



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Дальневосточный федеральный университет»  
(ДВФУ)

ШКОЛА ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА

«СОГЛАСОВАНО»

Школа экономики и менеджмента  
(название школы ДВФУ)

Руководитель ОП

\_\_\_\_\_ Гаффорова Е.Б.  
(подпись) (Ф.И.О. рук. ОП)  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

«УТВЕРЖДАЮ»

Заведующая кафедрой  
Менеджмента  
(название кафедры)

\_\_\_\_\_ Глотова Е.А.  
(подпись) (Ф.И.О. зав. каф.)  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ**  
«Управление проектами»  
**Направление подготовки: 38.03.02 Менеджмент**  
**Форма подготовки очная**

курс 3 семестр 5

лекции 36 (час.)

практические занятия 36 час.

Лабораторные занятия    -    час.

в том числе с использованием МАО лек.    /пр. 18 /лаб.    час.

всего часов аудиторной нагрузки 72 (час.)

в том числе с использованием МАО 18 час.

самостоятельная работа 45 (час.)

в том числе на подготовку к экзамену 27 час.

зачет \_\_\_\_\_ семестр

экзамен 5 семестр

Рабочая программа составлена в соответствии с требованиями образовательного стандарта, самостоятельно устанавливаемого ДВФУ, утвержденного приказом ректора от 04.04.2016 № 12-13-1594 (с изменениями, утвержденными приказом ректора ДВФУ от 06.09.2016 № 12-13-1594)

Рабочая программа дисциплины обсуждена на заседании кафедры Менеджмента  
протокол №    от «    » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Заведующая (ий) кафедрой \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Составитель (ли): \_\_\_\_\_ Т.Е. Шушарина, ст. преподаватель кафедры менеджмента, РМР РМІ

**Оборотная сторона титульного листа РПУД**

**I. Рабочая программа пересмотрена на заседании кафедры:**

Протокол от « \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 г. № \_\_\_\_\_

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_  
(подпись) (И.О. Фамилия)

**II. Рабочая программа пересмотрена на заседании кафедры:**

Протокол от « \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 г. № \_\_\_\_\_

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_  
(подпись) (И.О. Фамилия)

## ABSTRACT

**Bachelor's degree in 38.03.02 Management**

**Course title:** "Project Management"

**Basic part of Block 1, 4 credits**

**Instructor:** Tatiana E. Shusharina, senior teacher, PMP PMI

**At the beginning of the course a student should be able to:**

- the ability of self-improvement and self-development in the professional field, of improvement of the cultural level;
- readiness to integrate into scientific, educational, economic, political, and cultural areas of Russia and countries of the Asia-Pacific Region;
- ability to take the initiative and make executive decisions, being aware of responsibility for the results of your professional activity;
- the ability to use modern methods and technologies (including information) in professional activities;
- the ability of self-organization and self-education;
- the ability to use normative documents in professional life, willingness to comply with the applicable laws and regulatory requirements;
- the ability to collect, store, process and evaluate the information necessary for the organization and management of professional activities; to apply the basic methods and tools for receiving, storing and processing information; to work with the computer as an information management tool.

**Learning outcomes:**

- Ability to participate in project management, program implementation of technological and product innovations or organizational change program (PC-6);
- Ability to develop and manage projects using modern methodologies and international standards in project management (PC-21);
- Possession of the main tools in the field of project management, including modern software products (PC-22).

**Course description:**

The content of the discipline consists of four sections and covers the following range of issues: the conceptual apparatus of project management; project life cycle; project organization structure, project team; project management

processes: project initiation; Project management; management of the content and timing of the project; project resource management; project cost management, project risk management; project communication management; project quality management; project procurement management; project closure; main international and Russian project management methodologies, certification systems for specialists in the field of project management; corporate project management system; maturity levels of project management in the organization.

The course is based on the main provisions of the international standards PMI PMBoK and ISO 21500 common in Russian practice, while students will get a systematic picture of the main modern approaches to project management, including methods of flexible project management.

**Main course literature:**

1. Upravleniye proyektami: Uchebnoye posobiye / M.V. Romanova. - M.: ID FORUM: NITS INFRA-M, 2014. - 256 s.: il. (rus). – Access: <http://znanium.com/bookread.php?book=417954>

2. Metodologiya upravleniya proyektami: stanovleniye, sovremennoye sostoyaniye i razvitiye: Monografiya / O.N. Il'ina. - M.: Vuzovskiy uchebnik: NITS INFRA-M, 2015. - 208 s. (rus). – Access: <http://znanium.com/bookread.php?book=400644>;

3. Kheldman, K. Professional'noye upravleniye proyektom / K. Kheldman; per. s angl. A. V. Shavrina. - 5-ye izd. - M.: BINOM. Laboratoriya znaniy, 2012. - 728 s.: il. - (Proyekty, programmy, portfeli). (rus). – Access: <https://lib.dvfu.ru:8443/lib/item?id=chamo:668169&theme=FEFU>

**Form of final control:** exam

## **Аннотация к рабочей программе дисциплины «Управление проектами»**

Учебный курс «Управление проектами» предназначен для студентов направления 38.03.02 «Менеджмент».

Дисциплина «Управление проектами» включена в состав вариативной части блока «Дисциплины (модули)».

Общая трудоемкость дисциплины составляет 4 зачетные единицы, 144 часа. Учебным планом предусмотрены лекционные занятия (36 часов), практические занятия (36 часов), самостоятельная работа (45 часов), 27 часов на подготовку к экзамену. Дисциплина реализуется на 3 курсе в 5-м семестре.

Дисциплина «Управление проектами» основывается на знаниях, умениях и навыках, полученных в результате изучения дисциплин «Основы проектной деятельности», «Современные информационные технологии» «Экономическое мышление», «Основы менеджмента», «Основы управления персоналом», «Финансовый менеджмент» и позволяет подготовить студентов к освоению ряда таких дисциплин, как «Инновационный менеджмент», «Инструменты и методы эффективного управления», «Бизнес-планирование», «Управление изменениями и инновациями».

Содержание дисциплины состоит из четырех разделов и охватывает следующий круг вопросов: понятийный аппарат управления проектами; жизненный цикл проекта; организационная структура проекта, команда проекта; процессы управления проектами: инициирование проекта; Управление проектами; управление содержанием и сроками проекта; управление ресурсами проекта; управление затратами проекта, управление рисками проекта; управление коммуникациями проекта; управление качеством проекта; управление закупками проекта; закрытие проекта; основные международные и российские методологии управления проектами, системы сертификации специалистов в области управления проектами;

корпоративная система управления проектами, уровни зрелости управления проектами в организации.

Курс базируется на основных положениях распространенных в российской практике международных стандартов PMI PMBoK и ISO 21500, при этом студенты получают системную картину об основных современных подходах к управлению проектами, в т.ч. методах гибкого управления проектами.

Цель – формирование у студентов профессиональных компетенций в области управления проектами, необходимых для эффективного использования полученного инструментария управления проектами для достижения целей развития организации.

Задачи:

1. Получение студентами систематизированных знаний по основным вопросам теории и практики управления проектами.

2. Формирование у студентов профессиональных умений и навыков в области:

- использования современных методологий и международных стандартов в области управления проектами,
- использования основного инструментария в области управления проектами, включая современные программные продукты.

Для успешного изучения дисциплины «Управление проектами» у обучающихся должны быть сформированы следующие предварительные компетенции:

- способность к самосовершенствованию и саморазвитию в профессиональной сфере, к повышению общекультурного уровня;
- готовность интегрироваться в научное, образовательное, экономическое, политическое и культурное пространство России и АТР;
- способность проявлять инициативу и принимать ответственные решения, осознавая ответственность за результаты своей профессиональной деятельности;
- способность использовать современные методы и технологии (в том числе информационные) в профессиональной деятельности;
- способность к самоорганизации и самообразованию;
- умение пользоваться нормативными документами в своей

профессиональной деятельности, готовность к соблюдению действующего законодательства и требований нормативных документов;

- способность осуществлять сбор, хранение, обработку и оценку информации, необходимой для организации и управления профессиональной деятельностью; применять основные методы и средства получения, хранения, переработки информации и работать с компьютером как со средством управления информацией.

В результате изучения данной дисциплины у обучающихся формируются следующие профессиональные компетенции (элементы компетенций):

Код и формулировка компетенции	Этапы формирования компетенции	
Способность участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений (ПК-6)	Знает	понятийный аппарат управления проектами, теоретические и методологические Управление проектами различного вида
	Умеет	пользоваться основными инструментальными средствами управления проектами на различных этапах жизненного цикла проекта
	Владеет	навыками работы в команде, составления проектной документации, работы с национальными и международными стандартами, нормативными документами в области управления проектами
Способность разрабатывать и управлять проектами с использованием современных методологий и международных стандартов в области управления проектами (ПК-21)	Знает	понятийный аппарат управления проектами, теоретические и методологические Управление проектами, специфику и порядок разработки проекта различного вида
	Умеет	применять современные методологии и международные стандарты в области управления проектами;
	Владеет	способами разработки и управления проектами с использованием современных национальных и международных стандартов в области управления проектами.
Владение основным инструментарием в области управления проектами, включая современные программные продукты (ПК-22)	Знает	инструментальными средствами управления проектами, включая основные распространенные программные продукты, на различных этапах жизненного цикла проекта
	Умеет	осуществлять выбор программных средств для решения основных задач управления проектом и пользоваться ими

	Владеет	основным инструментарием разработки и управления проектами, в т.ч. с помощью программы MS Project и других популярных программных продуктов.
--	---------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Для формирования вышеуказанных компетенций в рамках дисциплины «Управление проектами» применяются следующие методы активного/интерактивного обучения: деловая игра; кейс-стади; дискуссия, разработка проекта.



# **I. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ТЕОРЕТИЧЕСКОЙ ЧАСТИ КУРСА**

## **Раздел 1. Основные положения и понятия управления проектами**

### **Тема 1.1 Введение. Базовые понятия и определения в области управления проектами (4 часа).**

Цели, задачи и структура курса. Основные вехи истории управления проектами. Понятие проекта и проектного менеджмента. Компоненты проектной деятельности: проект, программа портфель. Классификация проектов. Цели и стратегии проекта. Треугольник управления проектом: качество – сроки – затраты. Критерии успехов и неудач проекта. Понятие критериев успеха и неудач проекта. Факторы, влияющие на успех и неудачи проекта. Примеры успешных и неудачных проектов.

### **Тема 1.2 Жизненный цикл проекта. Окружение проекта. Команда проекта (2 часа)**

Жизненный цикл и фазы проекта. Проекты и операционная деятельность. Заинтересованные стороны и организационная структура управления проектами. Состав заинтересованных сторон проекта. Руководитель проекта. Команда проекта.

### **Тема 1.3 Группы процессов управления проектом (2 часа)**

Структура международных стандартов по управлению проектами PMBoK и ISO 21 500. Классификация процессов и функциональных областей (областей знаний) управления проектами. Взаимодействие процессов управления проектами. Группа процессов инициации. Группа процессов планирования. Группа процессов исполнения. Руководство и управление исполнением проекта. Группа процессов мониторинга и управления. Группа процессов завершения. Завершение проекта или фазы.

## **Раздел 2. Функциональные области управления проектами**

### **Тема 2.1. Управление интеграцией проекта (3 часа)**

Разработка устава проекта. Приказ о запуске проекта. Определение заинтересованных сторон проекта.

## **Тема 2.2. Управление содержанием и расписанием проекта (4 часа)**

Сбор требований. Определение содержания. Создание иерархической структуры работ (ИСР). Управление содержанием. Определение последовательности операций. Оценка длительности операций. Разработка расписания. Управление расписанием. От набора работ к сетевому графику. Конструирование сетевого графика проекта: два подхода к разработке сетевых графиков. Основные правила разработки сетевого графика. Принципы построения и анализа сетевых графиков. Оценка начала и окончания работ с помощью сетевого графика.

Процесс расчета параметров сетевого графика. Прямой анализ – определение ранних сроков начала операций. Обратный анализ – определение поздних сроков завершения операций. Использование результаты прямого и обратного анализа сетевого графика. Ошибки сетевой логики.

Приближение к реальности посредством улучшенных методов построения сетевых графиков. Использование задержек (лагов). Отношения типа «от конца к началу». Отношения «от начала к началу». Отношения «от конца к концу». Отношения «от начала к концу». Комбинация отношений задержки. Операции растяжки.

## **Тема 2.3. Управление стоимостью проекта (3 часа)**

Смета и бюджет проекта. Стоимостная оценка. Разработка бюджета расходов. Управление стоимостью. Инструменты и методы управления стоимостью проекта. Разработка основного плана. Измерение хода работы. Сравнение плана с фактом. Принятие мер. Мониторинг времени выполнения работ. Интегрированная система стоимость/график. Сметная стоимость работ (BCWS). Фактическая стоимость выполненной работы (ACWP). Приведенная стоимость сметная стоимость выполненных работ (BCWP). Метод анализа отклонений. Метод освоенного объема. Показатели выполнения работ.

## **Тема 2.4. Управление рисками проекта (2 часа)**

Понятия «неопределённость», «риск» и «возможность». Выявление,

классификация, оценка и мониторинг риска в проекте. Выявление источников риска. Количественный и качественный анализ рисков. Стратегии управления рисками. Планирование на случай непредвиденных обстоятельств. Риски, связанные с выполнением графика работ. Риски затрат. Прогнозы окончательных затрат. Создание резервов на случай непредвиденных обстоятельств. Сметные резервы. Резервы управления. Ответственность за проектные риски. PERT-анализ.

#### **Тема 2.5. Управление человеческими ресурсами проекта (2 часа)**

Разработка плана управления человеческими ресурсами. Факторы среды предприятия. Активы процессов организации. Инструменты и методы управления человеческими ресурсами. Набор команды проекта. Виртуальные команды. Управление командой проекта: инструменты и методы. Урегулирование конфликтов. Навыки межличностных отношений.

#### **Тема 2.6. Управление заинтересованными сторонами и коммуникациями проекта (2 часа)**

Определение и анализ заинтересованных сторон проекта. Планирование коммуникаций. Распространение информации. Базовая модель коммуникации. Тройное искажение информации в процессе коммуникации. Содержание плана управления коммуникациями. Управление ожиданиями заинтересованных сторон проекта. Подготовка отчетов об исполнении.

#### **Тема 2.7. Управление поставками и качеством проекта. Закрытие проекта (2 часа)**

Планирование качества. Обеспечение качества. Контроль качества. Планирование закупок. Выбор поставщиков. Анализ «производить / покупать». Управление закупочной деятельностью. Типовые контракты. Закрытие закупок. Закрытие фаз проекта. Закрытие проекта.

### **Раздел 3. Управление проектами в организации**

#### **Тема 3.1. Построение системы управления проектами в организации и ее развитие (2 часа)**

Корпоративная система управления проектами. Проектный офис.

Функциональная, проектная и матричные организационные структуры. Сильная, слабая и сбалансированная матрицы. Уровни организационной зрелости управления проектами, модель CMMI – Capability Maturity Model Integrated, Модель зрелости управления проектами (PM Maturity) Беркли, Модель зрелости управления проектами Керцнера (PMMM), Модель зрелости организационного управления проектами (OPM3).

### **Тема 3.2. Программные продукты управления проектной деятельностью (2 часа)**

Основные направления автоматизации управления проектами. Назначение информационных систем управления проектами (ИСУП). Функциональность ИСУП. ИСУП в ИТ ландшафте организаций. Подходы на основе специализированного ПО, на основе специализированных модулей ERP систем, на основе PM систем. Облачные сервисы в области управления проектами. Проект в среде Microsoft Project.

## **Раздел 4. Современные концепции и методы управления проектами**

### **Тема 4.1. Принципы стандартизации в области управления проектами, состав международных и национальных стандартов управления проектами (2 часа)**

Международные, национальные, отраслевые и корпоративные стандарты управления проектами. PMBoK, PRINCE2 и др. стандарты. Сертификация руководителей проектов.

### **Тема 4.2. Гибкие методы управления проектами (4 часа)**

Классификация проектов по степени определенности целей и ресурсов. Сравнительный анализ традиционных и гибких методов управления проектами. Гибкие методы разработки. Agile Manifesto. Scrum. Область применения гибких методов. Сочетание разработки и сопровождения, Devops. Методология дизайн-мышления.

## **II. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ЛАБОРАТОРНОЙ ЧАСТИ КУРСА**

### **Практические занятия (36 час.)**

**Раздел 1. Основные положения управления проектами (4 часа, с использованием МАО – 2 часа):**

1. Коллоквиум по теме «Основные положения управления проектами»
2. Деловая игра «Анализ проектного окружения проекта»

**Раздел 2. Функциональные области управления проектами (24 часа, с использованием МАО – 24 часа):**

1. Деловая игра «Разработка Устава проекта»
2. Деловая игра «Разработка иерархической структуры работ» и расписания проекта с использованием MS Project 2010-2013
3. Деловая игра «Разработка сметы и бюджета проекта» с использованием MS Project 2010-2013
4. Деловая игра «Качественный анализ рисков и разработка плана управления рисками»
5. Деловая игра «Разработка организационной структуры проекта и матрицы ответственности по проекту»
6. Деловая игра «Анализ заинтересованных сторон проекта и разработка плана коммуникаций»

**Раздел 3. Управление проектами в организации (4 часа, с использованием МАО – 4 часа):**

1. Дискуссия на тему: Построение системы управления проектами в организации и ее развитие (анализ кейса).

**Раздел 4. Современные концепции и методы управления проектами (4 часа, с использованием МАО – 4 часа):**

1. Деловая игра, дискуссия на тему «Современные концепции и методы управления проектами»;
2. Защита индивидуальных/групповых проектов, разработанных в рамках самостоятельной работы.

### III. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ

Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине «Управление проектами» представлено в Приложении 1 и включает в себя:

- план-график выполнения самостоятельной работы по дисциплине, в том числе примерные нормы времени на выполнение по каждому заданию;
- характеристика заданий для самостоятельной работы обучающихся и методические рекомендации по их выполнению;
- требования к представлению и оформлению результатов самостоятельной работы;
- критерии оценки выполнения самостоятельной работы.

### IV. КОНТРОЛЬ ДОСТИЖЕНИЯ ЦЕЛЕЙ КУРСА

№ п/п	Контролируемые разделы / темы дисциплины	Коды и этапы формирования компетенций	Оценочные средства		
			текущий контроль	промежуточная аттестация	
1	Раздел 1. Основные положения управления проектами	ПК-6 ПК-21	знает	УО-1, УО-3, ПР-1	1-11
			умеет	УО-1, ПР-3	1-11
			владеет	ПР-1, ПР-3, ПР-7, УО-4	1-11
2	Раздел 2. Функциональные области управления проектами	ПК-6 ПК-21 ПК-22	знает	ПР-1, ПР-10, ПР-13	12-33
			умеет	ПР-10	12-33
			владеет	ПР-10	12-33
3	Раздел 3. Управление проектами в организации	ПК-6 ПК-22	знает	ПР-1, ПР-10, ПР-13	34-37
			умеет	ПР-10	34-37
			владеет	ПР-10, ПР-9	34-37
5	Раздел 4. Современные концепции и методы управления проектами	ПК-6 ПК-21 ПК-22	знает	ПР-1, ПР-7, ПР-11	38-42
			умеет	ПР-11	38-42
			владеет	ПР-11	38-42

Типовые контрольные задания, методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений и навыков и (или) опыта

деятельности, а также критерии и показатели, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и характеризующие этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы, представлены в Приложении 2.

### **Разделы, темы дисциплин и виды занятий**

№ п/п	Наименование раздела, темы дисциплины	Лекц.	Практ зан.	Лаб зан	СРС
1	2	3	4	5	7
<b>Раздел 1.</b>	<b>Основные положения управления проектами</b>	<b>8</b>	<b>4</b>		<b>8</b>
Тема 1.1	Введение. Базовые понятия и определения в области управления проектами	4	2		4
Тема 1.2	Жизненный цикл проекта. Окружение проекта. Команда проекта	2	2		4
Тема 1.3	Группы процессов управления проектом	2			
<b>Раздел 2.</b>	<b>Функциональные области управления проектами</b>	<b>20</b>	<b>24</b>		<b>24</b>
Тема 2.1	Инициирование проекта. Управление интеграцией и проекта	4	4		4
Тема 2.2	Управление содержанием и расписанием проекта	4	4		4
Тема 2.3	Управление стоимостью проекта	4	4		4
Тема 2.4	Управление рисками проекта	2	4		4
Тема 2.5	Управление человеческими ресурсами проекта.	2	2		2
Тема 2.6	Управление коммуникациями и заинтересованными сторонами проекта	2	4		4
Тема 2.7	Управление поставками и качеством проекта. Закрытие проекта	2	2		2
<b>Раздел 3.</b>	<b>Управление проектами в организации</b>	<b>4</b>	<b>4</b>		<b>5</b>
Тема 3.1	Построение системы управления проектами в организации и ее развитие	2	2		2
Тема 3.2	Программные продукты управления проектной деятельностью	2	2		3
<b>Раздел 4.</b>	<b>Современные концепции и методы управления проектами</b>	<b>4</b>	<b>4</b>		<b>8</b>
Тема 4.1	Принципы стандартизации в области управления проектами, состав международных и национальных стандартов управления проектами	2	2		4
Тема 4.2	Гибкие методы управления проектами	2	2		4
	<b>Итого:</b>	<b>36</b>	<b>36</b>		<b>45</b>

## V. СПИСОК УЧЕБНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ И ИНФОРМАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

### Основная литература:

1. Управление проектами: Учебное пособие / М.В. Романова. - М.: ИД ФОРУМ: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 256 с.: ил. Режим доступа: <http://znanium.com/bookread.php?book=417954>

2. Методология управления проектами: становление, современное состояние и развитие: Монография / О.Н. Ильина. - М.: Вузовский учебник: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 208 с. Режим доступа: <http://znanium.com/bookread.php?book=400644>; Ссылка на каталог НБ ДВФУ:

<https://lib.dvfu.ru:8443/lib/item?id=Znanium:Znanium-250582&theme=FEFU>

3. Хелдман, К. Профессиональное управление проектом / К. Хелдман; пер. с англ. А. В. Шаврина. - 5-е изд. - М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2012. - 728 с.: ил. - (Проекты, программы, портфели). Ссылка на каталог НБ ДВФУ: <https://lib.dvfu.ru:8443/lib/item?id=chamo:668169&theme=FEFU>

### Дополнительная литература:

1. Вольфсон, Б. Гибкое управление проектами и продуктами / Борис Вольфсон. Санкт-Петербург: Питер, 2015. – 141 с. Ссылка на каталог НБ ДВФУ: <https://lib.dvfu.ru:8443/lib/item?id=chamo:780410&theme=FEFU>

2. Управление проектами: конспект лекций: учебное пособие для вузов / Е. М. Белый, И. Б. Романова; Ульяновский государственный университет. – Ульяновск: [Изд-во Ульяновского университета], 2015. – 81 с. Ссылка на каталог НБ ДВФУ: <https://lib.dvfu.ru:8443/lib/item?id=chamo:843931&theme=FEFU>

3. Управление проектами : учебник / Дж. Мередит, С. Мантел, мл.; [пер. с англ. В. Кузин]. – 8-е изд. – Санкт-Петербург : Питер, 2014. – 639 с. Ссылка на каталог НБ ДВФУ: <https://lib.dvfu.ru:8443/lib/item?id=chamo:780815&theme=FEFU>

4. Проектный менеджмент в социальной сфере и дизайн-мышление: Учебное пособие / Сурова Н.Ю. - М.:ЮНИТИ-ДАНА, 2015. - 415 с.: ISBN



<http://znanium.com/catalog/product/892440>; Ссылка на каталог НБ ДВФУ:

<https://lib.dvfu.ru:8443/lib/item?id=Znanium:Znanium-892440&theme=FEFU>

5. Основы управления проектами / М. Н. Грашина, В. Р. Дункан. – 2-е изд. – Москва : БИНОМ. Лаборатория знаний, 2011. – 237 с. Ссылка на каталог НБ ДВФУ:

<https://lib.dvfu.ru:8443/lib/item?id=chamo:668228&theme=FEFU>

6. Шаблоны документов для управления проектами / [А. С. Кутузов, А. Н. Павлов, А. В. Шаврин и др.]. – 2-е изд., испр. – Москва : БИНОМ. Лаборатория знаний, 2012. – 159 с. Ссылка на каталог НБ ДВФУ:

<https://lib.dvfu.ru:8443/lib/item?id=chamo:668226&theme=FEFU>

### **Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»**

1. ISO 21500:2012 Руководство по менеджменту проектирования ([http://www.iso.org/iso/ru/catalogue\\_detail?csnumber=50003](http://www.iso.org/iso/ru/catalogue_detail?csnumber=50003)).

2. Официальный сайт Национальной ассоциации управления проектами (<http://www.sovnet.ru/>).

3. Официальный сайт Московского отделения PMI (<http://www.pmi.ru/>)/

4. Официальный сайт проекта «Профессионал управления проектами» (<http://www.pmpofy.ru/>).

5. Стандарт взаимодействия с заинтересованными сторонами AA1000SES ([http://www.open-society-kz.org/attachments/143\\_122\\_AA%201000%20SES%20RUS.pdf](http://www.open-society-kz.org/attachments/143_122_AA%201000%20SES%20RUS.pdf)).

6. Начало работы с шаблонами в Project 2010 (<http://office.microsoft.com/ru-ru/project-help/VA101893787.aspx>).

7. Создание первой задачи (<http://office.microsoft.com/ru-ru/project-help/VA101838145.aspx>).

8. Отображение критического пути (<http://office.microsoft.com/ru-ru/project-help/VA101808853.aspx>).

9. Использование временной шкалы для получения общего представления о проекте (<http://office.microsoft.com/ru-ru/project-help/VA101812907.aspx>).

10. Выполнение структурной декомпозиции работ (СДР) (<http://office.microsoft.com/ru-ru/project-help/VA101893302.aspx>).

11. 6. Добавление сотрудников в проект и назначение их задачам (<http://office.microsoft.com/ru-ru/project-help/VA101998159.aspx>).

### **Перечень информационных технологий и программного обеспечения**

При осуществлении образовательного процесса по дисциплине «Управление проектами» используется стандартное программное обеспечение, входящее в пакет Microsoft Office, а именно программы: Microsoft Office Word, Microsoft Office Excel, Microsoft Office Power Point.

При проведении лекций и практических занятий используется компьютер и компьютерный класс с программой Microsoft Project 2010 или 2013, проектор.

## **VI. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ**

### **Алгоритм изучения дисциплины**

На изучение дисциплины студентами очной формы обучения с нормативным сроком освоения основной образовательной программы (ООП) отводится: на аудиторные занятия – 72 часа (лекционные и практические занятия). На самостоятельную работу – 45 часов.

Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы представлено в Приложении 1. Самостоятельная подготовка к практическим занятиям может вестись с использованием списка основной и дополнительной литературы, изучения опыта работы отечественных и зарубежных фирм по стратегическому управлению организациями в конкурентной рыночной среде.

Задания для практических занятий по дисциплине «Управление проектами» и критерии их оценки представлены в Приложении 2.

Текущий контроль осуществляется в соответствии путем проверки содержания и качества оформления отчета и индивидуальной или групповой защиты каждого практического задания студентами в соответствии с графиком проведения занятий. Результаты оценки успеваемости заносятся в рейтинговую ведомость и доводятся до сведения студентов.

Студентам не получившим зачетное количество баллов по текущему контролю выдаются дополнительные задания на зачетном занятии в промежуточную аттестацию.

Промежуточная аттестация (5 семестр – экзамен) проводится на основе рейтинговой системы оценки знаний в соответствии с утвержденным рейтинг-планом.

При проведении промежуточной аттестации выставляются оценки, полученные студентами на основании итогового балла рейтинга.

Шкала соответствия рейтинга студента и оценок промежуточной аттестации представлена в таблице ниже:

Рейтинг студента	Оценка промежуточной (семестровой) аттестации по экзамену
Менее 61%	неудовлетворительно
От 61% до 75%	удовлетворительно
От 76% до 85%	хорошо
От 86% до 100%	отлично

Результаты аттестации заносятся в экзаменационно-зачетную ведомость и зачетную книжку студента (при получении экзамена). Студенты, не прошедшие промежуточную аттестацию по графику сессии, должны ликвидировать задолженность в установленном порядке.

## **VII. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

Для осуществления образовательного процесса по дисциплине «Управление проектами» необходимо следующее материально-техническое обеспечение:

- просторная аудитория для обеспечения командной работы;
- компьютерный класс, оснащенный программным обеспечением, входящим в пакет Microsoft Office, включая Microsoft Project 2010, и доступом в сеть Интернет;
- проектор, экран;
- флип-чарты (по возможности).



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«Дальневосточный федеральный университет»**  
(ДФУ)

---

**ШКОЛА ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА**

**УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ  
РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ**  
по дисциплине «Управление проектами»  
направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент»  
Форма подготовки очная

**Владивосток**  
**2017**

План-график выполнения самостоятельной работы по дисциплине

№ п/п	Дата/сроки выполнения	Вид самостоятельной работы	Примерные нормы времени на выполнение	Форма контроля
1	2 неделя	Подготовка в коллоквиуму (вопросы 1-13)	6	Коллоквиум (УО 2)
2	4 неделя	Подготовка к деловой игре (вопросы 14-23)	6	Деловая игра (ПР 10)
3	5-6 неделя	Подготовка к деловой игре (вопросы 36-47)	6	Деловая игра (ПР 10), дискуссия (УО-4)
4	7-8 неделя	Подготовка в коллоквиуму (вопросы 48-79)	6	Коллоквиум (УО 2)
5	В течение семестра	Разработка индивидуально / группового проекта	11	Проект (П-10)
6	В течение семестра	Подготовка к экзамену	10	Тест (ПР-1), собеседование (УО-1)

### Рекомендации по самостоятельной работе студентов

Самостоятельная работа студентов состоит из подготовки к практическим занятиям, работы над рекомендованной литературой, написания докладов по теме семинарского занятия, подготовки презентаций, решения задач.

При организации самостоятельной работы преподаватель должен учитывать уровень подготовки каждого студента и предвидеть трудности, которые могут возникнуть при выполнении самостоятельной работы. Преподаватель дает каждому студенту индивидуальные и дифференцированные задания. Некоторые из них могут осуществляться в группе (например, подготовка доклада и презентации по одной теме могут делать несколько студентов с разделением своих обязанностей – один готовит научно-теоретическую часть, а второй проводит анализ практики).

### Методические рекомендации для подготовки презентаций

Презентации в формате MS Power Point выполняются студентами по результатам выполнения практических заданий и заданий для самостоятельной работы.

Общие требования к презентации:

- презентация не должна быть меньше 10 слайдов;
- первый лист – это титульный лист, на котором обязательно должны быть представлены: название проекта; фамилия, имя, отчество автора;
- следующим слайдом должно быть содержание, где представлены основные этапы (моменты) презентации; желательно, чтобы из содержания по гиперссылке можно перейти на необходимую страницу и вернуться вновь на содержание;
- дизайн-эргономические требования: сочетаемость цветов, ограниченное количество объектов на слайде, цвет текста;
- последними слайдами презентации должны быть глоссарий и список литературы.

### **Требования к оформлению письменных работ**

Письменные работы выполняются студентами по результатам выполнения практических заданий и заданий для самостоятельной работы.

Объем письменной работы зависит от конкретного задания, но в любом случае не должен превышать 15 страниц машинописного текста.

Письменная работа должна содержать титульный лист, основное содержание, а также список литературы и глоссарий (при необходимости).

Требования к оформлению текста: междустрочный интервал – 1,5, размер шрифта – 14, поля: левое – 3см, правое – 1,5 см, верхнее и нижнее – 1,5см. Страницы должны быть пронумерованы. Абзацный отступ от начала строки равен 1,25 см.

### **Вопросы для подготовки к семинарским занятиям (коллоквиум)**

#### **Раздел 1. Основные положения управления проектами**

1. Каковы отличительные признаки проекта?
2. Что понимается под управлением проектами?
3. Что такое «треугольник управления проектами»?
4. Какова структура процессов управления проектами согласно РМВОК?
5. Перечислите области знания в управлении проектами в соответствии с РМВОК.
6. Какова взаимосвязь между группами процессов управления проектами?
7. Какие процессы входят в группу процессов планирования проекта?
8. Каковы составляющие методологии управления проектами?
9. Как можно классифицировать профессиональные стандарты управления проектами?
10. Кто относится к субъектам управления проектом?

11. Что является объектом управления в системе управления проектом?
12. Назовите и охарактеризуйте фазы жизненного цикла проекта.
13. Назовите факторы, влияющие на успех проекта.

## **Раздел 2. Функциональные области управления проектами**

### **Тема 2.2 Управление содержанием и расписанием проекта**

14. Каковы основные этапы управления содержанием проекта?
15. Какие принципы используются при разработке иерархической структуры работ проекта?
16. Как происходит подтверждение содержания проекта?
17. Что входит в словарь иерархической структуры работ проекта?
18. Какие методы применяются при разработке ИСР?
19. Что такое расписание проекта и какую роль оно играет в управлении проектом на всех стадиях его жизненного цикла?
20. Что такое сетевая модель проекта и какие бывают типы взаимосвязей?
21. Перечислите известные вам сетевые диаграммы, а также опишите правила их построения.
22. Что такое ресурс?
23. Перечислите методы оценки продолжительности работ проекта, а также их достоинства и недостатки.

### **Тема 2.3 Управление стоимостью проекта**

36. Опишите зависимость продолжительности проекта от его стоимости. Ответ обоснуйте и приведите примеры.
37. Что такое бюджет? Чем он отличается от сметы?
38. Как формируется бюджет проекта?
39. Что представляет собой управление стоимостью проекта как процесс?
40. Какие показатели могут быть рассчитаны на основе метода освоенного объема?
41. Чистая приведенная стоимость (NPV).
42. Внутренняя ставка доходности (IRR).
43. Срок окупаемости проекта.
44. Ожидаемая коммерческая стоимость (ECV).
45. Индекс ценности проекта на единицу усилий (VfBI).
46. Финансовый индекс (FI).
47. Охарактеризуйте и представьте графически характер распределения затрат проекта во времени в соответствии с фазами жизненного цикла проекта.

### **Тема 2.3 Управление рисками проекта**

48. Дайте определение понятиям «риск» и «неопределенность».
49. Перечислите основные цели и задачи управления рисками проекта.
50. С помощью каких показателей можно оценить риск?



51. Существуют ли риски, оказывающие положительное влияние на проект?
52. Что входит в план управления рисками проекта?
53. Перечислите основные подходы и инструменты идентификации рисков.
54. В чем заключается цель качественной оценки рисков проекта?
55. Какие методы могут быть использованы для количественной оценки рисков проекта?
56. В чем заключаются основные преимущества и недостатки различных методов количественной оценки рисков проекта?
57. Перечислите основные стратегии и инструменты управления рисками проектами.
58. Можно или нельзя устранить проектные риски, если проект тщательно спланирован?
59. В чем состоит различие между факторами и триггерами риска?
60. Кто такой «владелец риска»?
61. Приведите известные вам классификации рисков.
62. В чем состоит отличие между остаточным и вторичным риском?
63. Назовите типичные риски ИТ-проектов.
64. Назовите четыре вида мер реагирования на негативные риски. Проиллюстрируйте ответ примерами реагирования на негативные риски ИТ-проектов.
65. Назовите четыре вида мер реагирования на возможности. Проиллюстрируйте ответ примерами реагирования на риски.

### **Тема 2.5 Управление человеческими ресурсами проекта.**

66. Перечислите навыки, которыми должен обладать руководитель проекта.
67. Человеческий фактор в управлении проектами.
68. Теория ситуационного лидерства в управлении проектами.
69. Этапы развития проектной команды.

### **Тема 2.6 Управление коммуникациями и заинтересованными сторонами проекта**

70. Что такое управление коммуникациями в проекте?
71. Приведите примеры ключевых заинтересованных сторон проекта, дайте их краткую характеристику.
72. Роли, которые выполняют участники проектной команды.
73. Каковы способы мотивации участников проектной команды, их преимущества и недостатки?
74. Дайте определение и характеристику конфликтов в проекте.

### **Тема 2.7 Управление поставками и качеством проекта. Закрытие проекта**

75. Процесс управления закупками проекта.
76. Как выполняется анализ «производить или покупать»?
77. Контракты как инструмент управления рисками проекта.
78. Что такое качество?
79. Что такое цикл улучшений PDCA?

### **Раздел 3. Управление проектами в организации**

80. В чем состоит отличие понятий «проект», «программа», «портфель проектов»?
81. Как формируется бюджет портфеля проектов?
82. Опишите и сравните функциональную, матричную и проектную организационные структуры.
83. Как власть и полномочия руководителя проекта зависят от организационной структуры?
84. Опишите и сравните слабую, сбалансированную и сильную матричные организационные структуры.
85. Что такое Офис управления проектами? В чем заключаются его функции и цель создания?
86. Охарактеризуйте структуру и назовите примерный состав корпоративного стандарта управления проектами.
87. Как различаются подходы к управлению проектами в различных областях деятельности?
88. Цели и принципы создания автоматизированной информационной системы управления проектом на ПО Microsoft Project 2010-2013.
89. Структура и основные элементы платформы MS SharePoint 2010 и облачного решения Clarizen для организации управления коммуникациями проекта.

### **Раздел 4. Современные концепции и методы управления проектами**

90. Как можно классифицировать проекты по степени определенности целей и ресурсов?
91. Что является причиной неуспеха традиционных методов управления проектами при создании и внедрении информационных систем?
92. Что препятствует проведению изменений в организации?
93. Перечислите основные тезисы Agile Manifesto.
94. Опишите метод Scrum.
95. Опишите подход Devops.
96. Методология дизайн-мышления.

### **Разработка проекта**

Выполнение домашнего задания в форме презентации проекта по любой выбранной студентом тематике предусматривает:

1. формулирование цели и задач проекта;
2. определение целей, на достижение которых направлен данный проект;
3. формирование календарного плана проекта в Microsoft Project;
4. определение потребности в ресурсах;
5. описание ресурсов и назначение их на задачи проекта в Microsoft Project;
6. формирование бюджета проекта;
7. определение рисков проекта и создание плана реагирования на них;
8. описание ожидаемых результатов проекта.

Критерии оценки (устный ответ)

100-85 баллов	если ответ показывает прочные знания основных процессов изучаемой предметной области, отличается глубиной и полнотой раскрытия темы; владение терминологическим аппаратом; умение объяснять сущность, явлений, процессов, событий, делать выводы и обобщения, давать аргументированные ответы, приводить примеры; свободное владение монологической речью, логичность и последовательность ответа; умение приводить примеры современных проблем изучаемой области
85-76 - баллов	ответ, обнаруживающий прочные знания основных процессов изучаемой предметной области, отличается глубиной и полнотой раскрытия темы; владение терминологическим аппаратом; умение объяснять сущность, явлений, процессов, событий, делать выводы и обобщения, давать аргументированные ответы, приводить примеры; свободное владение монологической речью, логичность и последовательность ответа. Однако допускается одна - две неточности в ответе
75-61 - балл	оценивается ответ, свидетельствующий в основном о знании процессов изучаемой предметной области, отличающийся недостаточной глубиной и полнотой раскрытия темы; знанием основных вопросов теории; слабо сформированными навыками анализа явлений, процессов, недостаточным умением давать аргументированные ответы и приводить примеры; недостаточно свободным владением монологической речью, логичностью и последовательностью ответа. Допускается несколько ошибок в содержании ответа; неумение привести пример развития ситуации, провести связь с другими аспектами изучаемой области
60-50 баллов	ответ, обнаруживающий незнание процессов изучаемой предметной области, отличающийся неглубоким раскрытием темы; незнанием основных вопросов теории, несформированными навыками анализа явлений, процессов; неумением давать аргументированные ответы, слабым владением монологической речью, отсутствием логичности и последовательности. Допускаются серьезные ошибки в содержании ответа; незнание современной проблематики изучаемой области



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего профессионального образования  
**«Дальневосточный федеральный университет»**  
(ДФУ)

---

**ШКОЛА ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА**

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ**  
по дисциплине «Управление проектами»  
Направление подготовки: **38.03.02 Менеджмент**  
Форма подготовки очная

**Владивосток**  
**2017**

**Паспорт  
фонда оценочных средств  
по дисциплине «Управление проектами»**

Код и формулировка компетенции	Этапы формирования компетенции	
Способность участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений (ПК-6)	Знает	понятийный аппарат управления проектами, теоретические и методологические Управление проектами различного вида
	Умеет	пользоваться основными инструментальными средствами управления проектами на различных этапах жизненного цикла проекта
	Владеет	навыками работы в команде, составления проектной документации, работы с национальными и международными стандартами, нормативными документами в области управления проектами
Способность разрабатывать и управлять проектами с использованием современных методологий и международных стандартов в области управления проектами (ПК-21)	Знает	понятийный аппарат управления проектами, теоретические и методологические Управление проектами, специфику и порядок разработки проекта различного вида
	Умеет	применять современные методологии и международные стандарты в области управления проектами;
	Владеет	способами разработки и управления проектами с использованием современных национальных и международных стандартов в области управления проектами.
Владение основным инструментарием в области управления проектами, включая современные программные продукты (ПК-22)	Знает	инструментальными средствами управления проектами, включая основные распространенные программные продукты, на различных этапах жизненного цикла проекта
	Умеет	осуществлять выбор программных средств для решения основных задач управления проектом и пользоваться ими
	Владеет	основным инструментарием разработки и управления проектами, в т.ч. с помощью программы MS Project и других популярных программных продуктов.

№ п/п	Контролируемые разделы / темы дисциплины	Коды и этапы формирования компетенций	Оценочные средства		
			текущий контроль	промежуточная аттестация	
1	Раздел 1. Основные положения управления проектами	ПК-6 ПК-21	<b>знает</b>	УО-1, УО-3, ПР-1	1-11
			<b>умеет</b>	УО-1, ПР-3	1-11
			<b>владеет</b>	ПР-1, ПР-3, ПР-7, УО-4	1-11
2	Раздел 2. Функциональные	ПК-6 ПК-21 ПК-22	<b>знает</b>	ПР-1, ПР-10, ПР-13	12-33
			<b>умеет</b>	ПР-10	12-33

	области управления		<b>владеет</b>	ПР-10	12-33
3	проектами Раздел 3. Управление проектами в организации	ПК-6 ПК-22	знает	ПР-1, ПР-10, ПР-13	34-37
			умеет	ПР-10	34-37
			владеет	ПР-10, ПР-9	34-37
5	Раздел 4. Современные концепции и методы управления проектами	ПК-6 ПК-21 ПК-22	знает	ПР-1, ПР-7, ПР-11	38-42
			умеет	ПР-11	38-42
			владеет	ПР-11	38-42

## **Методические рекомендаций по процедуре оценивания результатов освоения дисциплины**

**Текущая аттестация студентов.** Текущая аттестация студентов по дисциплине «Управление проектами» проводится в соответствии с локальными нормативными актами ДВФУ и является обязательной.

Текущая аттестация по дисциплине «Управление проектами» проводится в форме контрольных мероприятий (собеседований, дискуссий, защиты практических работ, эссе, тестирования) по оцениванию фактических результатов обучения студентов и осуществляется ведущим преподавателем.

Объектами оценивания выступают:

- учебная дисциплина (активность на занятиях, своевременность выполнения различных видов заданий, посещаемость всех видов занятий по аттестуемой дисциплине);
- степень усвоения теоретических знаний;
- уровень овладения практическими умениями и навыками по всем видам учебной работы;
- результаты самостоятельной работы.

**Промежуточная аттестация студентов.** Промежуточная аттестация студентов по дисциплине «Управление проектами» проводится в соответствии с локальными нормативными актами ДВФУ и является обязательной.

Дисциплина «Управление проектами» реализуется на 3 курсе в 5-м семестре и завершается сдачей экзамена в устной форме с использованием оценочного средства *«устный опрос в форме ответов на вопросы экзаменационных билетов»*. Процедура применения используемого оценочного средства включает следующие этапы:

- случайный выбор билета студентом;
- подготовка к ответу (30-40 мин);
- устный ответ;
- дополнительные вопросы, в т.ч., по практическому использованию теоретического материала;
- выставление оценки.

### **Перечень вопросов к экзамену по дисциплине «Управление проектами»:**

1. Области применения и преимущества проектного управления/
2. Какие основные концепции УП?
3. Основные роли участников проектов. Разделение ответственности и полномочий: заказчик, спонсор, руководитель проекта, участник проекта.
4. Как определить, что проект удовлетворяет требованиям, ради которых он был предпринят?
5. Чем отличаются функции управления от областей знания?

6. Какие процессы относятся к инициации и управлению рисками в инновационных проектах и программах?
7. Исполнение и контроль проекта.
8. Цели и содержание процесса контроля проекта.
9. Отслеживание фактического выполнения работ.
10. Измерение прогресса и анализ результатов проекта.
11. Корректирующие действия и управление изменениями в проекте
12. Постановки целей проекта для создания нового бизнеса?
13. Разделы Устава проекта.
14. Назначение менеджера проекта, управление персоналом и взаимодействиями в комплексных проектах
15. Структура проекта, назначение ключевых ролей, планирование взаимодействия и коммуникаций.
16. Декомпозиция целей, построение иерархической структуры работ.
17. Разработка расписания, построение сетевой диаграммы и диаграммы Ганта.
18. Планирование ресурсов, разработка бюджета проекта.
19. Управление рисками и создание планов реагирования на риски проекта.
20. Как определяется последовательность шагов процедуры планирования проекта?
21. Какие аспекты организации коммуникации внутри проекта обеспечивают эффективное распределение информации?
22. Контрактное и административное завершение.
23. Обсуждение результатов, извлеченные уроки и архив проекта.
24. Критерии качества проекта.
25. Как определить удовлетворяет ли проект ожиданиям заказчика и как необходимо реагировать, если у заказчика изменились ожидания?
26. Как должно осуществляться планирование ресурсов по проекту?
27. Что включает в себя контроль стоимости?
28. Перечислите факторы, вызывающие изменения базового плана. Необходимо ли согласование изменений с участниками проекта?
29. Какая отчетная информация необходима для эффективных коммуникаций по проекту?
30. Что такое базовый стоимостной план проекта? Как он формируется?
31. Планирование расходов и контроль расходов базируются на одной и той же предметной области?
32. Управление коммуникациями проекта.
33. Какие процессы включает в себя управление качеством проекта?
34. Основные типы организационных структур: функциональная, матричная, проектная; их сходства и отличия.
35. Управление структурами проектов.
36. Принципы корпоративной методологии в компании
37. Выбор организационной формы управления.
38. Стандарты в области управления проектами (УП), возможность их



применения в российских условиях.

39. Что такое РМВОК? Представьте системную модель управления проектами Проектный офис, управляющие комитеты, менеджер проекта.

40. Принципы информационной системы управления проектами в компании

41. Цели и принципы создания автоматизированной информационной системы управления проектом на ПО Microsoft Project 2010-2013.

42. Структура и основные элементы платформы MS SharePoint 2010 и облачного решения Clarizen для организации управления коммуникациями проекта.

### Критерии выставления оценки студенту на экзамене по дисциплине

Баллы (рейтингов ой оценки)	Оценка экзамена (стандартная )	Требования к сформированным компетенциям
86-100	«зачтено»/ «отлично»	Оценка «отлично» выставляется студенту, если он глубоко и прочно усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно его излагает, умеет тесно увязывать теорию с практикой, свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний, причем не затрудняется с ответом при видоизменении заданий, использует в ответе материал монографической литературы, правильно обосновывает принятое решение, владеет разносторонними навыками и приемами выполнения практических задач.
76-85	«зачтено»/ «хорошо»	Оценка «хорошо» выставляется студенту, если он твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, не допуская существенных неточностей в ответе на вопрос, правильно применяет теоретические положения при решении практических вопросов и задач, владеет необходимыми навыками и приемами их выполнения.
61-75	«зачтено»/ «удовлетворительно»	Оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если он имеет знания только основного материала, но не усвоил его деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, испытывает затруднения при выполнении практических работ.
менее 61	«не зачтено»/ «неудовлетворительно»	Оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, который не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические работы. Как правило, оценка «неудовлетворительно» ставится студентам, которые не могут продолжить обучение без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине.

## Примеры заданий для текущего контроля

### Практическое задание по теме 2.3

Компания рассматривает возможность выпуска двух новых изделий - X и Y. Оба продукта изготавливаются на одинаковом оборудовании и имеют схожий технологический процесс производства. Ниже в таблицах приведены данные по характеристикам двух инвестиционных проектов.

Характеристики инвестиционного проекта по выпуску продукта «X»

<i>Показатели</i>	<i>Диапазон изменений</i>	<i>Наиболее вероятное значение</i>
Объем выпуска, Q	15 000 - 25 000	20 000
Цена за штуку, P	1 500 - 2 500	2 000
Переменные затраты на ед, V	1 000 - 1 400	1 200
Постоянные затраты, F	2 500 000	2 500 000
Амортизация, A	линейная	линейная
Налог на прибыль, T	20%	20%
Норма дисконта, r	8%-15%	12%
Срок проекта, n	5	5
Остаточная стоимость, RV	7 000-12 000	7 200
Начальные инвестиции, IC	30 000 000	30 000 000

Характеристики инвестиционного проекта по выпуску продукта «Y»

<i>Показатели</i>	<i>Диапазон изменений</i>	<i>Наиболее вероятное значение</i>
Объем выпуска, Q	5 000 - 7 000	6 000
Цена за штуку, P	23 500 - 27 500	25 000
Переменные затраты на ед, V	14 000-17 000	15 200
Постоянные затраты, F	20 000 000	20 000 000
Амортизация, A	линейная	линейная
Налог на прибыль, T	20%	20%
Норма дисконта, r	8%-15%	12%
Срок проекта, n	5	5
Остаточная стоимость, RV	7 000 - 12 000	7 200
Начальные инвестиции, IC	56 000 000	56 000 000

*Задание:*

1. Определите критерий NPV при наиболее вероятных значениях ключевых параметров двух проектов.
2. Рассчитайте критические значения таких ключевых параметров проектов, как объем выпуска и норма дисконта.
3. Проведите анализ чувствительности NPV проектов по отношению к изменению этих ключевых факторов проекта.
4. Сформулируйте общие выводы по рискованности проектов «X» и «Y». Определите, какие параметры оказывают наиболее сильное влияние на эффективность проектов.
5. Выберите более предпочтительный проект.

## Кейс-стади по темам 2.4, 3.1

### «Постановка системы управления проектами»

Название проекта: *Постановка системы управления проектами*

Спонсор проекта: - Отсутствует

Руководитель проекта: Недавно нанятый кандидат на должность начальника отдела проектов  
Другие участники: все функциональные руководители директор направления

Предпосылки проекта: необходимость сохранить жизнеспособность компании и выйти на конкуренте способный уровень

Границы: Пилотные маркетинговые проекты, затем тиражирование

*Цель:* постановка системы управления проектами для увеличения прибыльности основной деятельности и снижение рисков

*Задачи:*

Диагностика существующей проектной деятельности и разработка концепции системы УП  
Проектирование системы управления проектами

Разработка документов, регламентирующих систему управления проектами  
Организация разработки и реализации выбранных проектов  
Внедрение информационной системы управления проектами (ИСУП)

*Результаты:*

1. создана структура Проектного офиса:
2. внедрена методология управления проектами
3. создана система мотивации:
4. обучен персонал:
5. используется единое программное обеспечение:
6. создана эффективная система коммуникаций
7. создана система управления качеством
8. наличие актуального архива проектов

Предположения: будет найден спонсор проекта, возможно выделят бюджет для всеобщего обучения

*Этапы проекта:*

Этап 1. Диагностика существующей проектной деятельности и разработка концепции системы управления проектами (СУП)

Этап 2. Проектирование системы управления проектами

Этап 3. Разработка документов, регламентирующих систему управления проектами

Этап 4. Организация разработки и реализации выбранных проектов

Этап 5. Внедрение информационной системы управления проектами (ИСУП)

*Описание ситуации:*

Недавно нанятый сотрудник на должность начальника отдела проектов Никифор назначен руководителем проекта по внедрению системы управления проектами. Ранее он работал в маленькой компании, где управление проектами являлось конкурентным преимуществом.

Проекты под его руководством завершались успешно

Имеет сертификат РМР и является горячим приверженцем системного управления проектами За первый месяц работы по результатам проведенного этапа диагностики состояния управления проектами Никифор выявил определенные факты.

Описание ситуации (выявленные факторы):

Преыдущие проекты имеют очень слабую репутацию в компании так же как и руководители, которые ими управляли

В компании существуют зачатки перехода от структуры иерархического типа (функциональной) к структуре адаптивного (органического) типа (слабой матричной)

В рамках функциональной структуры выполнением проекта часто пренебрегают в пользу выполнения основных функциональных обязанностей. Эта проблема усугубляется, когда проект ставит разные приоритеты для разных отделов. Например, для отдела рекламы проект может быть важным и срочным, в то время как отдел продаж считает его второстепенным. При этом отдельных функциональных специалистов интересует только свой сегмент работы, но не проект целом, что приводит к разрыву в достижении целей проекта и они не достигаются (например, отдел рекламы обеспечивает рекламные мероприятия по акциям, а в торговых точках персонал нивелирует полностью эффективность рекламы своим поведением

Мотивация ответственных за проект слабая, проект рассматривается многими как лишняя работа. напрямую не связанная со своим профессиональным и служебным ростом

Проекты не определяются заранее в виде оформленного списка, что свидетельствует с одной стороны, о том, что в компании либо часто меняется или переутверждается стратегия, либо неэффективно поставлены коммуникации между' высшим руководством и руководителями среднего звена Персонал негативно воспринимает все изменения и саботирует новые процессы и указания Большинство сотрудников не знают, где можно получить документальную информацию о предыдущих проектах, и строят предположения о том, что такая информация есть на компьютере одного из менеджеров проектов. Сами же менеджеры проектов отвечают что задокументированной информации нигде нет

Эффективность в проектах не оценивается, критерии эффективности отсутствуют, также, как и отсутствует формально назначенный сотрудник, который несет ответственность за проведение и результаты оценки

Координация взаимодействия между подразделениями не регламентирована формально, поэтому основная часть взаимодействий осуществляется на уровне личных неформальных связей, что влечет за собой не всегда желаемый результат, возникновение личных конфликтов и конфликтов, связанных с распределением человеческих ресурсов на те или иные работы в проектах

Большинство сотрудников убеждены в том, что сотрудники всей компании стремятся обезопасить себя от любого риска при выполнении работы в проектах. Обучение управлению проектами никто не проходил. Отсутствует единое понимание термина «проект».

Осознание необходимости внесения изменений для реализации управления проектами находится на низком уровне, так как высшее руководство сомневается, что управление проектами — это специальность, а не временные назначения людей.

Методология управления проектами отсутствует.

#### ***Задачи кейса:***

Список существующих факторов показал, что существующая ситуация неблагоприятна для последующего внедрения системы управления проектами и несет в себе угрозу.

На основе полученных фактов по результатам диагностики необходимо:

1. Сформулировать, отражает ли список приведенных фактов вероятность наступления событий риска или влияние этих событий на дальнейшее внедрение системы управления проектами?

2. Выявить и записать риски, которые могут помешать дальнейшему внедрению.

3. Определить собственников (ответственных) за данные риски.

4. Определить подход к ранжированию рисков.

5. Проранжировать риски.

6. Определить, как какой-либо свершившийся риск может создать дополнительные риски.

7. Разработать мероприятия устранения минимизации рисков и время (срок) относительно этапов проекта их устранения (до или после какого-либо этапа).

8. Отобразить все данные в формате плана управления рисками.

9. Насколько будет эффективным план управления рисками, разработанный руководителем проекта в одиночку?

#### ***Ход работы:***

Применение кейс-стади производится в два этапа:

1) Подготовительный этап:

- выдача домашнего задания студентам;
- определение сроков выполнения задания;
- ознакомление студентов с системой оценивания решения кейса;
- определение технологической модели занятия;
- проведение консультаций.

2) Аудиторная работа:

- вступительное слово преподавателя: постановка основных вопросов;

- распределение студентов по малым группам (по 4-5 человек в каждой);
- организация работы студентов в малых группах, определение докладчиков;
- организация презентации решений в малых группах;
- организация общей дискуссии;
- обобщающее выступление преподавателя, его анализ ситуации;
- оценивание студентов преподавателем.

## 2. Деловая игра

### по темам 4.1-4.2 «Современные концепции и методы управления проектами»

#### *Организация деловой игры*

##### *Участники игры.*

Деловая игра предусматривает соревнование команд-участниц, представляющих консалтинговую фирму, собственников (акционеров) предприятия (потенциальные клиенты консалтинговой фирмы), экспертов со стороны предприятия с положительным и отрицательным опытом использования обсуждаемой концепции управления проектами. Каждая фирма в игре может быть представлена одним участником или командой менеджеров-аналитиков. Команда должна быть не более 5 человек.

Учебная группа должна разбиться на равные команды:

**1) Консалтинговая компания 1** – продвигает методологию проектного управления, описанную в стандарте **PMBoK, разработанный PMI, США;**

**2) Консалтинговая компания 2** – продвигает методологию проектного управления, описанную в стандарте **PRINCE2, разработанный Central Computer and Telecommunications Agency, Великобритания;**

**3) Консалтинговая компания 3** – продвигает методологию проектного управления, описанную в стандарте **ISO 21500 (включая национальные стандарты ГОСТ Р 54869, ГОСТ Р 54870, ГОСТ Р 54871, сертификация ПМ СТАНДАРТ);**

**4) Консалтинговая компания 4** – продвигает гибкие методологии проектного управления **Agile (SCRUM и Kanban)**

**5) Представители организаций,** заинтересованных во внедрении методологии проектного управления, включая **экспертов,** которые имеют положительный и отрицательный опыт внедрения обсуждаемых стандартов и подходов.

*Основная задача команд, представляющих интересы консалтинговых фирм,* – «продать» свои услуги по внедрению методологии защищаемого стандарта / методологии компании, т.е. доказать, что их стандарт наиболее оптимален для нужд компании. Командам необходимо подготовить презентацию-доклад по своему стандарту, включающий основные

достоинства стандарта, интересные факты по его использованию и прочую информацию, которая может заинтересовать клиента.

Примерная структура доклада:

1) Описание истории создания стандарта и организации-разработчика, цель создания

2) Основные принципы, методология проектного управления

3) Практические примеры применения стандартов в России и за рубежом (какие компании имеют положительный опыт применения, перечислить)

4) Профессиональная сертификация в рамках этих стандартов (описать уровни сертификации, стоимость, условия, привести статистику: сколько человек сертифицировано на наст. момент).

Регламент выступления: не более 10 мин., не более 15 слайдов

Командам, представляющим компании, необходимо подготовить информацию о стандартах, особенно сконцентрироваться на положительном и отрицательном опыте. Результаты оформить в письменном виде в свободной форме. Компаниям необходимо также подготовить вопросы, которые они будут задавать консультантам.

При ролевом распределении каждый член команды в своей области анализирует состояние вопроса, вырабатывает стратегию его поведения, подготавливает необходимый материал.

Оценка участников игры производится преподавателем по результатам обоснования предлагаемых решений в ходе обсуждения и по окончании игры по полученным результатам. Максимальное количество баллов – 5.

### ***Руководство игрой.***

Руководство игрой осуществляется преподавателем. В обязанности преподавателя входит:

- ознакомление с правилами и условиями игры, консультирование участников;
- подготовка исходных данных для начала игры;
- установление регламента игры;
  - проведение семинара с обсуждением и дискуссией по вырабатываемым мероприятиям;
  - оценка итогов игры.

### ***Порядок проведения игры.***

Общий порядок игры независимо от конкретной цели предусматривает традиционные этапы ее проведения: введение в игру, развитие игры и оценку ее итогов.

*Введение в игру* предусматривает формирование команд-участниц с равным количеством участников:

изучение содержания и условий игры, распределение ролей или функциональных обязанностей между членами каждой команды. Введение в игру рекомендуется осуществлять в форме общего совещания участников игры.

*Развитие игры* предусматривает презентацию одного из рассматриваемого стандарта для представителей предприятия переходящую в дискуссию о необходимости данной методологии для конкретного предприятия. Задача консультантов доказать необходимость внедрения обсуждаемой технологии на предприятии. А задача представителей предприятия проанализировать и оценить необходимость использования стандарта с помощью экспертов, которые имеют положительный и отрицательный опыт использования технологии. В результате представители предприятия с учетом мнения экспертов принимают коллегиальное решение о внедрении или отказе от предлагаемой консультантами технологии.

*Оценка итогов игры* проводится дважды: по итогам принятых управленческих решений по улучшению состояния предприятия в виде рекомендаций команды консультантов и их отчета перед собранием собственников (акционеров) предприятия, обратившихся к ним за помощью; по окончании игры по принятию решения собственниками (акционерами) предприятия.

## Тесты для текущего контроля

### Введение

1. Какая ситуация самая неблагоприятная с точки зрения руководителя проекта?
  - 1) **У проекта есть два спонсора – со стороны заказчика и со стороны исполнителя проекта**
  - 2) Спонсор и заказчик проекта работают в одной организации
  - 3) У проекта отсутствует спонсор или спонсор проекта не заинтересован в успехе проекта
  - 4) Заказчик проекта коллективный (например, совет директоров)
2. С какой целью проект разбивается на фазы
  - 1) **Фазы проекта нужны для повышения управляемости проекта**
  - 2) Фазы проекта необходимы для премирования сотрудников проектной команды
  - 3) Фазы проекта нужны для выполнения требований законодательства
  - 4) Фазы проекта помогают руководителю проекта утвердить бюджет проекта
3. Может ли проект быть закрыт в конце фазы?
  - 1) Да, в случае замены руководителя проекта
  - 2) Нет, проект закрывается только по завершении всех фаз
  - 3) **Да, в случае принятия заказчиком такого решения**
  - 4) Да, в случае исчерпания большей части денежных средств
4. На каком этапе проекта можно оказать самое сильное влияние на его результаты (выберите наиболее подходящий ответ?)
  - 1) **Старт (инициация) проекта**



- 2) Планирование проекта
  - 3) Выполнение проекта
  - 4) Конец проекта
5. Что из нижеперечисленного является верным утверждением?
- 1) Жизненный цикл проекта и продукта – это синонимы
  - 2) Жизненный цикл продукта короче жизненного цикла проекта
  - 3) Жизненный цикл продукта никак не зависит жизненного цикла проекта
  - 4) Жизненный цикл проекта короче жизненного цикла продукта
6. Что можно сказать об интенсивности процессов каждой группы процессов проекта?
- 1) Интенсивность каждой группы процессов одинакова на протяжении всего жизненного цикла проекта
  - 2) **Интенсивность группы процессов планирования обычно смещена ближе к началу проекта, а интенсивность группы процессов исполнения обычно смещена ближе к концу проекта**
  - 3) Не существует закономерностей, определяющих интенсивность групп процессов на протяжении жизненного цикла проекта
  - 4) Процессы завершения обычно совпадают по интенсивности с процессами контроля
7. Что является основным недостатком функциональной структуры организации?
- 1) Зависимость руководителя проекта от руководителей других проектов
  - 2) Двойное подчинение (руководителю проекта и функциональному руководителю)
  - 3) **Отсутствие руководителя проектов**
  - 4) У функциональной структуры нет недостатков
8. Как связаны процессы управления проектом и фазы жизненного цикла проекта?
- 1) **В каждой фазе жизненного цикла проекта должны действовать процессы управления из каждой группы процессов управления проектом**
  - 2) Процессы управления проектами и фазы проекта никак не связаны
  - 3) Процессы управления проектами и фазы проекта никак не связаны
  - 4) Для первой фазы проекта выполняются только процессы инициации, а для последней только процессы завершения
9. Что можно сказать о процессах исполнения?
- 1) Процессы исполнения идут с первого до последнего дня проекта
  - 2) Процессы исполнения – самая многочисленная группа процессов
  - 3) **Процессы исполнения потребляют больше всего ресурсов проекта**
  - 4) Процессы исполнения – это не обязательная группа процессов

### Управление интеграцией

10. Какое утверждение о процессах интеграции наиболее верно?
- 1) **Процессы интеграции необходимы для координации между собой различных процессов управления проектами**
  - 2) Процессы интеграции необходимы для контроля качества
  - 3) Процессы интеграции можно не выполнять в некоторых проектах
  - 4) Процессы интеграции управляют сроками и бюджетом проекта
11. Какова основная цель устава проекта согласно стандарту PMBOK?
- 1) Проведение технико-экономического обоснования проекта

- 2) **Формальный старт проекта и назначение руководителя проекта**
  - 3) Подготовка контракта по проекту
  - 4) Определение даты завершения и бюджета проекта
12. Каким критериям должны соответствовать цели проекта?
- 1) Конкретные, ограниченные во времени, поддерживаемые большинством сотрудников компании, достижимые
  - 2) Конкретные, ограниченные во времени
  - 3) Ограниченные во времени, достижимые, мало затратные
  - 4) **Конкретные, измеримые, достижимые, ограниченные во времени**
13. В чем заключается основная задача руководителя проекта при выполнении плана проекта?
- 1) В личном выполнении наиболее ответственных и сложных проектных задач
  - 2) В разработке и корректировке плана управления проектом
  - 3) В невмешательстве в работу команды
  - 4) **В координации действий команды для выполнения плана проекта**
14. В каком процессе управления проектом создается продукт проекта?
- 1) **Руководство исполнением проекта**
  - 2) Закрытие проекта
  - 3) Интегрированное управление изменениями
  - 4) Мониторинг и контроль работ проекта
15. Кто должен получить план управления проектом?
- 1) **Все участники проекта, но с разной степенью детализации**
  - 2) Все участники проекта один и тот же документ (одинаковая степень детализации)
  - 3) Заказчик и спонсор проекта
  - 4) Все, кроме заказчика и спонсора проекта
16. Кто готовит план управления проектом?
- 1) **Руководитель проекта и члены рабочей группы**
  - 2) Спонсор проекта
  - 3) Заказчик
  - 4) Управляющий комитет

### Управление содержанием

17. Фаза разработки проекта по созданию нового программного продукта почти завершена. Следующие фазы – тестирование и внедрение. Проект на 2 недели опережает график. На чем должен сконцентрировать свои усилия менеджер проекта перед переходом к следующей фазе?
- 1) **На проверке содержания (результатов фазы)**
  - 2) На контроле качества
  - 3) На отчете о выполнении работ
  - 4) На контроле стоимости
18. Требование заказчика, чтобы все консультанты компании исполнителя имели сертификаты профессионала по управлению проектом, является примером:
- 1) Допущения
  - 2) **Ограничения**
  - 3) Исключения

- 4) Выравнивания ресурсов
19. Допущения проекта – это
- 1) Факторы, которые лимитируют возможности планирования команды
  - 2) Критерии допуска исполнителей к выполнению работ проекта
  - 3) **Факторы, которые в целях планирования принимаются командой как верные, реальные**
  - 4) Ни одно из перечисленных
20. Процесс проверки содержания – это
- 1) Утверждение документа, описывающего содержание проекта
  - 2) **Формальное принятие участником проекта результатов проекта (промежуточного или окончательного)**
  - 3) Утверждение иерархической структуры работ (ИСР)
  - 4) Ни одно из перечисленного
21. Что можно сказать об иерархической структуре работ (ИСР)?
- 1) **Работы, не включенные в ИСР, не входят в рамки проекта**
  - 2) ИСР отражает только контрольные точки проекта
  - 3) ИСР отражает только работы по созданию продукта проекта
  - 4) ИСР – это План управления проектом
22. Кто составляет иерархическую структуру работ?
- 1) **Руководитель проекта и члены команды**
  - 2) Заказчик
  - 3) Куратор
  - 4) Заказчик и куратор
23. Какой метод используется для получения иерархической структуры работ (ИСР)
- 1) Метод критического пути
  - 2) Метод освоенного объема
  - 3) **Декомпозиция**
  - 4) Метод Дельфи
24. В проекте по модернизации оборудования необходимо заменить все принтеры компании на более современные. В середине проекта часть рабочих, меняющих оборудование, была заменена другими, той же квалификации и не требующих обучения. Изменится ли содержание проекта?
- 1) **Нет, поскольку работы не изменились**
  - 2) Нет, поскольку не было изменения целей проекта
  - 3) Да, поскольку теперь работают другие люди
  - 4) Да, поскольку любое изменение ведет к изменению содержания проекта

### Управление сроками

25. Что из следующего **НЕВЕРНО** в отношении параллельного выполнения задач, которые обычно должны выполняться последовательно?
- 1) Оно повышает риск
  - 2) Оно снижает продолжительность проекта
  - 3) Оно называется быстрым проходом
  - 4) **Оно называется сжатием**

26. В рамках какого процесса управления сроками проекта определяются задачи, выполнение которых требуется для достижения результатов проекта?
- 1) **Определение состава операций**
  - 2) Определение взаимосвязей операций
  - 3) Оценка длительности операций
  - 4) Контроль расписания
27. Метод составления расписания, использующий средневзвешенное значение для расчета длительностей, называется
- 1) **PERT**
  - 2) Метод критического пути
  - 3) Метод критической цепи
  - 4) Моделирование
28. Вы пристраиваете комнату к своему дому. Вы договариваетесь с генподрядчиком о дате завершения. Он считает, что в лучшем случае для завершения необходимо 7 недель, в худшем 17 недель. Наиболее вероятная оценка – 9 недель. С помощью метода PERT выполните оценку ожидаемого времени завершения.
- 1) 9 недель
  - 2) **10 недель**
  - 3) 11 недель
  - 4) 12 недель
29. Что из нижеследующего считается неприемлемым методом сокращения расписания?
- 1) Отзыв ресурсов с тех задач, которые имеют временный резерв, и приложение их к задачам, лежащим на критическом пути
  - 2) Сжатие
  - 3) Быстрый проход
  - 4) **Снижение качества продукта без согласования с заказчиком**
30. Ваш проект выходит за рамки установленного времени. Чтобы уложиться в сроки, руководитель отдела согласился предоставить вам два ресурса для работы над вашим проектом. Это пример
- 1) **Сжатия**
  - 2) Быстрого прохода
  - 3) Распределения ресурсов
  - 4) Корректировки календаря ресурсов
31. Ваш проект выходит за рамки установленного времени. Вы проверяете график проекта и видите, что операции, которые должны начаться последовательно, можно начать одновременно. Это пример
- 1) Сжатия
  - 2) **Быстрого прохода**
  - 3) Распределения ресурсов
  - 4) Корректировки календаря ресурсов
32. Метод набегающей волны – это
- 1) Анализ вероятностей
  - 2) **Постепенное более детальное планирование по мере поступления информации**
  - 3) Оценка «снизу-вверх»
  - 4) Оценка «сверху-вниз»

## Управление стоимостью

33. Как часто проводится оценка бюджета по проекту?
- 1) Один раз в каждой фазе проекта
  - 2) Однократно в ходе проекта
  - 3) **Несколько раз по ходу проекта**
  - 4) Один раз до начала проекта
34. Какой тип оценки из перечисленных ниже можно использовать сразу после инициации проекта?
- 1) Оценка каждого из элементов ИСР
  - 2) Оценка «снизу-вверх»
  - 3) Оценка каждой выполняемой операции
  - 4) **Оценка по аналогу**
35. Что можно сказать о показателях проекта, если  $CPI > 1$ ,  $SV < 0$ ?
- 1) **Экономия бюджета и отставание от графика**
  - 2) Экономия бюджета и опережение графика
  - 3) Перерасход бюджета и опережение графика
  - 4) Перерасход бюджета и отставание от графика
36. На что в первую очередь обращает внимание руководитель проекта при составлении бюджета?
- 1) **На стоимость выполняемых в проекте работ**
  - 2) На инвестиционную привлекательность проекта
  - 3) На прибыльность проекта для компании исполнителя
  - 4) На взаимную выгоду компаний заказчика и исполнителя
37. Что из перечисленного ниже влияет на бюджет проекта
- 1) Длительность работ по проекту
  - 2) Стоимость оборудования
  - 3) Ставки исполнителей работ
  - 4) **Все вышеперечисленное**
38. Идет проект по внедрению информационной системы. Может ли утвержденный бюджет пересматриваться в ходе проекта в сторону уменьшения?
- 1) **Может в случае сокращения требований заказчика**
  - 2) Может по решению руководителя проекта
  - 3) Может по решению пользователей продукта
  - 4) Не может
39. Каким образом можно охарактеризовать зависимость между бюджетом и требованиями заказчика?
- 1) Увеличение требований заказчика никак не влияет на бюджет проекта
  - 2) Изменение требований заказчика обязательно ведет к увеличению бюджета
  - 3) Увеличение требований заказчика может привести к уменьшению бюджета проекта
  - 4) **Изменение требований заказчика может привести к увеличению бюджета проекта**
40. Что из перечисленного ниже является критерием успешного управления стоимостью?

- 1) **Все работы были оценены правильно и денег хватило на удовлетворение всех задокументированных требований заказчика и заинтересованных сторон**
  - 2) Проект закончился со значительной экономией бюджета, но не все требования заказчика были выполнены
  - 3) Проект закончился со значительной экономией бюджета, поскольку в процессе реализации руководитель проекта выбирал самые дешевые, но менее надежные варианты реализации требований
  - 4) Проект закончился с перерасходом бюджета, но были выполнены все требования заказчика и заинтересованных сторон
41. Можно ли говорить об успешной реализации проекта, в случае перерасхода бюджета проекта на 3 %?
- 1) **Да, если другие ограничения (содержание, качество, сроки) более важны для заказчика**
  - 2) Да, поскольку сумма превышения незначительная
  - 3) Да, поскольку сумма превышения попадает в границы резерва на возможные потери
  - 4) Нет, поскольку успешный проект возможен только при отсутствии перерасхода средств

### **Управление качеством**

42. Какой из перечисленных принципов больше всего подходит к управлению качеством проекта?
- 1) Стандарты качества неизменны относительно любого проекта
  - 2) Качество должно быть направлено на внедрение лучших практик
  - 3) **Качество должно быть направлено на удовлетворение требований заказчика**
  - 4) Проект должен быть выполнен с максимально возможным качеством
43. Какое утверждение относительно качества наиболее верно?
- 1) **Сначала необходимо определить стандарты качества и потом проверять соответствие этим стандартам**
  - 2) Необходимо сделать продукт проекта и только после этого выяснить, насколько он удовлетворяет требованиям заказчика
  - 3) Необходимо внедрить в проект лучшие стандарты качества независимо от требований заказчика
  - 4) Качеством необходимо управлять только в начале и конце проекта
44. Руководитель проекта ведет крупный проект по разработке программного обеспечения. Критически важным фактором для этого проекта является стоимость его реализации. Руководителю проекта следует:
- 1) Положиться на вышестоящее руководство в определении бюджета на обеспечение качества
  - 2) Выставить счет заказчику за меры по улучшению качества
  - 3) Реализовать наиболее возможное качество независимо от затрат
  - 4) **Реализовывать меры по улучшению до тех пор, пока выгоды будут перевешивать затраты**
45. Каким образом можно сформулировать правило Парето для управления качеством?
- 1) **Большая часть проблем вызывается относительно небольшим процентом причин**

- 2) Самые сложные проблемы вызываются одной или двумя причинами
  - 3) Проблемы можно решить, только устранив все причины
  - 4) Проблемы можно решить в случае устранения одной, самой сильной вносящей причины
46. Кто определяет требования к качеству проекта?
- 1) **Заказчик**
  - 2) Эксперт
  - 3) Руководитель проекта
  - 4) Любой из перечисленных
47. На ком лежит ответственность за качество проекта?
- 1) На спонсоре
  - 2) На заказчике
  - 3) **На руководителе проекта**
  - 4) На проектной команде
48. Выдвигают ли заинтересованные стороны (кроме заказчика) требования к проекту?
- 1) Да, но только спонсор проекта
  - 2) Да, это бывает всегда
  - 3) Нет, не выдвигают
  - 4) **Да, это возможно**
49. Какую функцию выполняет обеспечение качества проекта?
- 1) **Создает уверенность в том, что проект будет отвечать соответствующим стандартам качества**
  - 2) Является административным процессом, определяющим организацию, структуру, ресурсы и цели управления качеством
  - 3) Включает контроль над соответствием работы команды проекта спецификациям
  - 4) Обеспечивает команду проекта стандартами, с помощью которых измеряется выполнение проекта
50. Что из перечисленного нельзя отнести к управлению качеством проекта?
- 1) Проведение мероприятий по контролю качества промежуточных результатов проекта
  - 2) **Разработку стандартов качества для всех процессов компании**
  - 3) Привлечение внешних аудиторов для проверки квалификации персонала проекта
  - 4) Проведение мероприятий по контролю качества финальных результатов проекта
- Управление персоналом**
51. Какой из перечисленных процессов управления персоналом должен завершиться как можно скорее после начала проекта (согласно стандарту РМВОК)?
- 1) Управление командой
  - 2) Развитие команды
  - 3) Управление участниками проекта
  - 4) **Набор команды проекта**
52. Что показывает матрица распределения ролей и ответственности?
- 1) Подчиненность людей в проектной команде
  - 2) **Действия участников проекта по отношению к различным результатам проекта**
  - 3) Численный состав проекта для каждой роли

- 4) Состав и функции управляющего комитета проекта
53. В какой из организационных структур сложнее всего сформировать проектную команду?
- 1) **В функциональной**
  - 2) В слабой матрице
  - 3) В сбалансированной матрице
  - 4) В проектной структуре
54. Основная причина конфликтов в проекте
- 1) **Сроки проекта**
  - 2) Стоимость проекта
  - 3) Личные мотивы
  - 4) Административные процедуры
55. Для чего нужен приказ о создании проектной команды?
- 1) **Приказ позволяет зафиксировать договоренности с людьми, участвующими в проекте**
  - 2) Приказ позволяет сохранить команду в неизменном состоянии до конца проекта
  - 3) Приказ позволяет ограничиться при выполнении проекта только собственными сотрудниками
  - 4) Приказ позволяет не включать в работы проекта задачи, связанные с обучением команды
56. Что показывает диаграмма Ганта, но не показывает матрица ответственности?
- 1) Задачи проекта
  - 2) **Время выполнения задачи**
  - 3) Ресурсы проекта
  - 4) Назначение ресурсов на задачи
57. Каким образом связаны теория Маслоу и теория Герцберга?
- 1) Мотивирующие факторы по теории Герцберга – это иерархия потребностей Маслоу
  - 2) Никак не связаны
  - 3) Это одинаковые теории
  - 4) **Верхние уровни пирамиды Маслоу являются мотивирующими факторами по теории Герцберга, нижние уровни – базовые факторы.**
58. В процессе планирования проекта в матричной организации руководитель проекта определил, что ему требуются дополнительные люди. К кому он должен обратиться с запросом на ресурсы?
- 1) **К функциональному руководителю**
  - 2) К заинтересованным лицам проекта
  - 3) К заказчику проекта
  - 4) К администратору проекта
59. Член команды проекта не справляется с поставленным заданием, так как он не очень опытен в работе по разработке системы. Между тем нет никого в организации более квалифицированного, чем он. Что должен предпринять руководитель проекта?
- 1) Стимулировать его материально
  - 2) Сделать выговор
  - 3) **Отправить его на обучающие курсы**
  - 4) Использовать часть резерва проекта



## Управление коммуникациями

60. Что из перечисленного Планирование коммуникаций не включает в себя?

- 1) Определение информации, которая должна быть передана
- 2) Определение лица, нуждающегося в информации
- 3) **Определение значения информации**
- 4) Определение способа распределения информации

61. План управления коммуникациями должен содержать все, кроме

- 1) Графика коммуникаций (когда и кто получает информацию)
- 2) **Матрицы ответственности**
- 3) Структуры распределения информации
- 4) Структуры хранения данных

62. Пример какого типа отчета об исполнении представлен?

- 1) Отчет о качестве
- 2) **Анализ отклонений**
- 3) Анализ трендов
- 4) Диаграмм Парето



63. Какая из следующих стратегий разрешения конфликта даст самый НЕблагоприятный результат?

- 1) **Избегание**
- 2) Принуждение
- 3) Компромисс
- 4) Сотрудничество

64. Во время совещания по статусу проекта все участники разговаривают одновременно, обсуждаются все вопросы подряд. Какое правило проведения эффективных совещаний не было соблюдено?

- 1) Обозначить цель совещания
- 2) **Определить вопросы для обсуждения и разослать повестку**
- 3) Не составлен протокол совещания
- 4) Не получено подтверждение от участников о возможности встречи

65. Какой из методов коммуникации наиболее емкий?

- 1) Контакт лицом к лицу
- 2) Телефонный разговор
- 3) Письменное сообщение
- 4) **Отчет или бюллетень**

66. Что из перечисленного не является основным элементом базовой модели коммуникаций?

- 1) Кодирование
- 2) Декодирование

- 3) **Местоположение получателя**
  - 4) Помехи
67. Чего не должен делать опытный руководитель проекта?
- 1) Поддерживать точку зрения собеседника
  - 2) Поддерживать визуальный контакт, проявлять невербальную реакцию
  - 3) Задавать уточняющие вопросы
  - 4) **Говорить громче, если его не понимают**
68. Чего следует избегать в письменных сообщениях?
- 1) Краткости и простоты изложения
  - 2) **Терминов и аббревиатур**
  - 3) Списки и выделение ключевой информации цветом, фоном
  - 4) Тактичности и позитивности
69. В процессе чего происходит идентификация заинтересованных лиц и анализ требований к коммуникациям?
- 1) **Планирования коммуникаций**
  - 2) Составление Устава проекта
  - 3) Распространения информации
  - 4) Реализации проекта

### **Управление рисками**

70. План управления рисками включает:
- 1) **Подходы, инструменты и источники данных, которые могут использоваться при управлении рисками в проекте**
  - 2) Изначально установленные сроки
  - 3) Идентифицированные риски и планы реагирования на них
  - 4) Процедуры управления рисками в конкретном проекте и заполненный реестр рисков
71. К какому методу реагирования относится решение руководителя проекта отказаться от закупки оборудования за границей в силу высокой вероятности задержки его на таможне и покупку аналогичного оборудования внутри страны?
- 1) **Уклонение**
  - 2) Снижение
  - 3) Передача
  - 4) Принятие
72. При идентификации рисков оцениваются события, потенциально влияющие на ...
- 1) Сроки проекта
  - 2) Бюджет проекта
  - 3) Качество проекта
  - 4) **Любое из перечисленного**
73. В чем заключается стратегия принятия для негативных рисков?
- 1) **Создание временных, денежных и ресурсных резервов**
  - 2) Игнорирование рисков, поскольку они не могут существенно повлиять на проект
  - 3) Понижение вероятности наступления риска
  - 4) Разработка планов избегания риска или смягчения его последствий
74. Риски в проекте должны идентифицироваться ...

- 1) На стадии планирования
  - 2) На стадии планирования до начала исполнения
  - 3) Не позднее завершения первой фазы проекта
  - 4) **В течение всего жизненного цикла проекта**
75. Руководитель проекта проводит первое собрание по обсуждению рисков проекта. Результатом собрания являются:
- 1) **Перечень потенциальных рисков**
  - 2) Ожидаемые последствия наступления рисков
  - 3) Стратегии реагирования на риски
  - 4) Качественный анализ рисков
76. Если риску с отрицательным воздействием суждено произойти в проекте, то на какой стадии его влияние на проект является максимальным?
- 1) Перед исполнением проекта
  - 2) **В конце проекта**
  - 3) При исполнении проекта
  - 4) Не зависит от стадии проекта
77. Руководитель проекта идентифицировал риск, который может произойти в проекте на самой последней стадии проекта, которая состоится через год. Когда нужно создавать планы реагирования на риск?
- 1) **Сразу после идентификации**
  - 2) В соответствии с методом бегущей волны – за 1-2 месяца до наступления риска
  - 3) После прояснения всех обстоятельств
  - 4) Если риск не критичен, то сразу после его наступления
78. Стратегия реагирования на риск, при котором внешняя сторона принимает на себя риск на определенных условиях согласно РМВоК 5<sup>th</sup> 2013, называется:
- 1) Смягчением
  - 2) Страхованием
  - 3) **Передачей**
  - 4) Принятием
79. Шкала для определения воздействия риска в проекте:
- 1) Эталонная шкала, введенная в стандарте РМВоК 5<sup>th</sup> 2013 использованиями руководителями различного уровня
  - 2) **Для каждого проекта используется своя шкала, и может изменяться по ходу его реализации**
  - 3) Определяет исключительно влияние риска на стоимость проекта
  - 4) Определяет методы реагирования на критические риски

#### Критерии оценки презентации доклада:

Оценка	5 баллов (неудовлетворительно)	6 баллов (удовлетворительно)	7-8 баллов (хорошо)	9-10 баллов (отлично)
Критерии	Содержание критериев			

<b>Проблема раскрыта</b>	Проблема не раскрыта. Отсутствуют выводы	Проблема раскрыта не полностью. Выводы не сделаны и/или выводы не обоснованы	Проблема раскрыта. Проведен анализ проблемы без привлечения дополнительной литературы. Не все выводы сделаны и/или обоснованы	Проблема раскрыта полностью. Проведен анализ проблемы с привлечением дополнительной литературы. Выводы обоснованы
<b>Представление информации</b>	Представляемая информация логически не связана. Не использованы профессиональные термины	Представляемая информация не систематизирована и/или не последовательна. Использовано 1-2 профессиональных термина	Представляемая информация не систематизирована и последовательна. Использовано более 2 профессиональных терминов	Представляемая информация систематизирована, последовательна и логически связана. Использовано более 5 профессиональных терминов
<b>Оформление</b>	Не использованы технологии Power Point. Больше 4 ошибок в представляемой информации	Использованы технологии Power Point частично. 3-4 ошибки в представляемой информации	Использованы технологии Power Point. Не более 2 ошибок в представляемой информации	Широко использованы технологии (Power Point и др.). Отсутствуют ошибки в представляемой информации
<b>Ответы на вопросы</b>	Нет ответов на вопросы	Только ответы на элементарные вопросы	Ответы на вопросы полные и/или частично полные	Ответы на вопросы полные, с приведением примеров и/или пояснений

### Критерии оценки устного ответа

✓ 9-10 баллов - если ответ показывает прочные знания основных процессов изучаемой предметной области, отличается глубиной и полнотой раскрытия темы; владение терминологическим аппаратом; умение объяснять сущность, явлений, процессов, событий, делать выводы и обобщения, давать аргументированные ответы, приводить примеры; свободное владение монологической речью, логичность и последовательность ответа; умение приводить примеры современных проблем изучаемой области.

✓ 7-8 баллов - ответ, обнаруживающий прочные знания основных процессов изучаемой предметной области, отличается глубиной и полнотой раскрытия темы; владение терминологическим аппаратом; умение объяснять сущность, явлений, процессов, событий, делать выводы и обобщения, давать аргументированные ответы, приводить примеры; свободное владение монологической речью, логичность и последовательность ответа. Однако допускается одна - две неточности в ответе.

✓ 6 баллов – оценивается ответ, свидетельствующий в основном о знании процессов изучаемой предметной области, отличающийся недостаточной глубиной и полнотой раскрытия темы; знанием основных вопросов теории; слабо сформированными навыками анализа явлений, процессов, недостаточным умением давать аргументированные ответы и приводить примеры; недостаточно свободным владением монологической речью, логичностью и последовательностью ответа. Допускается несколько ошибок в содержании ответа; неумение привести пример развития ситуации, провести связь с другими аспектами изучаемой области.

✓ 5 баллов – ответ, обнаруживающий незнание процессов изучаемой предметной области, отличающийся неглубоким раскрытием темы; незнанием основных вопросов теории, несформированными навыками анализа явлений, процессов; неумением давать аргументированные ответы, слабым владением монологической речью, отсутствием логичности и последовательности. Допускаются серьезные ошибки в содержании ответа; незнание современной проблематики изучаемой области.

**Критерии оценки творческого задания, эссе, выполняемого самостоятельно или на практическом занятии**

✓ 9-10 баллов выставляется, если студент/группа выразили своё мнение по сформулированной проблеме, аргументировали его, точно определив ее содержание и составляющие. Приведены данные отечественной и зарубежной литературы, статистические сведения, информация нормативно-правового характера. Продемонстрировано знание и владение навыком самостоятельной исследовательской работы по теме исследования; методами и приемами анализа международно-политической практики. Фактических ошибок, связанных с пониманием проблемы, нет

✓ 7-8 - баллов - работа студента/группы характеризуется смысловой цельностью, связностью и последовательностью изложения; допущено не более 1 ошибки при объяснении смысла или содержания проблемы. Для аргументации приводятся данные отечественных и зарубежных авторов. Продемонстрированы исследовательские умения и навыки. Фактических ошибок, связанных с пониманием проблемы, нет.

✓ 6 баллов – проведен достаточно самостоятельный анализ основных этапов и смысловых составляющих проблемы; понимание базовых основ и теоретического обоснования выбранной темы. Привлечены основные источники по рассматриваемой теме. Допущено не более 2 ошибок в смысле или содержании проблемы

✓ 5 баллов - если работа представляет собой пересказанный или полностью переписанный исходный текст без каких бы то ни было комментариев, анализа. Не раскрыта структура и теоретическая составляющая темы. Допущено три или более трех ошибок смыслового содержания раскрываемой проблемы.