-акселератор – это специальная программа поддержки молодых компаний (стартапов), направленная на ускоренное развитие и повышение их инвестиционной привлекательности. Основная задача акселератора заключается в предоставлении участникам необходимых инструментов, ресурсов и наставничества для быстрого роста и выхода на рынок. Цели и задачи бизнес-акселератора: развитие идей (помощь в формулировании и проверке бизнес-концепций); подготовка MVP (содействие в создании минимально жизнеспособного продукта); формирование команды (подбор квалифицированного персонала и консультантов); получение финансирования (привлечение инвесторов и венчурного капитала); маркетинг и

продажи (обучение методикам продвижения продуктов и привлечения клиентов); правовые консультации (помощь в регистрации предприятий и соблюдении законодательных норм).

10. Бизнес-инкубатор.

Ответ: Бизнес-инкубатор – это организация, которая помогает начинающим компаниям и индивидуальным предпринимателям развивать свой бизнес (проекты), предоставляя полный спектр услуг, начиная с разработки идеи, обучения менеджменту, офисных помещений и заканчивая венчурным финансированием.

В некоторых инкубаторах предлагается безвозмездная помощь с минимальной оплатой аренды помещения и техники. В других:

- бизнес-инкубатор получает полный пакет или часть бизнеса (долю) и продолжает влиять на управление фирмой;
- частичное или полное оформление прав на авторство, если бизнес основан на изобретении и внедрении новых технологий;
- инкубатор выступает в роли кредитора, и при выходе компании из бизнес-инкубатора предприниматель выплачивает проиндексированную сумму за оказанные услуги.

11. История развития управления проектами

Ответ: Управление проектами прошло долгий путь эволюции, начиная с древних времен и заканчивая современными методами и технологиями. Рассмотрим основные этапы истории развития управления проектами.

Древняя история. Древний Египет: Строительство пирамид было одним из первых крупных проектов, требующих тщательного планирования и координации усилий тысяч рабочих. Средневековье: Возведение соборов и замков также потребовало организации и контроля процесса строительства.

XIX век. Железнодорожные проекты: Строительство железных дорог стало первым крупным примером современного управления проектами. Железнодорожные компании начали применять методы планирования и контроля сроков исполнения.

XX век. Первая половина века: появились первые формальные подходы к управлению проектами, включая использование сетевых диаграмм и графиков Ганта. Вторая половина века: были разработаны методики критического пути (CPM) и метода анализа и оценки программ (PERT). Эти инструменты позволили лучше планировать и контролировать крупные проекты.

Современные тенденции. Agile-методологии: В конце XX века появились

гибкие методологии управления проектами, такие как Scrum и Kanban, которые стали популярными в ИТ-отрасли. Цифровые технологии: использование программного обеспечения для управления проектами позволило автоматизировать многие процессы и улучшить коммуникацию внутри команд.

12. Классификация проектов.

Ответ: Многообразие проектов, с которыми приходится сталкиваться в реальной жизни, чрезвычайно велико. Они могут сильно различаться по сфере приложения, содержанию предметной области, схемам финансирования, масштабам, длительности, составу участников, степени сложности и т.п.

Таблица – Классификация проектов

<table>
<tr><th>Классификационные признаки</th><th colspan="6">Типы проектов</th></tr>
<tr><td>По уровню проекта</td><td>Проект</td><td colspan="2">Программа</td><td colspan="2">Система</td></tr>
<tr><td>По масштабу (размеру) проекта</td><td>Малый</td><td colspan="2">Средний</td><td colspan="2">Мегапроскт</td></tr>
<tr><td>По сложности</td><td>Простой</td><td>Организации -онно сложный</td><td>Технически сложный</td><td>Ресурсно сложный</td><td>Комплексно сложный</td></tr>
<tr><td>По срокам реализации</td><td>Краткосрочный</td><td colspan="2">Средний</td><td colspan="2">Мегапроект</td></tr>
<tr><td>По требованиям к качеству и способам его обеспечения</td><td>Бездефектный</td><td colspan="2">Модульный</td><td colspan="2">Стандартный</td></tr>
<tr><td>По требованиям к ограниченности ресурсов совокупности проектов</td><td colspan="2">Мультипроект</td><td colspan="3">Мопопроект</td></tr>
<tr><td>По характеру проекта/уровню участников</td><td colspan="2">Международный (совместный)</td><td colspan="3">Отечественный:
—государственный
—территориальный
—местный</td></tr>
<tr><td rowspan="3">По характеру целевой задачи проекта</td><td colspan="2">Антикризисный</td><td colspan="3">Реформирование/реструктуризация</td></tr>
<tr><td colspan="2">Маркетинговый</td><td colspan="3">Инновационный</td></tr>
<tr><td colspan="2">Образовательный</td><td colspan="3">Чрезвычайный</td></tr>
<tr><td rowspan="2">По объекту инвестиционной деятельности</td><td colspan="2">Финансовый</td><td colspan="3">Реальный</td></tr>
<tr><td colspan="2">Инвестиционный</td><td colspan="3">Инвестиционный</td></tr>
<tr><td rowspan="3">По главной причине возникновения проекта</td><td colspan="2">Открывшиеся возможности</td><td rowspan="3">Необходимость структурно функциональных преобразовании</td><td colspan="2">Реорганизация</td></tr>
<tr><td colspan="2" rowspan="2">Чрезвычайная ситуация</td><td colspan="2">Реструктуризация</td></tr>
<tr><td colspan="2">Реинжиниринг</td></tr>
</table>

13. Уровни управления проектом.

Ответ: Управление проектом осуществляется на разных уровнях, каждый из которых играет свою роль в достижении конечной цели проекта. Рассмотрим три основных уровня управления проектом:

1. Стратегический уровень. На этом уровне принимаются важные решения, определяющие направление и стратегию проекта. Сюда входят: постановка целей и задач проекта; определение приоритетов и направлений

развития; распределение ресурсов и бюджета; анализ рисков и возможностей. Пример: Совет директоров принимает решение о запуске нового продукта на рынке.

2. Тактический уровень. Этот уровень сосредоточен на выполнении задач и обеспечении соответствия проекту. Основные задачи тактического уровня включают: планирование и координация действий; мониторинг и контроль выполнения задач; решение текущих вопросов и устранение препятствий; подготовка отчетов и предоставление информации руководству. Пример: Менеджер проекта контролирует выполнение задач командой разработчиков.

3. Оперативный уровень. Здесь выполняются конкретные действия, направленные на реализацию проекта. Этот уровень характеризуется непосредственным исполнением заданий и достижением промежуточных результатов. Основные задачи оперативного уровня: выполнение поручений и инструкций; участие в работе групп и команд; отчетность перед руководством о выполненных заданиях; устранение мелких неполадок и ошибок. Пример: Разработчик пишет код для нового приложения.

14. Взаимосвязь между управлением проектом, программой управления портфелем проектов, управлением операционной деятельностью.

Ответ: Управление проектом представляет собой методологию организации, планирования, руководства, координации человеческих и материальных ресурсов на протяжении жизненного цикла проекта, направленную на эффективное достижение его целей путем применения системы современных методов, техники и технологий управления для достижения определенных в проекте результатов по составу и объему работ, стоимости, времени, качеству.

Управление программой. Программа – это ряд связанных друг с другом проектов, которыми невозможно управлять по отдельности. Программы возникают, когда сложная задача и большой объем работ по проекту или когда у компании несколько различных направлений деятельности.

Управление портфелем проектов. Портфель проектов – это набор проектов, объединенных с целью эффективного управления и достижения стратегических целей бизнеса. Управлять проектами как портфелем стоит, если у таких проектов общий заказчик, технологии или ресурс.

15. Фазы и стадии жизненного цикла проекта.

Ответ: Жизненный цикл проекта (промежуток времени между моментом появления, зарождения проекта и моментом его ликвидации, завершения)

является исходным понятием для исследования проблем финансирования работ по проекту и принятия соответствующих решений. Укрупнено жизненный цикл проекта можно разделить на три основные смысловые фазы: прединвестиционную, инвестиционную и эксплуатационную.

По данным Project Management Body of Knowledge или PMBOK, жизненный цикл состоит из пяти фаз:

1. Инициация.
2. Планирование.
3. Исполнение и контроль (осуществление).
4. Завершение.

16. Инициация проекта.

Ответ: Инициация проекта – это первый этап жизненного цикла любого проекта, включающий в себя принятие решения о запуске нового проекта и формализацию требований и целей проекта. Основные цели инициации проекта включают определение четких границ проекта, оценку рисков и преимуществ, распределение ресурсов и создание основы для дальнейшего планирования и реализации проекта.

Этапы инициации проекта. 1. Определение потребности и возможностей. Перед началом процесса инициации важно определить потребность в проекте и оценить возможности организации для его осуществления. Это включает изучение рынка, выявление потенциальных клиентов и конкурентов, проведение анализа текущего состояния дел в организации и оценки финансовых и технических ресурсов. 2. Формирование команды проекта. Следующим этапом является формирование проектной команды. Важно выбрать квалифицированных специалистов, обладающих необходимыми знаниями и опытом для успешного выполнения проекта. Руководитель проекта играет ключевую роль в координации действий членов команды и обеспечении достижения поставленных целей. 3. Разработка концепции проекта. Концепция проекта представляет собой документ, содержащий общую идею и обоснование целесообразности реализации проекта. Она должна включать описание проблемы, которую проект решает, целевую аудиторию, ключевые показатели эффективности и предполагаемые результаты. 4. Оценка рисков и выгод. Оценка рисков позволяет выявить потенциальные угрозы и разработать стратегии минимизации их влияния на успех проекта. Анализ выгоды помогает определить ожидаемый экономический эффект и подтвердить обоснованность инвестиций в проект. 5. Утверждение плана проекта. План проекта описывает порядок выполнения работ, сроки исполнения, необходимые ресурсы и

бюджет. После утверждения плана начинается процесс реализации проекта.

17. Устав проекта.

Ответ: Устав проекта (Project Charter) – это документ, который обычно готовит руководитель проекта после получения вводных о проекте. Устав содержит основные характеристики проекта и согласуется основными заинтересованными лицами (как минимум – Заказчиком и Спонсором проекта). Как правило, разработка и подписание Устава несет в себе три основные функции: определить основные требования к результату проекта и основные характеристики самого проекта (бюджет, сроки); формально запустить проект, т. к. только после подписания проект считается действительно существующим в Компании; наделить руководителя проекта определенным уровнем полномочий (каким именно – зависит от Компании).

В уставе отражается следующая информация о проекте: цель и миссия, преимущества, возможные риски, планируемый бюджет и сроки, основные партнеры/заинтересованные стороны.

18. Планирование проекта.

Ответ: Планирование проекта – это процесс определения задач и расстановки их приоритетов, распределения затрат, объема и графика работ. Для создания сводного плана менеджер проекта реализует серию планировочных итераций. В ходе выполнения процессов планирования формируются важные инструментальные и итоговые документы, которые в совокупности и составляют сводный план. Среди них:

- иерархическая структура работ (ИСР);
- сетевая диаграмма;
- план управления качеством;
- расписание проекта;
- бюджет;
- организационная диаграмма;
- реестр рисков;
- коммуникационный план;
- сводный план проекта.

19. Постановка SMART-целей.

Ответ: Постановка SMART-целей – важный элемент планирования проектов, позволяющий повысить эффективность их реализации. Аббревиатура SMART расшифровывается следующим образом: - Specific (конкретная) -

Measurable (измеримая) - Achievable (достижимая) - Relevant (релевантная) - Time-bound (ограниченная во времени).

20. Дорожная карта проекта.

Ответ: Дорожная карта проекта – это визуальное представление этапов развития проекта, показывающее последовательность шагов, необходимых для достижения конечной цели. Она служит инструментом коммуникации между участниками проекта, помогающим наглядно продемонстрировать ход выполнения работ и контрольные точки. Элементы дорожной карты проекта: 1. Название проекта: краткое и точное название, отражающее суть проекта. 2. Описание проекта: общее описание целей и задач проекта. 3. Основные этапы: перечень основных этапов проекта с указанием сроков начала и окончания каждого этапа. 4. Контрольные точки: ключевые моменты, на которых проверяется выполнение задач и принимается решение о продолжении проекта. 5. Зависимости: связи между различными этапами и задачами, показывающие, какие задачи зависят друг от друга. 6. Ресурсы: необходимые ресурсы для выполнения каждого этапа, включая персонал, оборудование и материалы. 7. Риски: потенциальные риски, влияющие на реализацию проекта, и меры по их предотвращению. 8. Метрики успеха: критерии, используемые для оценки успешности завершения проекта.

21. Исполнение и контроль проекта.

Ответ: Исполнение и контроль проекта являются ключевыми фазами жизненного цикла проекта, обеспечивающими эффективное управление процессом и достижение поставленных целей. Эти фазы включают следующие важные аспекты.

Исполнение проекта подразумевает фактическое выполнение всех мероприятий, предусмотренных планом проекта. Оно охватывает широкий спектр задач, начиная от приобретения ресурсов и заканчивая реализацией конкретных решений. Целью исполнения является обеспечение качественного выполнения работ согласно утвержденному плану и требованиям заказчика. Основные элементы исполнения проекта: 1. Управление изменениями: контроль изменений, возникающих в ходе реализации проекта, и их согласование с заказчиком. 2. Обеспечение качества: проведение тестирования и проверки соответствия выполненных работ установленным стандартам и критериям качества. 3. Коммуникация: регулярное информирование всех заинтересованных сторон о статусе проекта, проблемах и достигнутых результатах. 4. Мониторинг бюджета: постоянный контроль расходов и

финансовое планирование для предотвращения перерасхода средств. 5. Выполнение задач: выполнение установленных планов и графика работ.

Контроль проекта направлен на отслеживание прогресса и проверку соответствия текущих показателей заранее установленным целям и показателям. Его задача заключается в выявлении отклонений и принятии оперативных мер для исправления ситуации. Основные направления контроля проекта: 1. Анализ исполнения: периодический обзор выполненных работ и сравнение полученных результатов с первоначальным планом. 2. Выявление отклонений: выявление несоответствий между фактическим положением дел и запланированными показателями. 3. Принятие решений: принятие управленческих решений по корректировке курса проекта в случае обнаружения существенных отклонений. 4. Регулирование: изменение условий проекта, если это необходимо для устранения обнаруженных недостатков. 5. Документирование: запись всей необходимой информации о ходе выполнения проекта и принятых мерах для последующего анализа и улучшения практики управления проектами.

22. Контрольные точки проекта.

Ответ: Контрольные точки проекта (также называемые milestone points) – это критические события или промежуточные итоги, отмечающие достижение определенных целей или стадий в процессе реализации проекта. Они служат ориентирами для оценки прогресса и помогают руководителям и команде контролировать соблюдение сроков и качество выполняемых работ. Какие бывают типы контрольных точек? 1. Финальные: завершающие крупные модули проекта, фиксирующие значительное продвижение вперед. 2. Промежуточные: отмечают мелкие успехи и поддерживают постоянный темп движения к итоговым результатам. 3. Качественные: подтверждают, что требуемый уровень качества достигнут. 4. Внешне зависимые: точки, зависящие от внешних факторов, таких как поставки оборудования или получение разрешения.

23. Завершение проекта.

Ответ: Завершение проекта – это процесс завершения всех операций всех групп процессов управления проектом в целях формального завершения проекта.

Цель процесса закрытия проекта и ключевые выгоды, как следует из PMBoK: обеспечение архивирования информации о проекте или фазе;

завершение запланированных работ; высвобождение ресурсов организации для участия в новых начинаниях.

24. Внешнее окружение проекта.

Ответ: Внешнее окружение проекта – это совокупность факторов и условий, находящихся вне непосредственного контроля руководства проекта, но оказывающих влияние на его реализацию и результаты. Внешняя среда делится на две категории: макроокружение и микроокружение.

Макроокружение проекта. Макроокружение состоит из глобальных факторов, действующих на уровне экономики страны или региона. Сюда входят политические, экономические, социальные, технологические, экологические и правовые факторы (PESTEL-анализ): 1. Политическая обстановка: политика государства влияет на регулирование отрасли, налоги, субсидии и другие законодательные акты. 2. Экономическая ситуация: уровень инфляции, безработицы, ВВП влияют на доступность финансирования и покупательскую способность населения. 3. Социальные тенденции: демографические характеристики, культурные предпочтения и общественные ценности оказывают воздействие на спрос и предложение товаров и услуг. 4. Технологические инновации: новые технологии могут создавать новые рынки или менять существующие продукты и услуги. 5. Экологическая устойчивость: экологические нормы и правила регулируют деятельность предприятий и определяют необходимость соблюдения стандартов охраны окружающей среды. 6. Законодательство: правовые ограничения и нормативные акты устанавливают рамки допустимых действий компаний и организаций.

Микроокружение проекта. Микроокружение непосредственно связано с деятельностью конкретного проекта и включает внутренние и внешние субъекты, взаимодействующие с проектом: 1. Заказчики: требования заказчиков существенно влияют на содержание и структуру проекта. 2. Партнеры и подрядчики: качество сотрудничества с поставщиками материалов и услуг определяет скорость и стоимость реализации проекта. 3. Инвесторы: финансирование проекта зависит от заинтересованности инвесторов и наличия капитала. 4. Сотрудники: лояльность и квалификация персонала играют важную роль в выполнении заданий и достижении целей проекта. 5. Общественность: восприятие общественности может повлиять на репутацию проекта и организацию общественных отношений. 6. Средства массовой информации: освещение проекта в СМИ формирует общественное мнение и привлекает внимание целевой аудитории.

25. Внутреннее окружение проекта.

Ответ: Внутреннее окружение проекта – это комплекс внутренних факторов и элементов, которые находятся под контролем руководителей проекта и оказывают прямое влияние на его осуществление. Внутреннее окружение формируется структурой самой организации, внутренними коммуникационными каналами, организационной культурой и доступными ресурсами. Компоненты внутреннего окружения проекта 1. Организационная структура: структура организации, ее подразделения и иерархия определяют каналы передачи информации и полномочия принятия решений. 2. Культура организации: организационные ценности, нормы поведения и корпоративная культура влияют на отношения внутри коллектива и подходы к работе. 3. Доступные ресурсы: материально-технические средства, человеческие ресурсы и финансовые активы необходимы для реализации проекта. 4. Информационные потоки: каналы обмена информацией внутри организации обеспечивают координацию действий различных подразделений и участников проекта. 5. Навыки и компетенции сотрудников: профессиональные знания и опыт работников оказывают решающее значение на качество выполнения задач. 6. Система мотивации: мотивационные механизмы стимулируют сотрудников к продуктивной работе и соблюдению установленных норм и правил. 7. Технология и инфраструктура: современные информационные технологии и технические средства упрощают процессы управления проектом и ускоряют обработку данных.

26. Руководитель проекта (Project Manager).

Ответ: Project manager должен быть уникальным человеком 2-в-1: талантливый руководитель с опытом управления проектами в профессиональной сфере и специалист в своей области. Вот почему его так непросто найти. Лучше готовить такого специалиста с нуля, проводить по всем этапам работы над проектом.

1. Формирует организационную структуру проекта и команду управления проектом;
2. Решает вопросы привлечения ресурсов на проект;
3. Участвует в подборе, подготовке и мотивации персонала;
4. Определяет ответственность, содержание работ и цели для каждого участника команды;
5. Разрабатывает и согласует план проекта, включая календарный план , бюджет, план управления рисками, план коммуникаций;

6. Обеспечивает исполнение плана проекта;
7. Координирует и принимает участие в работах по заключению контрактов в проекте и контролирует их своевременное исполнение и закрытие;
8. Устанавливает все необходимые коммуникационные связи;
9. Обеспечивает формирование эффективных информационных потоков в проекте, составление и предоставление отчетности;
10. Поддерживает постоянную связь с заказчиком, разрешает все возникающие у него вопросы и обеспечивает получение всей необходимой информации от него для качественного выполнения работ по проекту;
11. Контролирует и анализирует текущее состояние работ по проекту, прогнозирует возможные проблемы и предпринимает корректирующие действия;
12. Координирует деятельность всех участников и контролирует изменения;
13. Обеспечивает полное и своевременное закрытие.

27. Участники проекта.

Ответ: Заказчик – владелец и пользователь будущих проектных результатов. В качестве заказчика может выступать одно или несколько физических и (или) юридических лиц.

Инвестор – физическое или юридическое лицо, группа лиц, вкладывающие средства в проект. В качестве инвестора часто выступает заказчик. Если он таковым не является, то между заказчиком и инвестором заключается договор, определяющий сроки и формы инвестиций, возможность контроля выполнения контрактов, формы расчётов с другими участниками проекта. В инновационной сфере в качестве инвесторов могут выступать не только банки, частные инвесторы, уполномоченные органы власти, но и специализированные инновационные фонды, венчурные компании, другие институты рискового финансирования.

Проектировщик – специализированная организация, выполняющая комплекс работ по подготовке проектно-сметной документации. При выполнении сложных и длительных проектов часто возникает необходимость в определении генерального проектировщика. Руководитель проекта (проект-менеджер) – лицо, которому заказчик делегирует полномочия по управлению проектом. Именно проект-менеджер управляет такими аспектами проекта, как сроки, стоимость, область применения и качество работ по планированию и организации проектных работ, контролю и координации работ участников проекта.

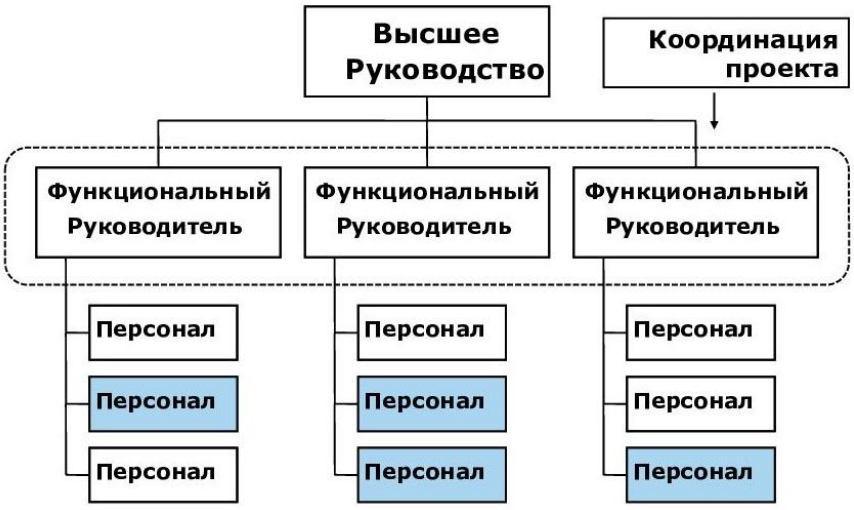
Команда проекта – организационная структура, создаваемая руководителем проекта на период его осуществления, призванная обеспечивать максимально эффективное достижение поставленных целей и решение проектных задач. В проектную команду входят до 10 специалистов из разных сфер. Ее окончательный состав определяет руководитель проекта. Лучше поручить работу над проектом уже сработавшейся команде, чтобы избежать периода притирки друг к другу. Команда несет групповую ответственность за конечный результат. По завершению проекта команду обычно расформировывают.

Подрядчик (контрактор) – юридическое лицо, несущее в соответствии с контрактом ответственность за выполнение работ по реализации проекта. Если одна компания несёт ответственность за весь комплекс проектных работ, её называют генподрядчиком (генконтрактором), имеющим возможность передавать различные специализированные работы субподрядчикам (субконтракторам).

Поставщик – юридическое лицо, осуществляющее поставки материалов и оборудования, необходимых для выполнения всего комплекса работ по проекту. Как и некоторые другие участники, конкретный поставщик определяется генеральным подрядчиком на конкурсной основе или путём переговоров.

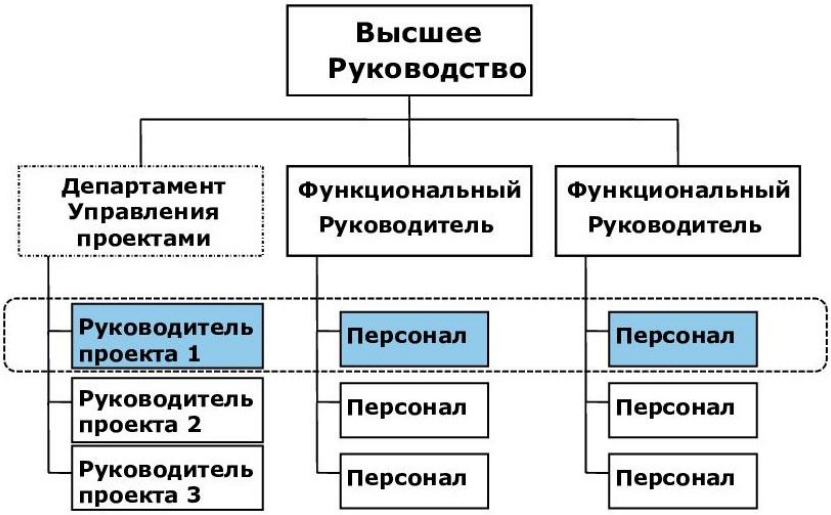
28. Функциональная организационная структура.

Ответ:



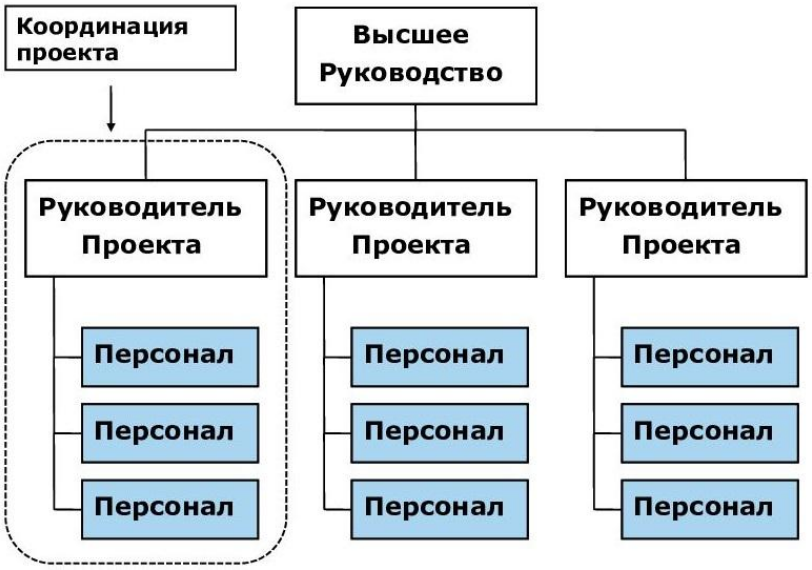
29. Матричная организационная структура.

Ответ:



30. Проектная организационная структура.

Ответ:



31. Waterfall.

Ответ: Методология Waterfall («водопад») – одна из классических моделей управления проектами, широко применяемая в проектном менеджменте. Ее основное отличие заключается в последовательном подходе к разработке проекта, где каждая фаза выполняется последовательно и только после полного завершения предыдущей. История появления модели Waterfall Модель была предложена в конце 1950-х годов Винстоном Ройсом (Winston Royce). Изначально она использовалась в крупных инженерных проектах, таких как строительство мостов, зданий и дорог. Позже методология стала

популярной в сфере программного обеспечения и других областях, где важна строгая дисциплина и пошаговая реализация. Процесс проектирования и реализации проекта по методологии Waterfall включает несколько стандартных этапов: 1. Определение требований - сбор и анализ потребностей пользователей и бизнес-задач; составление подробного списка функциональных требований. 2. Проектирование - разработку архитектуры и дизайна системы; планирование интерфейсов и компонентов. 3. Реализация - программирование и создание технической инфраструктуры; реализация функциональности и модулей. 4. Тестирование - тестирование готового продукта на предмет работоспособности и отсутствия дефектов; устранение найденных багов и ошибок. 5. Внедрение - установка и настройка программы на сервере или клиентской стороне; обучение пользователей и консультирование по эксплуатации. 6. Поддержка и сопровождение - мониторинг работы системы и устранение возникших неполадок; предоставление консультаций и обновление документации.

32. Agile.

Ответ: Agile — подход к управлению проектами, который помогает быстрее создавать качественные продукты и правильно развивать их. Такой результат становится возможным благодаря гибкости рабочих процессов и эффективному взаимодействию всех заинтересованных лиц: клиентов, заказчиков и команды проекта.

Ключевые концепции гибкого управления проектами Agile:

Применение итеративной разработки: вся совокупность работ делится на фазы, мини-проекты (итерации). Работа над ними ведется не последовательно, а параллельно. У каждой итерации есть этапы: разработка, тестирование, завершение. Результаты всех итераций затем собираются в готовый продукт.

На первом месте – клиент и его потребности.

Динамический подход к требованиям заказчика и быстрая реакция: изменения в проект могут вносить на любом этапе столько раз, сколько меняются требования заказчика.

Самоорганизующиеся рабочие группы из специалистов разного профиля, с тесным и постоянным взаимодействием.

33. Scrum.

Ответ: Scrum – способ организации гибкого рабочего процесса. Он пришел из мира разработки программного обеспечения и сейчас применяется в разных сферах бизнеса. Метод изобрели программисты Кен Швабер и Джефф

Сазерленд. Они наблюдали за тем, как работают американские военные и спецназ и пришли к выводу, что основа успеха состоит в качественной командной работе. Сам же термин пришел из регби и в переводе с английского означает «схватка».

Принципы Scrum:

Работа короткими циклами (спринтами). Планируйте один спринт, а не весь проект сразу, каждый спринт – период, в который команда работает над полностью законченной частью продукта.

Гибкость процесса. «Проверять и адаптироваться». Тестирование продукта после каждого спринта. Команда всегда готова пересмотреть бэклог-продукта.

Участие заказчика и пользователей в создании продукта. После первичного тестирования пользователям открывают доступ к продукту, а владелец продукта собирает обратную связь.

Взаимодействие команды. Scrum-команда – это несколько человек, которые работают на один результат и как единое целое.

34. Kanban.

Ответ: Подход разработан инженером компании Toyota в 1953 году. Он основан на визуализации процесса, балансе разных специалистов внутри команды и точном расчете нагрузки на команду. Помогает избежать ситуаций простоя или переработки. В kanban нет спринтов, нет дедлайнов и четко распределенных ролей, как в scrum (за исключением владельца продукта). Весь поток операций представлен наглядно, на специальной доске (обычной или электронной). Она разделена на столбцы (этапы), с карточками (задачами). По мере работы над задачей карточка перемещается по доске – как деталь от станка к станку. Главный показатель эффективности – среднее время прохождения задачи по доске. Большой акцент делается на визуальную часть процесса разработки.

35. 6 сигм (Six Sigma)

Ответ: Шесть Сигм – концепция управления изменениями; это понятие из теории вероятности, выраженное формулой: не более 3,4 дефектов на миллион продукции или процессов.

Появилась как результат сокращения бракованной продукции на производстве Моторолла в 1980-х гг. Основана на данных. Требует высокого инженерного опыта, статистики, эмпирического анализа. Конечная цель проекта – удовлетворение потребностей заказчика, создание качественного

продукта, снижение количества брака. Для этого необходимо непрерывно «работать над ошибками»: анализировать показатели и улучшать качество на каждом этапе проекта, уделяя особое внимание устранению возникших проблем.

36. PRINCE2.

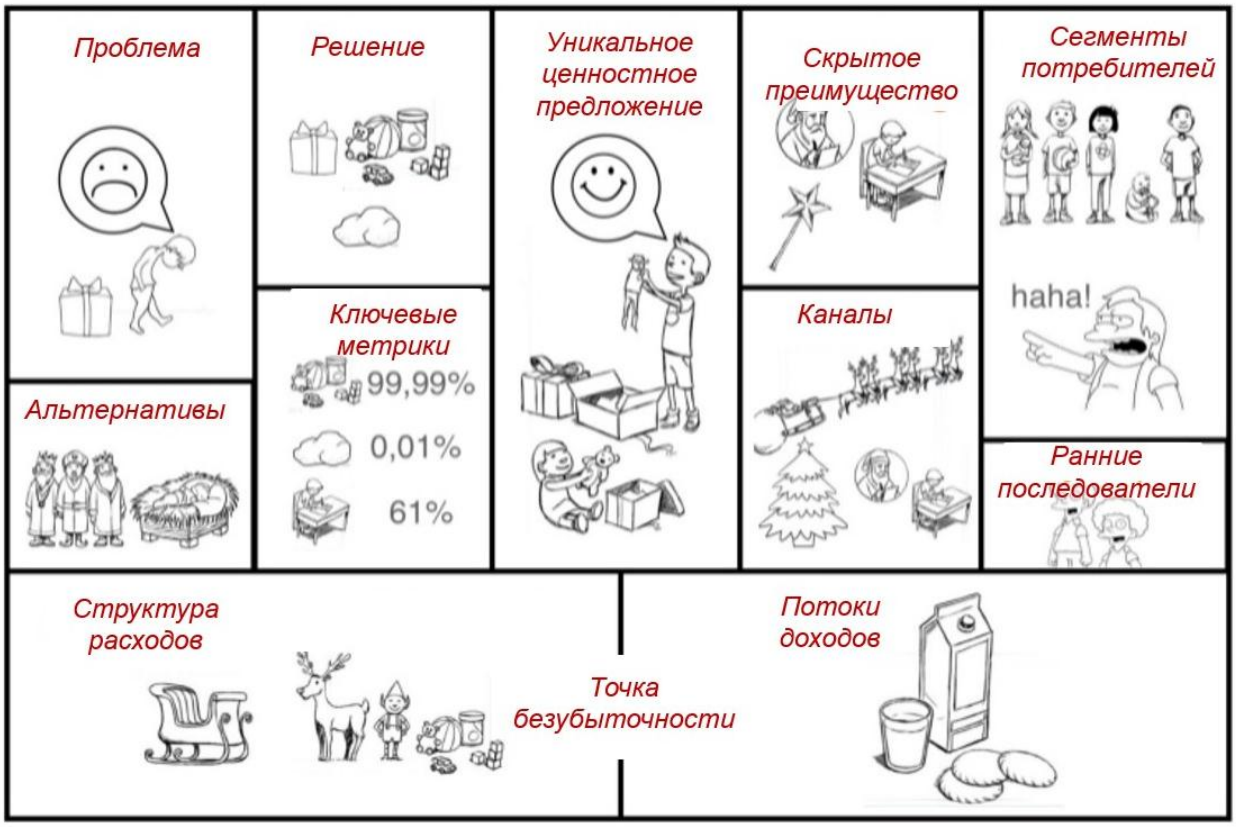
Ответ: Концепцию разработали в Великобритании в конце 1989 г. Central Computer and Telecommunications Agency. Название – это акроним: «PRojects IN Controlled Environments version 2» («Проекты в контролируемой среде версия 2»).

Версия «2», выпущенная в 1996 году, предполагала большой объём переделок и, в отличие от исходного стандарта, распространяла своё действие на любые типы проектов, а не только на IT.

В PRINCE2 есть 7 последовательных стадий работы, конкретные рекомендации, набор обязательных документов, ролевые модели. Состоит из 7 процессов с четкой детализацией: старт, руководство, инициация, контроль, координация, управление границами, закрытие проекта.

37. LEAN CANVAS

Ответ: Lean Canvas – это шаблон для построения бизнес-модели. В основе модели – философия бережливого мышления и методология Lean Startup1. Lean Canvas помогает продуктовому менеджеру или владельцу продукта быстро описать свою задумку. Модель Lean Canvas придумал Эш Маурья (Ash Maurya): он взял за основу уже существующую Business Model Canvas Александра Остервальдера и адаптировал её к бережливому подходу.



38. Управление содержанием проекта.

Ответ: Содержание проекта представляет собой систему целей проекта и мероприятий (работ), направленных на их достижение. Понятие «содержание проекта» является переводом английского слова «scope», которое в русскоязычной литературе по управлению проектами переводится также как предметная область проекта, рамки проекта. Управление содержанием (объемами работ) проекта включает процессы определения необходимых объемов работ по проекту, планирования их выполнения, управления изменениями объемов работ, в том числе:

определение исходного содержания проекта;
изменения объемов работ и содержания проекта;
контроль изменений в содержании проекта и объемах работ;
описание границ, рамок проекта;
описание объемов работ и соответствующих ресурсов по проекту;
планирование общей структуры проекта и объемов работ;
отчетность по содержанию проекта;
определение временных рамок проекта;

задание по проекту, являющееся документированным описанием содержания проекта, близким к отечественному понятию «Техническое задание»;

проверка содержательной части проекта.

39. Управление интеграцией проекта.

Ответ: Под интеграцией проекта понимается деятельность, направленная на обеспечение согласованности всех действий по управлению проектом, относящихся к различным функциональным областям. Такая согласованность обеспечивается путем взаимной увязки всех генеральных и частных планов проекта, его сетевых моделей и иных организационных инструментов. В целом интегрированность проекта означает практическую реализацию требования согласованной целенаправленной деятельности участников проекта в соответствии с целями и стратегией проекта.

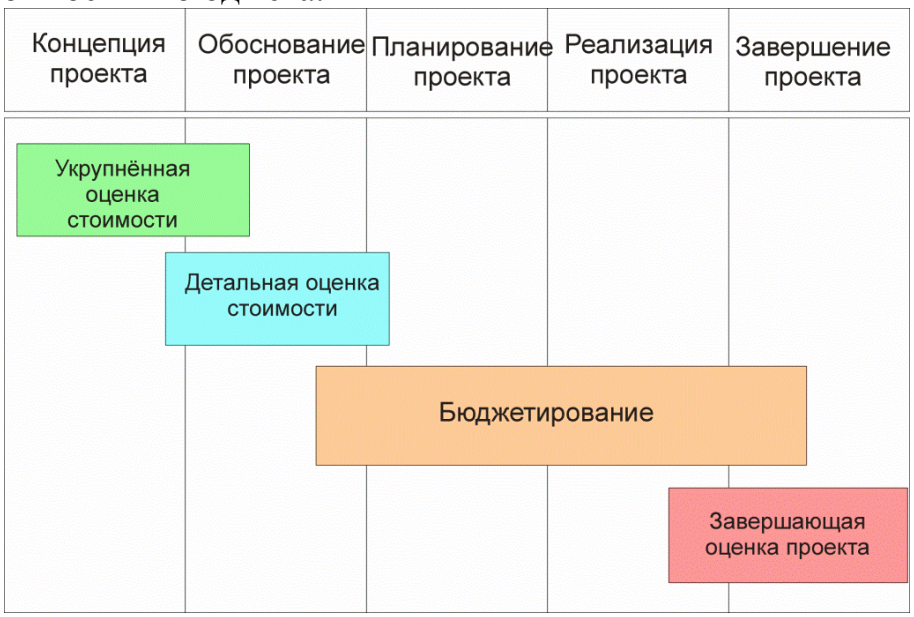
40. Управление временем (сроками) проекта. Ответ: Управление временем (Project Time Management) (продолжительностью) проекта нацелено на планирование, контроль, корректировки, анализ сроков и резервов выполнения работ с позиций своевременного завершения проекта. Управление временем подразумевает распределение времени выполнения проекта по последовательным стадиям его осуществления; составление графиков выполнения проекта и его отдельных работ и контроль за их соблюдением.

Для большинства людей время – ресурс (правда, ресурс не-восполнимый). Для руководителя проекта время – в первую очередь ограничение, и только умелая реализация функций управления временем обеспечивает его использование как некого ресурса. Для эффективного использования времени необходимо овладение не только личностными навыками, но и существующими методиками, из которых к числу самых доступных и основных можно отнести сетевые модели. Сетевая модель комплекса работ – ориентированный граф, используемый для описания зависимостей между работами и этапами проекта. Существует большое количество сетевых моделей, наиболее распространенные из которых следующие: сетевые графики метода критического пути; сетевые графики метода PERT; сетевые модели метода GERT; сетевые матрицы.

41. Управление стоимостью проекта.

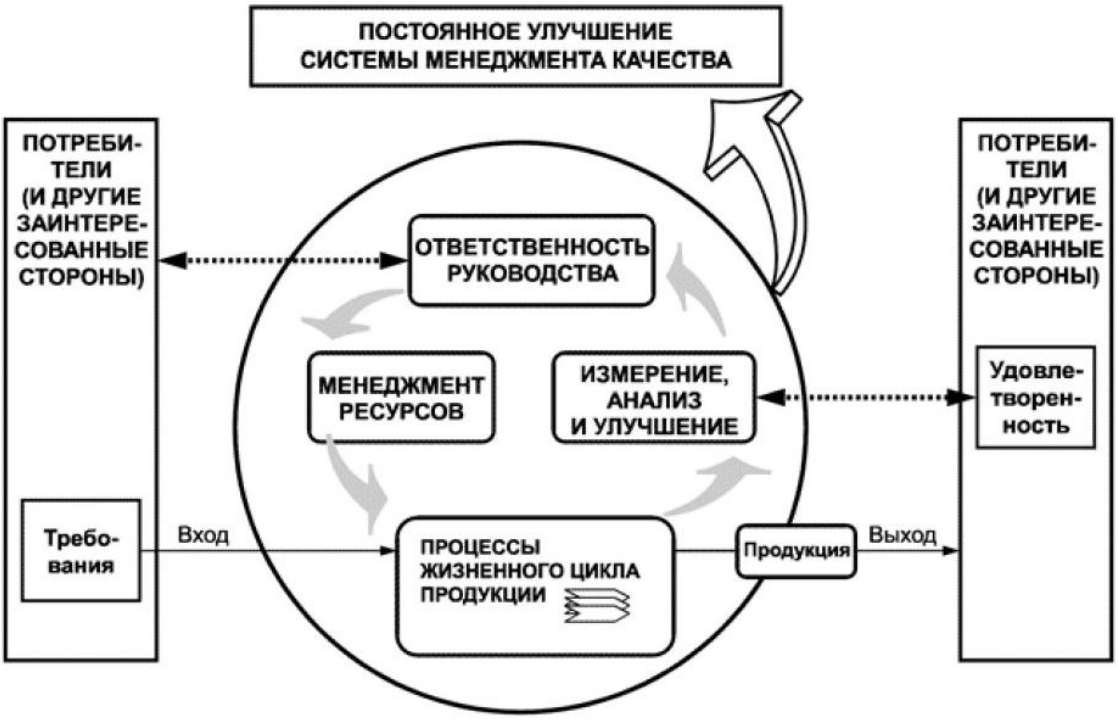
Ответ: Управление стоимостью проекта (Project Cost Management) включает в себя: мониторинг бюджета; ресурсное планирование; сметные

расчеты; стоимостные оценки и стоимостный контроль; расчет ожидаемых затрат и ожидаемой прибыли; контроль затрат. Основа управления стоимостью – контроль расходов и календарного плана по проекту. Работа над календарным планом и бюджетом не прекращается в течение всего времени выполнения проекта. Изменения и отклонения от реального состояния дел (от плана) приводят к необходимости создания нового календарного плана и к изменениям стоимости и бюджета.



42. Управление качеством проекта.

Ответ: Качество проекта – совокупность атрибутов качественного и количественного характера, зависящих от соответствующих характеристик продукции, деятельности и услуг по проекту. Качество рассматривается в разрезе стратегий, планов, процедур, проектных решений, материально-технического обеспечения и объединяется системой поддержки качества в рамках так называемого всеобщего управления качеством. Управление качеством проекта (Project Quality Management) подразумевает: определение стандартов качества работ, относящихся к проекту (план качества); разработку способов достижения требуемого уровня качества, соответствия техническим условиям и регулирующим правилам, ожиданиям и требованиям клиента; принятие систематических мер, обеспечивающих качество; аудит и контроль качества с помощью стандартов и измерительных методов; приведение процессов в соответствие со стандартами.



43. Управление закупками (материальными ресурсами) проекта.

Ответ: Под закупками и поставками понимают мероприятия, направленные на обеспечение проектов ресурсами, то есть имуществом (товарами), выполнением работ (услуг), передачей результатов интеллектуального творчества в связи с конкретным проектом. Закупки и поставки — часть хозяйственных отношений; основной правовой формой регулирования отношений при осуществлении закупок, поставок и подрядов является контракт, договор. Управление ресурсами проекта включает в себя: определение потребности в материальных ресурсах; проведение исследования рынка для поиска возможных поставщиков и исполнителей; заключение контрактов на поставку и организация закупок; контроль исполнения контрактов.

44. Управление человеческими ресурсами проекта.

Ответ: В управление человеческими ресурсами проекта (Project Human Resource Management) входит: организация кадрового обеспечения проекта: набор проектной команды; управление проектной командой; контроль и мотивация трудовых ресурсов.

Управление персоналом проекта включает организационное планирование, кадровое обеспечение проекта, создание команды проекта, а также реализует функции контроля и мотивации трудовых ресурсов проекта

для эффективного выполнения работ и успешного завершения проекта. Целью при этом являются руководство и координация деятельности команды проекта. Для достижения цели используются различные стили руководства, разнообразные административные методы и методы мотивации, повышение квалификации кадров на всех этапах жизненного цикла проекта.

45. Модель командообразования по Р.М. Белбину.

Ответ: Рэймонд Мередит Белбин д-р психол.н., почётный профессор университетов в Бристоле и Экстере, создал теоретическую модель ролей в команде и разработал эффективную систему формирования команд.

РОЛЬ	ВКЛАД	ПРОБЛЕМЫ
Мыслитель	Творческий, нестандартный подход. Новатор. Источник идей.	Может иметь слабые навыки коммуникации. Может увлекаться. Легко расстраивается.
Исполнитель	Превращает решения в действия, придаёт методичность	Может испытывать недостаток гибкости мышления. Не любит абстрактные идеи. Недоволен изменениями планов.
Доводчик	Добросовестный и старательный. Главным в задаче видит ее успешное решение.	Часто – интроверт, остро реагирует на небрежное к себе отношение, на недооценку своей роли.
Оценщик	Способен к критическому беспристрастному анализу.	В некоторых случаях может снизить моральный настрой команды, демотивировать её.
Исследователь	Способен импровизировать. Коммуникабелен и изобретателен.	Легко увлекается и перескакивает с одной идеи на другую. Нуждается в повышенном контроле.
Движитель	Стимулирует команду, продвигает работу. Энергичен.	Легко поддаётся на провокации, импульсивен, плохо реагирует на ситуации неопределённости.
Коллективист	Гармонизирует работу команды, снижает напряжение.	В трудный момент нерешителен, предпочитает компромиссные или половинчатые решения.
Координатор	Хорошо справляется с лидерскими функциями. Способствует принятию конструктивных решений.	Может и умеет манипулировать. Иногда склонен приписывать себе заслуги других членов команды.
Специалист	Обладает необходимыми знаниями и навыками. Сосредоточен и целеустремлён.	Обеспечивает узкоспециализированный вклад в работу команды. Часто не может увидеть картину в целом. Склонен переоценивать свою часть работы.

46. Модель взаимодополняющей команды по И. Адизесу

Ответ: Ицхак Адизес израильский и американский писатель и бизнес-консультант, специализирующийся на улучшении эффективности менеджмента, предприниматель.



47. Управление рисками проекта

Ответ: Управление рисками проекта (Project Risk Management) включает в себя: выявление и анализ (качественный и количественный); составление плана реагирования на риски; контроль рисков. Управление рисками – совокупность методов анализа и нейтрализации факторов рисков, объединенных в систему планирования, мониторинга и корректирующих воздействий.

Таблица – Примеры рисков в проектах и мероприятия по их снижению

Факторы риска	Угрозы	Мероприятия по снижению риска
Организационные риски		
Нарушение баланса интересов участников	Скрытый или явный саботаж со стороны отдельных участников	Формирование организационных структур управления проектом, в которых обеспечено представительство всех заинтересованных сторон на всех уровнях управления
Риски человеческого фактора		
Сложность освоения новых технологий	Высокие требования к квалификации персонала	Разработка качественной пользовательской документации; Организация курсов повышения квалификации персонала.
Технические риски		
Ошибочный выбор программной или технической платформы	Высокая стоимость владения	Проведение выбора платформ на тендерной основе, сравнение платформ и обоснование выбора с точки зрения стоимости владения
Финансовые риски		
Несвоевременное финансирование	Потеря первоначальных инвестиций	Корректное формирование бюджета проекта, планирование финансового резерва

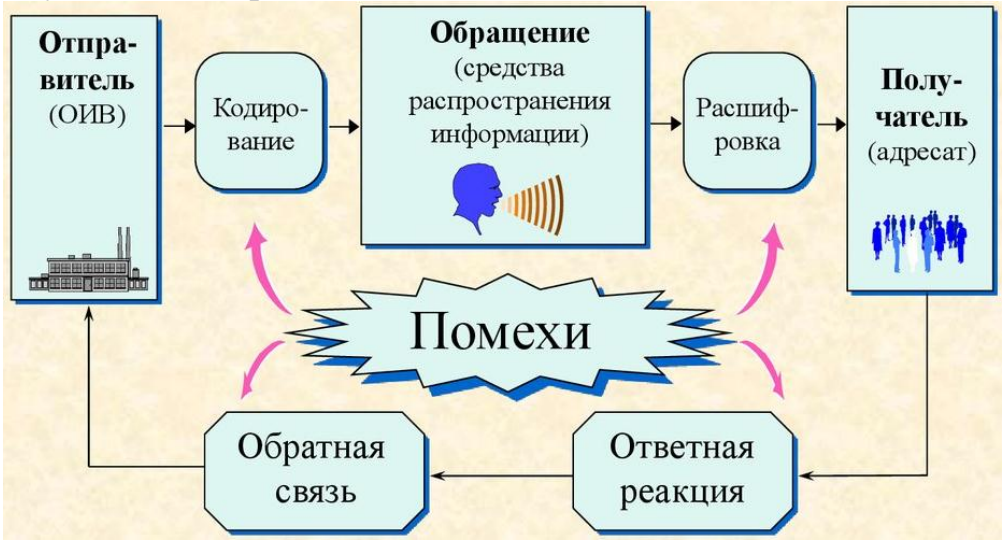
48. Управление коммуникациями проекта.

Ответ: Управление коммуникациями проекта обеспечивает поддержку системы связи (взаимодействий) между участниками проекта, передачу управленческой и отчетной информации, направленной на обеспечение достижения целей проекта. Каждый участник проекта должен быть подготовлен к взаимодействию в рамках проекта в соответствии с его функциональными обязанностями. Управление коммуникациями проекта включает процессы: Определение заинтересованных сторон (Identify Stakeholders) – процесс выявления всех людей или организаций, на которых будет оказывать влияние проект, и документирования значимой информации относительно их интересов, вовлеченности и влияния на успех проекта. Планирование коммуникаций (Plan Communications) – процесс выявления потребностей заинтересованных сторон проекта в информации и определения подхода к коммуникациям.

49. Коммуникационные технологии

Ответ: Коммуникационные технологии – это совокупность приемов, процедур средств и методов, которые используются в процессе коммуникационного воздействия субъектом коммуникации (PR-специалистом, digital-агентством, службами по рекламе, пресс-секретарями, блогерами) с целью достижения поставленных целей и задач.

Коммуникационная модель – это система передачи сообщения от источника получателю с обратной связью и без.



50. Управление стейкхолдерами проекта

Ответ: Стейкхолдеры (Stakeholders) – это все заинтересованные стороны проекта. Это могут быть клиенты, потребители, инвесторы, кредиторы, персонал самой компании как внутренние клиенты, общественные организации. Эти заинтересованные лица оказывают влияние на проект: как положительное, так и отрицательное.

Внутренние – те, кто имеет прямое отношение к проекту и принимает в нем участие. К таким стейкхолдерам относятся сотрудники, владельцы компании, директора.

Внешние – те, кто могут повлиять на результативность работы, но не имеют прямого отношения к ней. К этой группе стейкхолдеров относятся конкуренты, госорганы, СМИ, банки.

Соответствие разделов (тем) дисциплины и контрольно-измерительных материалов и их количества

№ раздела	Контролируемые компетенции	Контрольно-измерительные материалы, количество заданий или вариантов			
		Тестовые задания	*Типовые задания /вопросы*	*РГР (РГЗ)*	*Курсовой проект, курсовая работа*
1	УК-2	10	10	-	-
2	УК-2	10	10	-	-
3	УК-2	10	10	-	-
	Всего:	30	30	-	-

Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся

Самостоятельная работа обучающихся направлена на закрепление и углубление освоенного учебного материала, развитие практических умений и навыков.

Виды самостоятельной работы обучающихся:

- выполнение индивидуального творческого задания и контрольной работы;
- самостоятельное изучение разделов;
- самоподготовка (проработка и повторение лекционного материала и материала учебников и учебных пособий);
- подготовка к практическим занятиям;
- подготовка к тестированию;
- подготовка к итоговому контролю.

В ходе изучения дисциплины предусмотрено выполнение самостоятельной работы в следующих формах:

1) аудиторная самостоятельная работа (на лекциях, на практических занятиях);

2) внеаудиторная самостоятельная работа.

Существенным элементом самостоятельной работы обучающихся является изучение рекомендованной литературы. Изучая учебную литературу, следует уяснить основное содержание той или иной проблемы предмета

исследования. Самостоятельная работа требует постоянного уточнения сущности и содержания инструментов, подходов, методов предмета исследования посредством обращения к литературе и ресурсам Internet. В ходе подготовки к лекционным и практическим занятиям важное место отводится самостоятельной работе с научной и учебно-методической литературой: монографиями, научными сборниками, статьями, учебниками, учебными пособиями. Рекомендуется делать записи о проделанной самостоятельной работе, которые могут быть представлены в разной форме: краткий план книги, тезисы, выписки, аннотация, конспект.

Подготовка к практическим занятиям не сводится только к работе с учебной и научной литературой, но включает и повторение лекционного материала для тестового контроля.

Самостоятельная работа обучающихся включает в себя также выполнение индивидуальных творческих заданий, подготовку ответов к вопросам по заданиям, просмотр рекомендуемой литературы, решение кейс-ситуаций.

Контроль за самостоятельной работой обучающихся проходит на практических занятиях в формах, предусмотренных планом самостоятельной работы.

В рамках самостоятельной работы обучающимися уделяется особое внимание изучению тех вопросов учебного курса, которые не в полном объеме затронуты на лекциях.

Текущий контроль успеваемости обучающихся по учебной дисциплине осуществляется преподавателем при обсуждении ответов на вопросы, при решении кейс-ситуаций на практических занятиях, заслушивании индивидуальных творческих и командных заданий, оценке выполнения письменных работ, а также путем собеседования на индивидуальных консультациях.

Изучение учебной дисциплины завершается промежуточной аттестацией в форме зачета.

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОДГОТОВКЕ К ЗАЧЕТУ

Начинать готовиться к зачету необходимо заранее. Основная ошибка при подготовке к зачету, заключается в том, что обучающийся начинает готовить конкретные ответы по каждому из вопросов. Обычно это требует значительного времени, которого часто не хватает для того, чтобы до зачета повторить все вопросы. Чтобы избежать подобного рода трудностей, подготовку к зачету рекомендуется проводить по следующей схеме:

– выделить группу вопросов, которые относятся к определенной теме, рассмотренной на лекциях курса;

– изучить материал этой темы, пользуясь конспектом лекций и учебниками;

– обдумать план ответа по каждому из выделенных вопросов и записать его (только план!);

– вспомнить, что говорилось на практических занятиях по выделенной теме курса;

– после этого можно переходить к следующей группе вопросов.

Зачет проводится в устной дискуссионной форме по билетам, охватывающим в целом пройденный материал дисциплины, включая вопросы, отведенные для самостоятельного изучения.