

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Гаранин Максим Александрович
Должность: Ректор
Дата подписания: 20.06.2025 13:20:58
Уникальный программный ключ:
7708e3a47e66a8ee02711b298d7c78bd1e40bf88

ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ТРАНСПОРТА
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ПРИВОЛЖСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПУТЕЙ СООБЩЕНИЯ»

Проектно-процессное управление рабочая программа дисциплины (модуля)

Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент
Направленность (профиль) Логистика, управление цепями поставок

Квалификация **магистр**
Форма обучения **заочная**
Общая трудоемкость **4 ЗЕТ**

Виды контроля на курсах:
экзамены I

Распределение часов дисциплины по курсам

Курс	1		Итого	
	УП	РП		
Вид занятий				
Лекции	4	4	4	4
Практические	4	4	4	4
Конт. ч. на аттест. в период ЭС	2,3	2,3	2,3	2,3
Итого ауд.	8	8	8	8
Контактная работа	10,3	10,3	10,3	10,3
Сам. работа	127	127	127	127
Часы на контроль	6,7	6,7	6,7	6,7
Итого	144	144	144	144

Программу составил(и):

к.э.н., доцент, Болгова Е.В.

Рабочая программа дисциплины

Проектно-процессное управление

разработана в соответствии с ФГОС ВО:

Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования - магистратура по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент (приказ Минобрнауки России от 12.08.2020 г. № 952)

составлена на основании учебного плана: 38.04.02-25-1-МЛМ.plz.plx

Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент Направленность (профиль) Логистика, управление цепями поставок

Рабочая программа одобрена на заседании кафедры

Экономика и менеджмент

Зав. кафедрой к.э.н., доцент Кремнев А.А.

1. ЦЕЛИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

1.1	Целью дисциплины является формирование универсальных компетенций (УК-2, УК-3), согласно ФГОС, в части представленных ниже знаний, умений и навыков, необходимых для разработки и реализации проектов, командной работы и лидерства в транспортных и сквозных областях профессиональной деятельности, в различных типах профессиональных задач
-----	---

2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ) В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Цикл (раздел) ОП:	Б1.О.03
-------------------	---------

3. КОМПЕТЕНЦИИ ОБУЧАЮЩЕГОСЯ, ФОРМИРУЕМЫЕ В РЕЗУЛЬТАТЕ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

УК-2	Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла
УК-2.1	Иницирует, разрабатывает концепцию, формулирует цель, задачи, ожидаемые результаты в стратегическом управлении проектом
УК-2.2	Осуществляет организационное, финансовое, инвестиционное, экспертное сопровождение проектов, решает оперативные задачи на всех этапах жизненного цикла проекта
УК-3	Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели
УК-3.1	Вырабатывает стратегию и тактику, мотивирует работу команды, выработку коллегиальных решений средствами технологий лидерства
УК-3.2	Организует и корректирует рабочие процессы в соответствии с функциональными и проектными задачами команды

В результате освоения дисциплины (модуля) обучающийся должен

3.1	Знать:
3.1.1	базовые отличия, области решаемых задач, методологию проектного и процессного управления;
3.1.2	методы оперативного сопровождения проектов, инжиниринга бизнес-процессов;
3.1.3	организационные структуры управления проектами, тактику командной работы, технологии лидерства;
3.1.4	содержание рабочих процессов, реализуемых в рамках функциональных и проектных задач команды
3.2	Уметь:
3.2.1	разрабатывать систему целеполагания, стратегию проекта;
3.2.2	осуществлять организацию проектного офиса, выбор источников финансирования, оценку инвестиционной привлекательности, экспертизу проекта, инжиниринг бизнес-процессов;
3.2.3	формировать проектную команду, вырабатывать коллегиальные проектные решения;
3.2.4	проводить реинжиниринг бизнес-процессов компании с учетом реализуемых проектов
3.3	Владеть:
3.3.1	стратегического управления проектом;
3.3.2	планирования и организации проектных и бизнес-процессов;
3.3.3	формирования проектной команды на основе технологий лидерства;
3.3.4	выработки коллегиальных проектных и процессных решений

4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Код занятия	Наименование разделов и тем /вид занятия/	Семестр / Курс	Часов	Примечание
	Раздел 1. Методология, стратегия, функциональные области проектного управления			
1.1	Базовые понятия и методология проектного управления /Лек/	1	2	
1.2	Классификация типов и методы управления проектами /Пр/	1	2	
1.3	Стратегия и функциональные области проектного управления /Ср/	1	2	
1.4	Управление содержанием, временем реализации, качеством, рисками, стоимостью проекта /Ср/	1	2	
1.5	Организационное сопровождение проекта /Ср/	1	2	
1.6	Формирование проектной команды, принятие коллегиальных решений и лидерские технологии /Ср/	1	2	
1.7	Финансовое сопровождение проекта /Ср/	1	2	
1.8	Выбор источников финансирования проекта /Пр/	1	2	

1.9	Инвестиционное сопровождение проекта /Ср/	1	2	
1.10	Оценка инвестиционной привлекательности проекта /Ср/	1	2	
1.11	Экспертиза проекта /Ср/	1	2	
1.12	Экспертиза проектной документации и порядок проведения экспертизы /Ср/	1	4	
Раздел 2. Методы процессного управления				
2.1	Организация рабочих процессов в проектном управлении /Лек/	1	2	
2.2	Структура разбиения работ (СРР) и диаграмма Ганта в планировании проекта /Ср/	1	2	
2.3	Методы управления текущими бизнес-процессами /Ср/	1	2	
2.4	Инжиниринг и реинжиниринг бизнес-процессов /Ср/	1	2	
Раздел 3. Самостоятельная работа				
3.1	Подготовка к лекциям /Ср/	1	2	
3.2	Подготовка к практическим занятиям /Ср/	1	8	
3.3	Особенности проектного управления в инвестиционных проектах /Ср/	1	30	
3.4	Особенности проектного управления во внутриорганизационных проектах /Ср/	1	30	
3.5	Особенности инжиниринга бизнес-процессов современных компаний /Ср/	1	31	
Раздел 4. Контактные часы на аттестацию				
4.1	Контактные часы на аттестацию /КЭ/	1	2,3	

5. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ

Оценочные материалы для проведения промежуточной аттестации обучающихся приведены в приложении к рабочей программе дисциплины.

Формы и виды текущего контроля по дисциплине (модулю), виды заданий, критерии их оценивания, распределение баллов по видам текущего контроля разрабатываются преподавателем дисциплины с учетом ее специфики и доводятся до сведения обучающихся на первом учебном занятии.

Текущий контроль успеваемости осуществляется преподавателем дисциплины (модуля), как правило, с использованием ЭИОС или путем проверки письменных работ, предусмотренных рабочими программами дисциплин в рамках контактной работы и самостоятельной работы обучающихся. Для фиксирования результатов текущего контроля может использоваться ЭИОС.

6. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

6.1. Рекомендуемая литература

6.1.1. Основная литература

	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Эл. адрес
Л1.1	Поляков Н. А., Мотовилов О. В., Лукашов Н. В.	Управление инновационными проектами: учебник и практикум для вузов	Москва: Юрайт, 2023	https://urait.ru/bcode/51

6.1.2. Дополнительная литература

	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Эл. адрес
--	---------------------	----------	-------------------	-----------

	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Эл. адрес
Л2.1	Кузнецова Е. В.	Управление портфелем проектов как инструмент реализации корпоративной стратегии: учебник для вузов	Москва: Юрайт, 2023	https://urait.ru/bcode/512
Л2.2	Зуб А. Т.	Управление проектами: учебник и практикум для вузов	Москва: Юрайт, 2023	https://urait.ru/bcode/533

6.2 Информационные технологии, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю)

6.2.1 Перечень лицензионного и свободно распространяемого программного обеспечения

6.2.1.1	7-zip
6.2.1.2	Adobe Reader
6.2.1.3	IrfanView
6.2.1.4	Microsoft Office 2010 Professional
6.2.1.5	Microsoft Office 2013
6.2.1.6	Microsoft Office 2013 Professional
6.2.1.7	Microsoft Office Professional Plus 2013
6.2.1.8	Microsoft Office Professional Plus 2016
6.2.1.9	Microsoft Windows 10 Pro
6.2.1.10	Microsoft Windows 7
6.2.1.11	Microsoft Windows 8
6.2.1.12	Microsoft Windows 8.1
6.2.1.13	Microsoft Windows Professional 8
6.2.1.14	Microsoft Windows Professional 8 Russian
6.2.1.15	OpenOffice 3.1
6.2.1.16	Комплект ПО Microsoft
6.2.1.17	Антивирус Касперского

6.2.2 Перечень профессиональных баз данных и информационных справочных систем

6.2.2.1	Информационная справочная система "Гарант" http://www.garant.ru
6.2.2.2	Информационная справочная система "КонсультантПлюс" http://www.consultant.ru
6.2.2.3	База данных «Макроэкономика» - информационно- аналитический раздел официального сайта Министерства финансов РФ http://info.minfin.ru/prices_index.ph
6.2.2.4	МУЛЬТИСТАТ – многофункциональный статистический портал http://www.multistat.ru/?menu_id=1
6.2.2.5	База данных «Библиотека управления» - Корпоративный Менеджмент https://www.cfin.ru/rubricator.shtml
6.2.2.6	Федеральный образовательный портал «Экономика Социология Менеджмент» http://ecsocman.hse.ru

7. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

7.1	Учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа, укомплектованные специализированной мебелью и техническими средствами обучения: мультимедийное оборудование для предоставления учебной информации большой аудитории и/или звукоусиливающее оборудование (стационарное или переносное).
7.2	Учебные аудитории для проведения занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, укомплектованные специализированной мебелью и техническими средствами обучения: мультимедийное оборудование и/или звукоусиливающее оборудование (стационарное или переносное).
7.3	Помещения для самостоятельной работы, оснащенные компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду университета.
7.4	Помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования.

**ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ
ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)**

Проектно-процессное управление

(наименование дисциплины(модуля))

Направление подготовки / специальность

38.04.02 Менеджмент

(код и наименование)

Направленность (профиль)/специализация

Логистика, управление цепями поставок

(наименование)

Содержание

1. Пояснительная записка.
2. Типовые контрольные задания или иные материалы для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих уровень сформированности компетенций.
3. Методические материалы, определяющие процедуру и критерии оценивания сформированности компетенций при проведении промежуточной аттестации.

1. Пояснительная записка

Цель промежуточной аттестации – оценивание промежуточных и окончательных результатов обучения по дисциплине, обеспечивающих достижение планируемых результатов освоения образовательной программы.

Формы промежуточной аттестации:

очная форма обучения – экзамен, 1 семестр; заочная форма обучения – экзамен, 1 курс

Перечень компетенций, формируемых в процессе освоения дисциплины

Код и наименование компетенции	Код индикатора достижения компетенции
УК-2 Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла	УК-2.1 Иницирует, разрабатывает концепцию, формулирует цель, задачи, ожидаемые результаты в стратегическом управлении проектом
	УК-2.2 Осуществляет организационное, финансовое, инвестиционное, экспертное сопровождение проектов, решает оперативные задачи на всех этапах жизненного цикла проекта
УК-3 Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	УК-3.1 Вырабатывает стратегию и тактику, мотивирует работу команды, выработку коллегиальных решений средствами технологий лидерства
	УК-3.2 Организует и корректирует рабочие процессы в соответствии с функциональными и проектными задачами команды

Результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Код и наименование индикатора достижения компетенции	Результаты обучения по дисциплине	Оценочные материалы
УК-2.1 Иницирует, разрабатывает концепцию, формулирует цель, задачи, ожидаемые результаты в стратегическом управлении проектом	Обучающийся знает: базовые отличия, области решаемых задач, методологию проектного и процессного управления;	Вопросы (1 – 10)
	Обучающийся умеет: разрабатывать систему целеполагания, стратегию проекта;	Задания (1-2)
	Обучающийся владеет: навыками стратегического управления проектом	Задания (1-2)
УК-2.2 Осуществляет организационное, финансовое, инвестиционное, экспертное сопровождение проектов, решает оперативные задачи на всех этапах жизненного цикла проекта	Обучающийся знает: методы оперативного сопровождения проектов, инжиниринга бизнес-процессов;	Вопросы (1 – 10)
	Обучающийся умеет: осуществлять организацию проектного офиса, выбор источников финансирования, оценку инвестиционной привлекательности, экспертизу проекта, инжиниринг бизнес-процессов;	Задания (1-2)
	Обучающийся владеет: навыками планирования и организации проектных и бизнес-процессов;	Задания (1-2)
УК-3.1 Вырабатывает стратегию и тактику, мотивирует работу команды, выработку коллегиальных решений средствами технологий лидерства	Обучающийся знает: организационные структуры управления проектами, тактику командной работы, технологии лидерства;	Вопросы (1 – 10)
	Обучающийся умеет: формировать проектную команду, вырабатывать коллегиальные проектные решения;	Задания (1-2)
	Обучающийся владеет: опытом формирования проектной команды на основе технологий лидерства;	Задания (1-2)
УК-3.2 Организует и корректирует рабочие процессы в соответствии с функциональными и проектными	Обучающийся знает: содержание рабочих процессов, реализуемых в рамках функциональных и проектных задач команды	Вопросы (1 – 10)

задачами команды	Обучающийся умеет: проводить реинжиниринг бизнес-процессов компании с учетом реализуемых проектов	Задания (1-2)
	Обучающийся владеет: навыками выработки коллегиальных проектных и процессных решений	Задания (1-2)

Промежуточная аттестация (экзамен) проводится в одной из следующих форм:

- 1) собеседование;
- 2) выполнение заданий в ЭИОС Университета

2. Типовые¹ контрольные задания или иные материалы для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих уровень сформированности компетенций

2.1 Типовые вопросы (тестовые задания) для оценки знаниевого образовательного результата

Проверяемый образовательный результат:

Код и наименование индикатора достижения компетенции	Образовательный результат
УК-2.1 Иницирует, разрабатывает концепцию, формулирует цель, задачи, ожидаемые результаты в стратегическом управлении проектом	Обучающийся знает: базовые отличия, области решаемых задач, методологию проектного и процессного управления;
<i>Примеры вопросов</i> 1. Цель проекта – это: - Сформулированная проблема, с которой придется столкнуться в процессе выполнения проекта + Утверждение, формулирующее общие результаты, которых хотелось бы добиться в процессе выполнения проекта - Комплексная оценка исходных условий и конечного результата по итогам выполнения проекта 2. Реализация проекта – это: - Создание условий, требующихся для выполнения проекта за нормативный период - Наблюдение, регулирование и анализ прогресса проекта + Комплексное выполнение всех описанных в проекте действий, которые направлены на достижение его целей 3. Проект отличается от процессной деятельности тем, что: - Процессы менее продолжительные по времени, чем проекты - Для реализации одного типа процессов необходим один-два исполнителя, для реализации проекта требуется множество исполнителей + Процессы однотипны и цикличны, проект уникален по своей цели и методам реализации, а также имеет четкие сроки начала и окончания 4. Что из перечисленного не является преимуществом проектной организационной структуры? + Объединение людей и оборудования происходит через проекты - Командная работа и чувство сопричастности - Сокращение линий коммуникации 5. Что включают в себя процессы организации и проведения контроля качества проекта? - Проверку соответствия уже полученных результатов заданным требованиям - Составление перечня недоработок и отклонений + Промежуточный и итоговый контроль качества с составлением отчетов 6. Метод освоенного объема дает возможность: - Освоить минимальный бюджет проекта + Выявить, отстают или опережает реализация проекта в соответствии с графиком, а также подсчитать перерасход или экономию проектного бюджета - Скорректировать сроки выполнения отдельных процессов проекта 7. Какая часть ресурсов расходуется на начальном этапе реализации проекта? + 9-15 % - 15-30 % - до 45 % 8. Какие факторы сильнее всего влияют на реализацию проекта? - Экономические и социальные - Экономические и организационные + Экономические и правовые 9. Назовите отличительную особенность инвестиционных проектов:	

¹ Приводятся типовые вопросы и задания. Оценочные средства, предназначенные для проведения аттестационного мероприятия, хранятся на кафедре в достаточном для проведения оценочных процедур количестве вариантов. Оценочные средства подлежат актуализации с учетом развития науки, образования, культуры, экономики, техники, технологий и социальной сферы. Ответственность за нераспространение содержания оценочных средств среди обучающихся университета несут заведующий кафедрой и преподаватель – разработчик оценочных средств.

- Большой бюджет
- + Высокая степень неопределенности и рисков
- Целью является обязательное получение прибыли в результате реализации проекта
- Совокупность последовательно выполняемых действий по реализации проекта

10. Участники проекта – это:

- Потребители, для которых предназначался реализуемый проект
- Заказчики, инвесторы, менеджер проекта и его команда
- + Физические и юридические лица, непосредственно задействованные в проекте или чьи интересы могут быть затронуты в ходе выполнения проекта

УК-2.2
 организационное, финансовое, инвестиционное, экспертное
 сопровождение проектов, решает оперативные задачи на всех этапах жизненного цикла проекта

Обучающийся знает: методы оперативного сопровождения проектов, инжиниринга бизнес-процессов;

Примеры вопросов

1. Что такое предметная область проекта?

- + Объемы проектных работ и их содержание, совокупность товаров и услуг, производство (выполнение) которых необходимо обеспечить как результат выполнения проекта
- Направления и принципы реализации проекта
- Причины, по которым был создан проект

2. Для чего предназначен метод критического пути?

- Для определения сроков выполнения некоторых процессов проекта
- Для определения возможных рисков
- + Для оптимизации в сторону сокращения сроков реализации проекта

3. Структурная декомпозиция проекта – это:

- + Наглядное изображение в виде графиков и схем всей иерархической структуры работ проекта
- Структура организации и делегирования полномочий команды, реализующей проект
- График поступления и расходования необходимых для реализации проекта ресурсов

4. Какие факторы необходимо учитывать в процессе принятия решения о реализации инвестиционного проекта?

- Инфляцию и политическую ситуацию в стране
- Инфляцию, уровень безработицы и альтернативные варианты инвестирования
- + Инфляцию, риски, альтернативные варианты инвестирования

5. Как называется временной промежуток между началом реализации и окончанием проекта?

- Стадия проекта
- + Жизненный цикл проекта
- Результат проекта

6. Проект, который имеет лишь одного постоянного сотрудника – управляющего проектом, является ... матричной структурой.

- Единичной
- Ординарной
- + Слабой

7. Два инструмента, содействующих менеджеру проекта в организации команды, способной работать в соответствии с целями и задачи проекта – это структурная схема организации и....

- Укрупненный график
- + Матрица ответственности
- Должностная инструкция

8. Назовите метод контроля фактически выполненных работ по реализации проекта, позволяющий провести учет некоторых промежуточных итогов для незавершенных работ.

- 10 на 90
- + 50 на 50
- 0 к 100

9. Методы SWOT-анализа используются для целей _____ планирования.

- стратегического

10. Комплекс инженерно-консультационных услуг коммерческого характера по подготовке и обеспечению непосредственно процесса производства, обслуживанию сооружений, эксплуатации хозяйственных объектов и реализации продукции — это:

- инжиниринг

УК-3.1 Вырабатывает стратегию и тактику, мотивирует работу команды, выработку коллегиальных решений средствами технологий лидерства	Обучающийся знает: организационные структуры управления проектами, тактику командной работы, технологии лидерства;
---	--

Примеры вопросов

- 1. Как называется временное добровольное объединение участников проекта, основанное на взаимном соглашении и направленное на осуществление прибыльного, но капиталоемкого проекта?**
 - Консолидация
 - + Консорциум
 - Интеграция
- 2. Как называется организационная структура управления проектами, применяемая в организациях, которые постоянно занимаются реализацией одного или нескольких проектов?**
 - Материнская
 - Адхократическая
 - + Всеобщее управление проектами
- 3. Проект, заказчик которого может решиться увеличить его окончательную стоимость по сравнению с первоначальной, является:**
 - Простым
 - + Краткосрочным
 - Долгосрочным
- 4. Объединение ресурсов в процессе создания виртуального офиса проекта характеризуется ... независимостью.**
 - + Территориальной
 - Финансовой
 - Административной
- 5. Основным принципом для функционирования временного сетевого виртуального офиса проекта является последовательное и эффективное использование информационных технологий и ...**
 - коммуникационных технологий
- 6. Если планируемый проект представляется разовым для предприятия, то применяется тип организационной структуры управления проектами:**
 - «выделенная»
- 7. Комбинацией проектной и функциональной структур проектов называется _____ организационная структура.**
 - матричная
- 8. Ядром команды проекта, которая доводит его до успешного окончания, служит _____ группа.**
 - рабочая
- 9. Офис, где размещается менеджер проекта, хранится основная документация, проводятся важные совещания, установлены средства связи, компьютерное оборудование, оргтехника, называется:**
 - головным
- 10. Объединение ресурсов при создании виртуальных офисов проектов характеризуется _____ независимостью.**
 - территориальной

УК-3.2 Организует и корректирует рабочие процессы в соответствии с функциональными и проектными задачами команды	Обучающийся знает: содержание рабочих процессов, реализуемых в рамках функциональных и проектных задач команды
--	--

Примеры вопросов

- 1. Элемент организации закрытия контракта, заключающийся в регистрации заказчиком ранее представленной ему документации, представляет собой ...**
 - паспортизацию
- 2. Разработка бюджета маркетинга проекта происходит на _____ фазе проекта.**
 - прединвестиционной
- 3. Выполнение функции государственного контроля за соблюдением законодательно установленных нормативов осуществляется с помощью системы:**
 - административных взысканий
- 4. Административные или законодательные, прямые и косвенные ограничения цен со стороны государства — это _____ цен.**

- лимитирование
- 5. Метод контроля фактического выполнения работ по проекту, в котором имеется возможность учета некоторого промежуточного результата для незавершенных работ, является методом:**
 - «50/50»
- 6. План денежных поступлений и выплат, связанных с реализацией программы маркетинга, называется _____ маркетинга.**
 - бюджетом
- 7. Оценка текущего состояния работ и сравнение достигнутых результатов с запланированными осуществляется на этапе процесса контроля проекта:**
 - анализ
- 8. Существо предлагаемого проекта — это раздел бизнес-плана проекта, который описывает продукцию и ...**
 - технологии
- 9. Бизнес-процесс разбивается на отдельные бизнес-...**
 - операции
- 10. В управлении проектами различают коммерческую, социальную и _____ нормы дисконта.**
 - бюджетную

2.2 Типовые задания для оценки навыкового образовательного результата

Проверяемый образовательный результат:

Код и наименование индикатора достижения компетенции	Образовательный результат
УК-2.1 Иницирует, разрабатывает концепцию, формулирует цель, задачи, ожидаемые результаты в стратегическом управлении проектом	Обучающийся умеет: разрабатывать систему целеполагания, стратегию проекта;
<p><i>Примеры заданий</i></p> <p>Задание 1. Подумайте, что вы считаете наибольшими достижениями человечества за последние десять лет. Посмотрите на эти достижения с точки зрения понятия «проект». Какие из них являются результатом успешного осуществления проекта?</p> <p>Задание 2. Проработать идею проекта по следующим параметрам:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Определить цель проекта. • Описать: удовлетворяемые в ходе реализации проекта потребности; ограничения реализации проекта; ресурсы, необходимые для реализации проекта. • Определить тип реализуемого проекта и обосновать свой выбор. 	
УК-2.2 Осуществляет организационное, финансовое, инвестиционное, экспертное сопровождение проектов, решает оперативные задачи на всех этапах жизненного цикла проекта	Обучающийся умеет: осуществлять организацию проектного офиса, выбор источников финансирования, оценку инвестиционной привлекательности, экспертизу проекта, инжиниринг бизнес-процессов;
<p><i>Примеры заданий</i></p> <p>Задание 1. Компания собирается приобрести новую технологическую линию стоимостью 200 млн руб. со сроком эксплуатации пять лет, внедрение которой позволит обеспечить дополнительные ежегодные денежные поступления в 50 млн руб. Требуемая норма доходности составляет 11%. Определить NPV проекта. Является ли данный проект экономически целесообразным?</p> <p>Задание 2. Бюджет проекта составляет 100 денежных единиц. На выполнение работ до текущей даты планировалось израсходовать 25 единиц, а фактически было израсходовано 22 единицы, т.е. BCWS = 25, а ACWP = 22. При этом согласно плану, на выполнение работ нужно было израсходовать 20 единиц, т.е. BCWP = 20. Рассчитайте отклонение по затратам традиционным методом и методом освоенного объема. Проект идет быстрее запланированного времени или наблюдается его отставание от плана?</p>	

<p>УК-3.1 Вырабатывает стратегию и тактику, мотивирует работу команды, выработку коллегиальных решений средствами технологий лидерства</p>	<p>Обучающийся умеет: формировать проектную команду, вырабатывать коллегиальные проектные решения;</p>
<p><i>Примеры заданий</i></p> <p>Задание 1. «Транскаспийский газопровод – новый маршрут к экспортным рынкам» Отсутствие выхода к морю является большой проблемой для Туркменистана, поскольку делает невозможным экспорт газа за рубеж. Транскаспийский газопровод (ТСПГ) откроет прямой выход в Турцию и на Запад через Азербайджан, в то время как сегодня поставки из этого региона должны осуществляться через Россию и Иран. Цель проекта Транскаспийского газопровода – способствовать созданию в каспийском регионе новой системы транспортировки газа. Газопровод станет элементом, увеличивающим многообразие источников и маршрутов для экспорта каспийского газа в Турцию и Европу. Президенты четырех государств – участники проекта (Грузия, Азербайджан, Туркменистан и Турция) подписали декларацию в поддержку проекта. Осуществляет эту поддержку Правительство США. В реализации проекта принимают участие международные корпорации – в частности, Shell и PST International. Стоимость проекта оценивается в 2,5 млрд долларов. Определите возможных участников проекта, перечислите их интересы, предложите состав проектной команды</p> <p>Задание 2. Правление банка поручило менеджеру кадрового отдела, ответственного за оплату труда, разработать схему премирования высшего руководящего состава банка. Как того и требует алгоритм построения сетевого графика, менеджер составил список ключевых задач:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) начать разработку проекта; 2) встретиться с каждым членом совета директоров и руководителями управлений и выслушать их соображения по поводу системы премирования; 3) на основании результатов встреч составить полный список требований к системе премирования; 4) приобрести описания систем премирования других банков; 5) составить список отличительных черт систем премирования других банков; 6) проконсультироваться у юриста; 7) выяснить, не возникнет ли проблем морально-этического характера при реализации проекта; 8) обсудить пути решения возможных проблем с членами совета директоров и руководителями управлений; 9) разработать систему премирования; 10) провести презентацию. <p>Определите последовательность выполнения каждого шага, составьте сетевой график выполнения порученного проекта.</p>	
<p>УК-3.2 Организует и корректирует рабочие процессы в соответствии с функциональными и проектными задачами команды</p>	<p>Обучающийся умеет: проводить реинжиниринг бизнес-процессов компании с учетом реализуемых проектов</p>
<p><i>Примеры заданий</i></p> <p>Задание 1. Вам нужно установить 25 РС в неделю для организации автоматизированного документооборота в компании. Затраты (стоимость) – 1000 руб . в день . По расписанию вам надо ставить 5 РС в день . Поэтому затраты на 1 РС – 200 руб . За первый день вы установили 5 РС и потратили 1000 руб . За второй день вы установили - 27 ли 3 РС, так как отвлекались на обучение стажера . Потратили за день все те же 1000 руб . За третий день вы решили работать командой и установили 7 РС, но потратили 1500 руб . Проведите инжиниринг бизнес-процесса по установлению компьютеров исходя из минимизации индекса отклонения затрат при условии работы, выполняемой по расписанию.</p> <p>Задание 2. Строительная компания измеряет свои показатели методом отчетности по освоенному объему. В ходе проекта была выполнена одна из задач по посадке 10 вязов. Плановый объем этой задачи составлял 4 тыс . руб . и она была выполнена две недели назад . К несчастью для подрядчика, ему следовало сажать клены. Заказчик настаивает на том, что бы были посажены клены , а вязы были убраны . Хотя вязы на данный момент уже стоят в земле, подрядчик согласился выполнить работу по их замене. Проведите реинжиниринг бизнес-процессов строительной компании с целью предотвращения подобных ошибок.</p>	
<p>УК-2.1 Иницирует, разрабатывает концепцию, формулирует цель, задачи, ожидаемые результаты в</p>	<p>Обучающийся владеет: навыками стратегического управления проектом</p>

стратегическом управлении проектом	
------------------------------------	--

Примеры заданий

Задание 1. Вы являетесь руководителем производственного предприятия.

Текущая ситуация на рынке складывается благоприятно. Прогнозы свидетельствуют о перспективах увеличения спроса на продукцию предприятия. В связи с этим вами было принято решение о расширении производственных мощностей путем строительства дополнительного цеха.

Определите основные этапы реализации данного проекта с момента принятия решения и до момента сдачи цеха в эксплуатацию.

Задание 2. «Построение организационной структуры проекта»

Цель проекта: разработка, создание и внедрение на рынок многофункционального портативного домашнего интеллектуального пылесоса, обладающего определенными в техническом задании рабочими характеристиками, временем непрерывной работы аккумулятора 10 ч, розничной ценой не выше 10 тыс. рублей. Данные пакеты распадаются на четыре основные категории:

- 1) разработка, создание и тестирование пылесоса;
- 2) подготовка, написание и тестирование программного обеспечения для его работы;
- 3) постановка системы производства и сервиса, включая инструкции и запасные части;
- 4) разработка маркетинговой программы, включая демонстрации, брошюры, инструкции пользователя.

На основе анализа категорий проект нуждается в следующих элементах организационной структуры:

- 1) группа по разработке пылесоса и программного обеспечения;
- 2) группа по тестированию программного обеспечения;
- 3) группа по налаживанию производственной системы для выпуска пылесосов;
- 4) группа по разработке программы маркетинга;
- 5) группа по подготовке всех документов и инструкций;
- 6) группа по управлению всеми вышеперечисленными группами.

Составьте структурную схему организации проекта и обоснуйте ее.

УК-2.2 Осуществляет организационное, финансовое, инвестиционное, экспертное сопровождение проектов, решает оперативные задачи на всех этапах жизненного цикла проекта	Обучающийся владеет: навыками планирования и организации проектных и бизнес-процессов;
--	--

Примеры заданий

Задание 1. Постройте сетевой график, отражающий последовательность выполнения операций, включенных в процесс прогнозирования. Рассчитайте критический путь проекта.

Работа	Предшествующая работа	Срок выполнения, нед.
A – разработка прогноза рыночных показателей	-	4
B – определение цены на продукцию	A	3
C – определение объема продаж		3
D – прогноз выручки	B, C	1
E – определение уровня прямых затрат	C	2
F – расчет объемов производства	C	1
G – определение уровня накладных расходов	C	2
H – прогноз прибыли и рентабельности	D, E, G	1
I – составление прогнозных форм отчетности	E, G, H	2

Постройте диаграмму Гантта и представьте расчет критического пути в 5-дневных рабочих неделях.

Задание 2. Постройте диаграмму Гантта по имеющимся данным о проекте проведения маркетингового исследования путем опроса потенциальных потребителей:

- 1) доработка анкеты – 2 дня;
- 2) пилотное исследование – 2 дня;
- 3) тиражирование анкет – 1 день;
- 4) инструктаж персонала – 2 дня;
- 5) сбор информации (проведение опроса) – 10 дней;

6) контроль качества входной информации – 10 дней;

7) обработка информации – 9 дней;

8) логический контроль базы данных – 2 дня.

Между этапами реализации проекта имеются следующие зависимости:

– Доработка анкеты необходима в процессе проведения апробации (предварительного опроса), поэтому этапы 1 и 2 могут проводиться одновременно.

– Тиражирование анкет и инструктаж персонала могут быть начаты на второй день пилотных (пробных) опросов.

– Этапы 6 и 7 начинаются на следующий день после начала предыдущего этапа.

– Логический контроль базы данных может быть начат в последний день обработки информации.

УК-3.1 Вырабатывает стратегию и тактику, мотивирует работу команды, выработку коллегиальных решений средствами технологий лидерства

Обучающийся владеет: опытом формирования проектной команды на основе технологий лидерства;

Примеры заданий

Задание 1. «Создание и выпуск новой продукции»

Известная фирма, специализирующаяся на производстве современных электронных бытовых приборов, планирует выпуск новой продукции. На производственном совещании обсуждается концепция бытового прибора нового поколения. Отрывок из протокола этого совещания представлен ниже:

Руководитель Отдела разработок: «Основное преимущество, которое можно использовать нам перед конкурентами, состоит в высоком уровне наших технологий. Мы должны создать шедевр технологического искусства, последнее слово техники».

Вице-президент по производству: «Боюсь, что такое чудо техники будет просто не рентабельно с точки зрения производства. Можно разработать и создать великолепный опытный образец, для производства которого потребуется полностью переоборудовать наши производственные линии, закупить дорогостоящие материалы. Мое мнение, что эпоха средневековых мастеров, создателей уникальных образцов техники и искусства, далеко в прошлом. Больше прагматизма, господа.»

Вице-президент по маркетингу: «Мы должны создавать продукцию с прицелом на конкретного потребителя. Только он может точно сказать, что ему нужно, а что не нужно. Наш потребитель вряд ли будет в основной массе своей способен оценить высокий уровень технологического мастерства наших изобретателей, если продукция не будет удовлетворять его конкретные требования. Потребителю также безразлично, с помощью каких производственных линий мы сможем произвести то, что ему нужно. Рынок будет последним судьей наших решений, так уж лучше сразу приготовиться к его текущим настроениям».

Вопросы для анализа

1. В чем суть противоречия между различными участниками проекта создания и выпуска новой продукции?
2. Чья точка зрения, по-вашему, является приоритетно приемлемой и почему?
3. Каким образом можно устранить назревающий конфликт между участниками проекта?
4. Кого из участников совещания вы бы назначили на должность Руководителя проекта? Почему?

Задание 2. Для директора по проектам компании Андрей подготовил докладную записку, в которой отмечал, что проект МХ может быть осуществлен за 13 недель, согласно предполагаемой последовательности действий (см. график) и ожидаемой продолжительности работ: А – 3 недели; В – 5 недель; С – 5 недель; D – 4 недели; E – 2 недели; F – 3 недели

Изучив эту записку, директор сообщил Андрею, что заказчик готов увеличить финансирование, если заказ будет выполнен в более сжатые сроки – за шесть недель.

Определите, какое минимальное дополнительное финансирование потребуется для уменьшения срока выполнения заказа до шести недель, если в контракте предусмотрены штрафные выплаты в размере 5 тыс. дол. за каждую неделю просрочки? Какие лидерские технологии следует использовать Андрею для реализации проекта в более сжатые сроки?

УК-3.2 Организует и корректирует рабочие процессы в соответствии с функциональными и проектными задачами команды

Обучающийся владеет: навыками выработки коллегиальных проектных и процессных решений

Примеры заданий

Задание 1. «Проект автоматизации документооборота»

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

спроектировать всю систему документооборота и создать ее силами субподрядной софтверной фирмы . На стадии переговоров были определены объемы , сроки и стоимость проекта , которая являлась оплатой услуг консалтинговой фирмы . При этом оплата услуг консалтинговой фирмы зависела от конкретных результатов – создания системы документооборота в оговоренные сроки . Из общей стоимости проекта часть денежных средств шла на оплату работы софтверной фирмы , причем работа программистов оценивалась в зависимости от затраченного времени, т . е . используя повременную систему оплаты труда. После окончания первых двух этапов проекта оказалось, что консалтинговая фирма выполнила работы только по первому этапу , получила оплату результатов только по первому этапу , но софтверной фирме заплатила уже за два этапа , т . е . за все время работы программистов. Руководитель проекта со стороны консалтинговой фирмы рассчитал показатели контроля стоимости и доложил результаты руководству . Руководство консалтинговой фирмы обнаружило , что данный проект с точки зрения их фирмы абсолютно нерентабелен . На совещании , посвященном обсуждению сложившейся ситуации , было принято решение обратиться к заказчику с предложением пересмотреть условия договора ввиду серьезного увеличения объемов работ и усложнения условий их реализации .

Вопросы для анализа

1. На основе каких показателей руководитель проекта мог бы выявить ошибки в управлении стоимостью ?

Задание 2. По условию Задания 1 обоснуйте решения относительно того, каким образом автоматизация документооборота скажется на бизнес-процессах компании? Каким образом следует провести их реинжиниринг, чтобы предотвратить ошибки, допущенные в управлении стоимостью со стороны консалтинговой фирмы ?

2.3. Перечень вопросов для подготовки обучающихся к промежуточной аттестации **Вопросы к экзамену**

1. Понятие, свойства, классификация проектов
2. Методология проектного управления
3. Сравнительный анализ процессного и проектного управления, инжиниринг бизнес-процессов
4. Участники, заинтересованные стороны, команда проекта
5. Система и критерии целеполагания проекта
6. Типы и характеристика организационных структур управления проектом
7. Совещания и коллегиальные проектные решения
8. Особенности процесса инициации и планирования проекта.
9. Центр управления проектом (проектный офис): определение функций.
10. Методология распределения обязанностей и лидерство в проектной команде.
11. Методология диаграммы Ганта и области ее применения
12. Рабочие процессы при реализации проекта
13. Инвестиционное, финансовое, экспертное сопровождение проекта
14. Показатели и методика оценки экономической эффективности проекта
15. Формы проектного финансирования
16. Реинжиниринг бизнес-процессов компании вследствие реализации проектов

3. Методические материалы, определяющие процедуру и критерии оценивания сформированности компетенций при проведении промежуточной аттестации

Критерии формирования оценок по ответам на вопросы, выполнению тестовых заданий

- оценка «**отлично**» выставляется обучающемуся, если количество правильных ответов на вопросы составляет 100 – 90 % от общего объёма заданных вопросов;
- оценка «**хорошо**» выставляется обучающемуся, если количество правильных ответов на вопросы – 89 – 76 % от общего объёма заданных вопросов;
- оценка «**удовлетворительно**» выставляется обучающемуся, если количество правильных ответов на тестовые вопросы – 75–60 % от общего объёма заданных вопросов;
- оценка «**неудовлетворительно**» выставляется обучающемуся, если количество правильных ответов – менее 60 % от общего объёма заданных вопросов.

Критерии формирования оценок по результатам выполнения заданий

- «**Отлично/зачтено**» – ставится за работу, выполненную полностью без ошибок и недочетов.
- «**Хорошо/зачтено**» – ставится за работу, выполненную полностью, но при наличии в ней не более

одной негрубой ошибки и одного недочета, не более трех недочетов.

«Удовлетворительно/зачтено» – ставится за работу, если обучающийся правильно выполнил не менее 2/3 всей работы или допустил не более одной грубой ошибки и двух недочетов, не более одной грубой и одной негрубой ошибки, не более трех негрубых ошибок, одной негрубой ошибки и двух недочетов.

«Неудовлетворительно/не зачтено» – ставится за работу, если число ошибок и недочетов превысило норму для оценки «удовлетворительно» или правильно выполнено менее 2/3 всей работы.

Виды ошибок:

- *грубые ошибки: незнание основных понятий, правил, норм; незнание приемов решения задач; ошибки, показывающие неправильное понимание условия предложенного задания.*

- *негрубые ошибки: неточности формулировок, определений; нерациональный выбор хода решения.*

- *недочеты: нерациональные приемы выполнения задания; отдельные погрешности в формулировке выводов; небрежное выполнение задания.*

Критерии формирования оценок за экзамен

«Отлично» (5 баллов) – обучающийся демонстрирует знание всех разделов изучаемой дисциплины: содержание базовых понятий и фундаментальных проблем; умение излагать программный материал с демонстрацией конкретных примеров. Свободное владение материалом должно характеризоваться логической ясностью и четким видением путей применения полученных знаний в практической деятельности, умением связать материал с другими отраслями знания.

«Хорошо» (4 балла) – обучающийся демонстрирует знания всех разделов изучаемой дисциплины: содержание базовых понятий и фундаментальных проблем; приобрел необходимые умения и навыки, освоил вопросы практического применения полученных знаний, не допустил фактических ошибок при ответе, достаточно последовательно и логично излагает теоретический материал, допуская лишь незначительные нарушения последовательности изложения и некоторые неточности. Таким образом, данная оценка выставляется за правильный, но недостаточно полный ответ.

«Удовлетворительно» (3 балла) – обучающийся демонстрирует знание основных разделов программы изучаемого курса: его базовых понятий и фундаментальных проблем. Однако знание основных проблем курса не подкрепляется конкретными практическими примерами, не полностью раскрыта сущность вопросов, ответ недостаточно логичен и не всегда последователен, допущены ошибки и неточности.

«Неудовлетворительно» (0 баллов) – выставляется в том случае, когда обучающийся демонстрирует фрагментарные знания основных разделов программы изучаемого курса: его базовых понятий и фундаментальных проблем. У экзаменуемого слабо выражена способность к самостоятельному аналитическому мышлению, имеются затруднения в изложении материала, отсутствуют необходимые умения и навыки, допущены грубые ошибки и незнание терминологии, отказ отвечать на дополнительные вопросы, знание которых необходимо для получения положительной оценки.

