

Документ подписан простой электронной подписью.
Информация о владельце:
ФИО: Костина Лариса Николаевна
Должность: проректор
Дата подписания: 20.07.2025 14:57:26
Уникальный программный ключ:
1800f7d89cf4ea7507265ba593fe87537eb15a6c

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
"ДОНЕЦКАЯ АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ"

Факультет

Факультет государственной службы и управления

Кафедра

Инновационного менеджмента и управления проектами

"УТВЕРЖДАЮ"

Проректор

Л.Н. Костина

27.04.2024 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Б1.О.10

"Управление проектами"

38.03.03 Управление персоналом

Профиль "Управление персоналом организации и государственной службы"

Квалификация

Бакалавр

Форма обучения

очная

Общая трудоемкость

2 ЗЕТ

Год начала подготовки по учебному плану

2024

Донецк
2024

Составитель(и):
, препод.

_____ Е. А. Шумкова

Рецензент(ы):
д-р. гос. упр, профессор

_____ Е.В. Пономаренко

Рабочая программа дисциплины (модуля) "Управление проектами" разработана в соответствии с:

Федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования - бакалавриат по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом (приказ Минобрнауки России от 12.08.2020 № 955);

Рабочая программа дисциплины (модуля) составлена на основании учебного плана 38.03.03 Управление персоналом Профиль "Управление персоналом организации и государственной службы", утвержденного Ученым советом ФГБОУ ВО "ДОНАУИГС" от 27.04.2024 протокол № 12.

Срок действия программы: 2024-2028

Рабочая программа рассмотрена и одобрена на заседании кафедры Инновационного менеджмента и управления проектами

Протокол от 02.04.2024 № 10

Заведующий кафедрой:
Морозов Е.Л.

(подпись)

Визирование РПД для исполнения в очередном учебном году**"УТВЕРЖДАЮ"**

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для исполнения в 2025 - 2026 учебном году на заседании кафедры Инновационного менеджмента и управления проектами

Протокол от " ____ " _____ 2025 г. №__

Зав. кафедрой Морозов Е.Л.

(подпись)

Визирование РПД для исполнения в очередном учебном году**"УТВЕРЖДАЮ"**

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для исполнения в 2026 - 2027 учебном году на заседании кафедры Инновационного менеджмента и управления проектами

Протокол от " ____ " _____ 2026 г. №__

Зав. кафедрой Морозов Е.Л.

(подпись)

Визирование РПД для исполнения в очередном учебном году**"УТВЕРЖДАЮ"**

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для исполнения в 2027 - 2028 учебном году на заседании кафедры Инновационного менеджмента и управления проектами

Протокол от " ____ " _____ 2027 г. №__

Зав. кафедрой Морозов Е.Л.

(подпись)

Визирование РПД для исполнения в очередном учебном году**"УТВЕРЖДАЮ"**

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для исполнения в 2028 - 2029 учебном году на заседании кафедры Инновационного менеджмента и управления проектами

Протокол от " ____ " _____ 2028 г. №__

Зав. кафедрой Морозов Е.Л.

(подпись)

РАЗДЕЛ 1. ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЙ

1.1. ЦЕЛИ ДИСЦИПЛИНЫ

Дисциплина «Управление проектами», входящая в профессиональный цикл базовой части ООП по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом, предназначена для ознакомления будущих управленцев с теоретическими аспектами и практическими навыками управления проектами. Актуальность курса обусловлена необходимостью ознакомления будущих государственных и муниципальных служащих с ведущим опытом и эффективными практиками в сфере управления проектами. Курс «Управление проектами» направлен на формирование целостной системы государственного и муниципального управления у будущих управленцев. В настоящее время направление менеджмента, определяемое как «Управление проектами», стало предметом все возрастающего серьезного интереса значительного числа организаций, в том числе и в сфере государственного и муниципального управления. Изучение курса «Управление проектами» будет способствовать повышению профессиональных компетенций будущих управленцев, что, в конечном счете, приведет к повышению эффективности всей системы государственного и муниципального управления. Профессиональная подготовка специалистов, способных успешно реализовывать технологии управления проектами, используя потенциал управленческой науки, требует наличия широкого комплекса знаний из самых разных областей наук.

Форма итогового контроля – зачёт.

Цель изучения учебной дисциплины.

Приобретение основ знаний в области управления проектами, достаточных для самостоятельного углубленного освоения дисциплины, в том числе при реализации конкретных проектов в области государственного и муниципального управления; формирование представлений об управлении проектами, с одной стороны, как специфическом виде управленческой деятельности, с другой стороны - как формализованном подходе к решению задачи реализации проектов; знакомство с методологией управления проектами как прикладной области системного анализа; формирование практических навыков решения задач, возникающих в процессе управления проектами.

1.2. УЧЕБНЫЕ ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ

- 1) В формировании способности понимать способы и формы реализации экономических интересов участников проекта в процессе его разработки и реализации в системе государственного регулирования и внешних экономических интересов.
- 2) В формировании способности понимать место и роль команды проекта в процессе его разработки и реализации.
- 3) В формировании способности определять основные фазы и этапы разработки и реализации проекта, технико-экономические и организационные параметры проекта, учитывать параметры инвестиционной привлекательности региона и организации, осуществляющей проект.
- 4) В формировании способности определять реализуемость и экономическую эффективность проекта.
- 5) В формировании способности понимать процесс организации и планирования деятельности проектной команды по разработке и реализации проекта.
- 6) В формировании способности планировать рабочее время и распределять ресурсы, необходимые для реализации проекта.

1.3. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОСНОВНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Цикл (раздел) ОПОП ВО: Б1.О

1.3.1. Дисциплина "Управление проектами" опирается на следующие элементы ОПОП ВО:

Современный менеджмент

Командообразование и лидерство

1.3.2. Дисциплина "Управление проектами" выступает опорой для следующих элементов:

Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы

Подготовка к сдаче и сдача государственного экзамена

Преддипломная практика

1.4. РЕЗУЛЬТАТЫ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ:

УК ОС-2.1: Способен применять на практике знания в области разработки и управления проектами в сфере управления персоналом

Знать:

Уровень 1 На базовом уровне знать инструменты управления проектами

Уровень 2 На достаточном уровне знать инструменты управления проектами

Уровень 3	На высоком уровне знать инструменты управления проектами
Уметь:	
Уровень 1	На базовом уровне уметь представлять и защищать самостоятельно разработанный проект любого типа, исходя из действующих правовых норм и с обоснованием ресурсов и ограничений при его разработке и реализации
Уровень 2	На достаточном уровне уметь представлять и защищать самостоятельно разработанный проект любого типа, исходя из действующих правовых норм и с обоснованием ресурсов и ограничений при его разработке и реализации
Уровень 3	На высоком уровне уметь представлять и защищать самостоятельно разработанный проект любого типа, исходя из действующих правовых норм и с обоснованием ресурсов и ограничений при его разработке и реализации
Владеть:	
Уровень 1	На базовом уровне владеть правовыми нормами и инструментами управления проектами
Уровень 2	На достаточном уровне владеть правовыми нормами и инструментами управления проектами
Уровень 3	На высоком уровне владеть правовыми нормами и инструментами управления проектами
1.4. РЕЗУЛЬТАТЫ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ:	
<i>ОПК-3.5: Способен разрабатывать стратегический проект управления персоналом на основе учета интересов всех заинтересованных сторон</i>	
Знать:	
Уровень 1	На базовом уровне знать методы анализа деятельности организации
Уровень 2	На достаточном уровне знать методы анализа деятельности организации
Уровень 3	На высоком уровне знать методы анализа деятельности организации
Уметь:	
Уровень 1	На базовом уровне уметь разрабатывать стратегический проект управления персоналом на основе учета интересов всех заинтересованных сторон
Уровень 2	На достаточном уровне уметь разрабатывать стратегический проект управления персоналом на основе учета интересов всех заинтересованных сторон
Уровень 3	На высоком уровне уметь разрабатывать стратегический проект управления персоналом на основе учета интересов всех заинтересованных сторон
Владеть:	
Уровень 1	На базовом уровне владеть способностями разрабатывать стратегический проект управления персоналом на основе учета интересов всех заинтересованных сторон
Уровень 2	На достаточном уровне уметь разрабатывать стратегический проект управления персоналом на основе учета интересов всех заинтересованных сторон
Уровень 3	На высоком уровне уметь разрабатывать стратегический проект управления персоналом на основе учета интересов всех заинтересованных сторон
В результате освоения дисциплины "Управление проектами" обучающийся должен:	
3.1	Знать:
	сущность и содержание инструментария работы с социально-экономическими проектами (программами развития), основные тенденции развития и модернизации (реформирования) муниципального управления и местного самоуправления.
	методы систематизации и обобщения информации по использованию и формированию ресурсов, этапы проектирования инноваций и методы управления проектом, виды презентаций, структуру планирования презентаций, основы составления отчетов по результатам выполненной работы; этапы проектирования инноваций и методы управления проектом, состав затрат по реализации проекта и методы стоимостной оценки основных ресурсов и затрат; методы систематизации и обобщения информации по использованию и формированию ресурсов.

	этапы проектирования инноваций и методы управления проектом , состав затрат по реализации проекта и методы стоимостной оценки основных ресурсов и затрат; методы систематизации и обобщения информации по использованию и формированию ресурсов, виды презентаций, структуру планирования презентаций, основы составления отчетов по результатам выполненной работы; основные нормы труда, основы организации работ по проекту, основы организации работы малых коллективов (команды) исполнителей, основы истории, философии, иностранного языка, экономической теории, русского языка делового общения для организации инновационных процессов
3.2	Уметь:
	применять современные методики и технологии разработки, реализации и оценки политических и административных решений, программ, планов и проектов развития.
	работать со специальной литературой фундаментального и прикладного характера и информационными источниками по использованию и формированию ресурсов, анализировать проект (инновацию) как объект управления, разработать и провести презентацию по результатам выполненной работы и уметь оформлять результаты исследований в виде статей и докладов; анализировать проект (инновацию) как объект управления, оценить затраты по реализации проекта и стоимость ресурсов по проекту; работать со специальной литературой фундаментального и прикладного характера и информационными источниками по использованию и формированию ресурсов
	анализировать проект (инновацию) как объект управления, оценить затраты по реализации проекта и стоимость ресурсов по проекту; работать со специальной литературой фундаментального и прикладного характера и информационными источниками по использованию и формированию ресурсов, разработать и провести презентацию по результатам выполненной работы и уметь оформлять результаты исследований в виде статей и докладов; организовывать работу по проекту и нормировать труд, организовывать работу в коллективе и работу малых коллективов (команды) исполнителей, использовать и/или применять основы знаний истории, философии, иностранного языка, экономической теории, русского языка делового общения для организации инновационных процессов
3.3	Владеть:
	навыками применения современных технологий в организации муниципального управления; методами эффективного управления муниципальными образованиями.
	методами систематизации и обобщению информации по использованию и формированию ресурсов, методами анализа проекта (инновации), искусством проведения публичного выступления, ораторским искусством; методами анализа проекта (инновации), методами определения стоимостной оценки проекта; методами систематизации и обобщению информации по использованию и формированию ресурсов.
	методами анализа проекта (инновации), методами определения стоимостной оценки проекта; методами систематизации и обобщению информации по использованию и формированию ресурсов , искусством проведения публичного выступления, ораторским искусством; способами организации работы исполнителей по проекту и навыками нормирования труда , современными моделями организации деятельности компании и может самостоятельно организовать процесс в одном подразделении; методиками и технологиями мотивации трудовой деятельности, регулирования конфликтов и трудовых споров, историческими, экономическими, философскими и другими подходами для организации инновационных процессов
1.5. ФОРМЫ КОНТРОЛЯ	
Текущий контроль успеваемости позволяет оценить уровень сформированности элементов компетенций (знаний, умений и приобретенных навыков), компетенций с последующим объединением оценок и проводится в форме: устного опроса на лекционных и семинарских/практических занятиях (фронтальный, индивидуальный, комплексный), письменной проверки (тестовые задания, контроль знаний по разделу, ситуационных заданий и т.п.), оценки активности работы обучающегося на занятии, включая задания для самостоятельной работы.	
Промежуточная аттестация	
Результаты текущего контроля и промежуточной аттестации формируют рейтинговую оценку работы студента. Распределение баллов при формировании рейтинговой оценки работы студента осуществляется в соответствии с действующим локальным нормативным актом. По дисциплине "Управление проектами" видом промежуточной аттестации является Зачет	

РАЗДЕЛ 2. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

2.1. ТРУДОЕМКОСТЬ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Общая трудоёмкость дисциплины "Управление проектами" составляет 2 зачётные единицы, 72 часов.

Количество часов, выделяемых на контактную работу с преподавателем и самостоятельную работу обучающегося, определяется учебным планом.

2.2. СОДЕРЖАНИЕ РАЗДЕЛОВ ДИСЦИПЛИНЫ

Наименование разделов и тем /вид занятия/	Семестр / Курс	Часов	Компетенции	Литература	Инте ракт.	Примечание
Раздел 1. Методология проектного управления						
Тема 1.1. Проектно-ориентированное управление /Лек/	5	2	УК ОС-2.1 ОПК-3.5	Л1.1Л2.1Л3 .1 Э1 Э2	0	
Тема 1.1. Проектно-ориентированное управление /Сем зан/	5	2	УК ОС-2.1 ОПК-3.5	Л1.1Л2.1Л3 .1 Э1 Э2	0	
Тема 1.1. Проектно-ориентированное управление /Ср/	5	2	УК ОС-2.1 ОПК-3.5	Л1.1Л2.1Л3 .1 Э1 Э2	0	
Тема 1.2. Институциональные аспекты управления проектами /Лек/	5	2	УК ОС-2.1 ОПК-3.5	Л1.1Л2.1Л3 .1 Э1 Э2	0	
Тема 1.2. Институциональные аспекты управления проектами /Сем зан/	5	2	УК ОС-2.1 ОПК-3.5	Л1.1Л2.1Л3 .1 Э1 Э2	0	
Тема 1.2. Институциональные аспекты управления проектами /Ср/	5	2	УК ОС-2.1 ОПК-3.5	Л1.1Л2.1Л3 .1 Э1 Э2	0	
Тема 1.3. Управление коммуникациями и командами проекта /Лек/	5	4	УК ОС-2.1 ОПК-3.5	Л1.1Л2.1Л3 .1 Э1 Э2	0	
Тема 1.3. Управление коммуникациями и командами проекта /Сем зан/	5	4	УК ОС-2.1 ОПК-3.5	Л1.1Л2.1Л3 .1 Э1 Э2	0	
Тема 1.3. Управление коммуникациями и командами проекта /Ср/	5	5	УК ОС-2.1 ОПК-3.5	Л1.1Л2.1Л3 .1 Э1 Э2	0	

Раздел 2. Методы и инструменты управления проектами						
Тема 2.1. Планирование проекта /Лек/	5	2	УК ОС-2.1 ОПК-3.5	Л1.1Л2.1Л3 .1 Э1 Э2	0	
Тема 2.1. Планирование проекта /Сем зан/	5	2	УК ОС-2.1 ОПК-3.5	Л1.1Л2.1Л3 .1 Э1 Э2	0	
Тема 2.1. Планирование проекта /Ср/	5	4	УК ОС-2.1 ОПК-3.5	Л1.1Л2.1Л3 .1 Э1 Э2	0	
Тема 2.2. Управление ресурсами /Лек/	5	2	УК ОС-2.1 ОПК-3.5	Л1.1Л2.1Л3 .1 Э1 Э2	0	
Тема 2.2. Управление ресурсами /Сем зан/	5	2	УК ОС-2.1 ОПК-3.5	Л1.1Л2.1Л3 .1 Э1 Э2	0	
Тема 2.2. Управление ресурсами /Ср/	5	9	УК ОС-2.1 ОПК-3.5	Л1.1Л2.1Л3 .1 Э1 Э2	0	
Тема 2.3. Мониторинг и контроль проектов /Лек/	5	2	УК ОС-2.1 ОПК-3.5	Л1.1Л2.1Л3 .1 Э1 Э2	0	
Тема 2.3. Мониторинг и контроль проектов /Сем зан/	5	2	УК ОС-2.1 ОПК-3.5	Л1.1Л2.1Л3 .1 Э1 Э2	0	
Тема 2.3. Мониторинг и контроль проектов /Ср/	5	7	УК ОС-2.1 ОПК-3.5	Л1.1Л2.1Л3 .1 Э1 Э2	0	
Тема 2.4. Проектные отклонения /Лек/	5	2	УК ОС-2.1 ОПК-3.5	Л1.1Л2.1Л3 .1 Э1 Э2	0	
Тема 2.4. Проектные отклонения /Сем зан/	5	2	УК ОС-2.1 ОПК-3.5	Л1.1Л2.1Л3 .1 Э1 Э2	0	

Тема 2.4. Проектные отклонения /Ср/	5	7	УК ОС- 2.1 ОПК- 3.5	Л1.1Л2.1Л3 .1 Э1 Э2	0	
Консультация /Конс/	5	2	УК ОС- 2.1 ОПК- 3.5	Л1.1Л2.1Л3 .1 Э1 Э2	0	

РАЗДЕЛ 3. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

Вид технологии и/или метода
Традиционные образовательные технологии Технология проведения учебной дискуссии*
Технология индивидуализированного обучения
Технология объяснительно-иллюстративного обучения
Технология балльно-рейтингового контроля
Комбинированные технологии Технологии мультимедийного обучения
Инновационные методы Диалоговая лекция
Проблемная лекция
Учебный семинар в форме круглого стола (отсутствие вопросно-ответной системы и преподаватель «равен» студентам)*

РАЗДЕЛ 4. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

4.1. Рекомендуемая литература			
1. Основная литература			
	Авторы,	Заглавие	Издательство, год
Л1.1	Т. Н. Гладченко, Е. Л. Морозов, Е. В. Пономаренко, А. В. Савенко	Управление проектами: учебник для обучающихся по укрупненным группам направлений подготовки 38.03.00 «Экономика и управление» (365 с.)	ГОУ ВПО «ДОНАУИГС», 2021
2. Дополнительная литература			
	Авторы,	Заглавие	Издательство, год
Л2.1	Гатина, Л. И.	Проектный и программный подходы в государственном и муниципальном управлении: учебно-методическое пособие (128 с.)	Казань : Казанский национальный исследовательский технологический университет, 2019
3. Методические разработки			
	Авторы,	Заглавие	Издательство, год
Л3.1	А. В. Савенко	Управление проектами: учебно-методическое пособие для студентов 3-4 курса образовательной программы бакалавриата направлений подготовки 38.03.01 «Экономика», 38.03.02 «Менеджмент», 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление» очной / заочной форм обучения (187 с.)	ГОУ ВПО "ДОНАУИГС", 2018
4.2. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет"			
Э1	Научная электронная библиотека КиберЛенинка	elibrary.ru	
Э2	Научная электронная библиотека	https://cyberleninka.ru	
4.3. Перечень программного обеспечения			
Лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение, в том числе отечественного производства:			
Лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение, в том числе			

отечественного производства:

Лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение, в том числе отечественного производства:

- Libre Office (лицензия Mozilla Public License v2.0.)
- 7-Zip (лицензия GNU Lesser General Public License)
- AIMP (лицензия LGPL v.2.1)
- STDU Viewer (freeware for private non-commercial or educational use)
- GIMP (лицензия GNU General Public License)
- Inkscape (лицензия GNU General Public License)

4.4. Профессиональные базы данных и информационные справочные системы

Национальная технологическая инициатива <https://nti2035.ru/nti/>

Центр проектного менеджмента РАНХиГС <https://pm.center/company/>

Единый портал бюджетной системы Российской Федерации <http://budget.gov.ru/>

База статистических данных «Финансово-экономические показатели РФ» <https://www.minfin.ru/ru/statistics/>

Единая межведомственная информационно-статистическая система <https://www.fedstat.ru>

4.5. Материально-техническое обеспечение дисциплины

Для проведения учебных занятий, предусмотренных образовательной программой, закреплены аудитории согласно расписанию учебных занятий:

рабочее место преподавателя, посадочные места по количеству обучающихся, доска меловая, персональный компьютер с лицензированным программным обеспечением общего назначения, мультимедийный проектор, экран, интерактивная панель

РАЗДЕЛ 5. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

5.1. Контрольные вопросы и задания

Вопросы для опроса по теме 1:

1. Дайте свое определение понятию «проект».
2. В чем заключается сущность проекта, в чем его признаки?
3. Расскажите о классификации проектов.
4. Какое влияние оказывает окружение проекта на его осуществление?
5. Кто является участниками проекта?
6. Что из себя представляет проектно – ориентированная компания?
7. Расскажите об основных областях управления проектами?
8. В чем отличия между стратегией и тактикой?
9. Какие варианты схем управления проектом Вы знаете?
10. Какой метод нужно использовать для определения целей?

Вопросы для опроса по теме 2:

1. Поясните суть и задачи управления интеграцией проекта. Назовите составляющие процесса интеграции проекта.
2. Охарактеризуйте группы процессов управления проектами из области знаний «Управление интеграцией».
3. Кого можно назвать заинтересованной стороной (стейкхолдером) проекта? Назовите основных участников проекта и обоснуйте их функции.
4. Опишите процесс управления заинтересованными сторонами. Охарактеризуйте методы анализа заинтересованных сторон.
5. В чем заключается организация управления проектами по принципу независимых команд? Назовите достоинства и недостатки такой формы управления.
6. Что такое организации проектного типа? Перечислите достоинства и недостатки такой формы управления.
7. Дайте определение матричных организационных структур управления проектами. Охарактеризуйте слабые, сбалансированные и сильные матричные структуры. В чем состоят достоинства и недостатки матричных организационных структур при управлении проектами?
8. Поясните необходимые условия создания Проектного офиса, уровни управления в организации, функции (базовые и расширенные).
9. Дайте характеристику видам проектных офисов согласно стандарта PMBoK.
10. Назовите этапы становления и развития Проектного офиса, их результаты (эффекты).

Вопросы для опроса по теме 3:

1. Расскажите об основных участниках проекта.
2. Что из себя представляет система управления проектом?
3. Дайте свое определение понятию «команды».

4. Расскажите о команде проекта.
5. Из каких подзадач должна состоять задача формирования команды проекта?
6. Расскажите о стадиях развития команды.
7. Что является главным критерием эффективности деятельности команд в проекте?
8. Какими качествами должен обладать лидер?
9. Расскажите о формах власти.
10. В чем заключается особенности мотивации участников проектной деятельности?

Вопросы для опроса по теме 4:

1. Раскройте сущность планирования проекта?
2. Какова цель планирования проекта?
3. Каким образом осуществляется планирование объема работ проекта?
4. По каким принципам разрабатывается структура разбиения работ и какова ее цель?
5. Какова суть структуризации проекта?
6. В чем заключается искусство декомпозиции проекта?
7. Раскройте преимущества сетевых графиков при планировании проекта.
8. В чем заключаются основные недостатки сетевых графиков?
9. Что является основными процессами управления содержанием проекта?
10. Что позволяет проанализировать метод критического пути?

Вопросы для опроса по теме 5:

1. Дайте свое понятие «ресурсам проекта»?
2. Что позволяет проанализировать методика назначения и выравнивания ресурсов?
3. Что такое «исходный план»? В чем его сущность?
4. Для чего нужна процедура планирования? Какие шаги она в себя включает?
5. Что такое «портфель проектов»? Что необходимо для формирования портфеля проектов?
6. Какие бывают затраты по отношению к проекту или портфелю проектов?
7. Что такое «бюджет проекта»? Что он из себя представляет?
8. Перечислите факторы влияющие на бюджетную модель предприятия?
9. Каким образом осуществляется контроль проекта?
10. Из каких этапов состоит процедура контроля проекта?

Вопросы для опроса по теме 6:

1. Поясните сущность понятия «мониторинг проекта».
2. Дайте характеристику основных особенностей объектов мониторинга.
3. Определите виды мониторинга проектов.
4. Дайте краткую характеристику видов мониторинга относительно социальных систем в зависимости от его целей.
5. В чем состоят принципы проведения мониторинга проектов?
6. Объясните характерные особенности факторов, смещающих действительные оценки.
7. Назовите основные этапы проведения мониторинга проектов.
8. Дайте краткую характеристику количественных методов исследования.
9. Охарактеризуйте качественные методы исследования.
10. Назовите цель и назначение контроля проекта.
11. Как именно необходимо осуществлять внедрение контроля на разных фазах проекта?
12. Какие требования предъявляются к системе контроля проектов?
13. Назовите основные принципы, которые предъявляются к построению эффективной системы контроля исполнения проекта.
14. Перечислите критерии контроля проекта и необходимые для них данные.
15. Охарактеризуйте методы контроля проекта.
16. Предоставьте обзор задач и методов контроля проекта, ориентированный на фазы его осуществления.
17. Какие профессиональные требования предъявляются к контроллеру проекта?
18. Опишите последовательность работ по внедрению методики контроллинга и создания соответствующей информационной системы.

Вопросы для опроса по теме 7:

1. Как Вы понимаете, что такое «отклонение»?
2. Что относят к традиционным областям управления проектами, связанные с отклонениями?
3. В чем отличия между неопределенностью и риском?
4. Дайте свое понимание термину «Риск».
5. Расскажите об управлении рисками.
6. Какие процедуры включает процесс управления рисками проекта?
7. Что такое оценка риска? Какие подходы к определению критерия количественной оценки риска Вы

знаете?

8. Что показывает анализ чувствительности проекта?
9. Расскажите об имитационном методе Монте-Карло.
11. В чем отличие понятия «качество» от понятия «грация»?

5.2. Темы письменных работ

Тематика рефератов и эссе:

1. Историческая последовательность становления управления проектами.
2. Понятие и классификация ограничений проекта.
3. Основные участники проекта.
4. Управляющий проектом: обязанности и сложности руководства.
5. Командная работа в проекте.
6. Основные приемы и инструментарий планирования проекта.
7. Метод структуризации проекта.
8. Сетевая диаграмма: типы и основные преимущества использования.
9. Процедура планирования проекта.
10. Матрица распределения ответственности.
11. Бюджет проекта.
12. Управление рисками проекта.
13. Понятие и виды рисков.
14. Менеджмент качества проекта.
15. Команда проекта. Ее участники.
16. Этапы формирования команды.
17. Лидерство. Основные типы лидеров.
18. Кто такой «командный лидер»? Какими качествами должен обладать командный лидер?
19. Власть. Формы власти. Какие существуют правила распределения власти и влияния?

Тематика докладов:

1. Эволюция развития науки «Управление проектами».
2. Стандарты Project Management, их сходства и различия.
3. Способы и методы обоснования проекта.
4. Методы управления содержанием проекта.
5. Методы календарного планирования в управлении проектами.
6. Сетевая диаграмма: типы и основные преимущества использования
7. Способы и методы бюджетирования при реализации проекта
8. Контроль выполнения проекта и его роль при реализации проекта.
9. Методы контроля выполнения проекта.
10. Сценарии управления отклонениями в проектах их сущность и важность при реализации проекта.
11. Оценка рисков проекта в процессе планирования.
12. Методы управления качеством проекта.
13. Этапы формирования команды проекта и стадии её развития.
14. Роль команды в процессе реализации проекта.

Кто такие формальный и неформальный лидер и как они влияют на проект.

5.3. Фонд оценочных средств

Фонд оценочных средств дисциплины "Управление проектами" разработан в соответствии с локальным нормативным актом ФГБОУ ВО "ДОНАУИГС".

Фонд оценочных средств дисциплины "Управление проектами" в полном объеме представлен в виде приложения к данному РПД.

5.4. Перечень видов оценочных средств

1. Устные опросы по изучаемым темам (проводится на семинарских занятиях).
2. Проведение круглых столов, дискуссий, полемик, диспутов, дебатов (проводится на семинарских занятиях).
3. Подготовка обучающимися рефератов (на семинарском занятии раскрываются основные аспекты темы объемом не более 5-7 минут).
4. Подготовка обучающимися докладов, сообщений (зачитываются на семинарских занятиях объемом не более 3-х минут).
5. Подготовка обучающимися компьютерных презентаций (как дополнение к докладу / сообщению).
6. Выполнение обучающимися индивидуальных заданий по каждой изучаемой теме.
7. Тестовые задания (выполняются и оцениваются после изучения раздела на семинарских занятиях).
8. Написание научной статьи по тематике учебной дисциплины.

РАЗДЕЛ 6. СРЕДСТВА АДАПТАЦИИ ПРЕПОДАВАНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ К

ПОТРЕБНОСТЯМ ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ

В случае необходимости, обучающимся из числа лиц с ограниченными возможностями здоровья (по заявлению обучающегося) могут предлагаться одни из следующих вариантов восприятия информации с учетом их индивидуальных психофизических особенностей:

1) с применением электронного обучения и дистанционных технологий.

2) с применением специального оборудования (техники) и программного обеспечения, имеющихся в ФГБОУ ВО "ДОНАУИГС".

В процессе обучения при необходимости для лиц с нарушениями зрения, слуха и опорно-двигательного аппарата предоставляются следующие условия:

- для лиц с нарушениями зрения: учебно-методические материалы в печатной форме увеличенным шрифтом; в форме электронного документа; в форме аудиофайла (перевод учебных материалов в аудиоформат); индивидуальные задания и консультации.

- для лиц с нарушениями слуха: учебно-методические материалы в печатной форме; в форме электронного документа; видеоматериалы с субтитрами; индивидуальные консультации с привлечением сурдопереводчика; индивидуальные задания и консультации.

- для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата: учебно-методические материалы в печатной форме; в форме электронного документа; в форме аудиофайла; индивидуальные задания и консультации.

РАЗДЕЛ 7. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО УСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

Аудиторные занятия по дисциплине «Управление проектами» проводятся в форме лекций и семинарских занятий.

На лекционных занятиях, согласно учебному плану дисциплины, обучающимся предлагается рассмотреть основные темы курса. Лекция должна быть записана студентом, однако, форма записи может быть любой (конспект, схематичное фиксирование материала, запись узловых моментов лекции, основных терминов и определений). Возможно выделение (подчеркивание, выделение разными цветами) важных понятий, положений. Это поможет обучающимся развить не только слуховую, но и зрительную память.

Не следует записывать все, многие факты, примеры, детали, раскрывающие тему лекции, можно дополнительно просмотреть в учебной литературе, рекомендуемой преподавателем.

Помимо внимательного прослушивания материала, без переключения на посторонние детали, студенту предлагается участвовать в диалоге с преподавателем, в ходе которого могут обсуждаться моменты, актуальные для его будущей практической деятельности; он может высказать свое мнение после сопоставления разных фактов и разнообразных точек зрения на них.

К числу важнейших умений, являющихся неотъемлемой частью успешного учебного процесса, относится умение работать с различными литературными источниками, содержание которых так или иначе связано с изучаемой дисциплиной.

Подготовку к любой теме курса рекомендуется начинать с изучения конспекта лекций. В лекциях дается систематизированное изложение материала, разъясняется смысл разных терминов в общественно-трудовых правоотношениях и сообщается об изменениях в подходах к изучению тех или иных проблем данного курса.

Методические указания по организации самостоятельной работы

Самостоятельная работа по дисциплине организована в следующих видах:

- поиск и обзор научных публикаций и электронных источников информации, подготовка заключения по обзору;
- конспектирование первоисточников и учебной литературы;
- анализ статистических и фактических материалов, составление выводов на основе проведенного анализа;
- анализ проблемных ситуаций;
- подготовка докладов выступлений на семинарских занятиях, на конференции;
- выполнение индивидуального задания;
- работа с вопросами для самопроверки и тестами.

Результаты самостоятельной работы является написание рефератов, докладов, сообщений по конкретной тематике учебной дисциплины и выполнение индивидуального задания, которые контролируются преподавателем и учитываются при текущей аттестации студента.

Реферат, эссе. Реферат должен содержать основные фактические сведения и выводы по рассматриваемому вопросу. Требования к оформлению: шрифт Times New Roman – 14; междустрочный интервал 1,5; первая строка - отступ – 1,25; выравнивание текста по ширине.

Содержание реферата обычно включает в себя:

- введение, в котором обосновывается актуальность выбранной темы;
- основную часть, раскрывающую тему через выделение в ней 3-4 аспектов, которые надо

сформулировать как отдельные пункты (главы);

- заключение, где подводятся итоги проделанной автором работы;
- список литературы, в котором должно быть не менее 5 наименований.

При написании реферата необходимо пользоваться учебниками, справочной литературой, а также обязательным является использование книг, статей из периодических изданий. Библиографический поиск следует начать со знакомства с литературой, рекомендованной к теме учебного курса, близкой к выбранной теме контрольной работы. Объем реферата должен составлять 5-7 страниц. Содержание основной части реферата предполагает осмысленное и логичное изложение главных положений и идей, содержащихся в изученной литературе. В тексте обязательны ссылки на первоисточники.

В заключении излагаются выводы, сделанные студентом в соответствии с целями и задачами, заявленными в исследовании, а также в случае целесообразности, рекомендации, которые вытекают из предмета исследования и могут быть использованы в практике государственного и муниципального управления.

Список использованной литературы и источников включает в себя реально использованную в ходе написания реферата литературу и должен быть оформлен согласно правилам библиографического описания.

Индивидуальное задание. Индивидуальное задание оформляется в виде проекта. Должно содержать основные фактические сведения и выводы по рассматриваемому вопросу. Требования к оформлению: шрифт Times New Roman – 14; междустрочный интервал 1,5; первая строка - отступ – 1,25; выравнивание текста по ширине.

Содержание проекта должно включать в себя:

- концепцию проекта, в котором обосновывается актуальность выбранного проекта, цель проекта, границы проекта;
- планирование проекта, в котором производится построение дерева целей проекта, осуществляется декомпозиция проекта, приводится описание ресурсов проекта, сетевой график проекта, распределение ресурсов проекта, диаграмма Ганта, бюджет проекта;
- управление рисками проекта, в котором приводятся возможные риски проекта и мероприятия по управлению рисками проекта;
- управления качеством проекта, где приводятся методы и мероприятия по управлению качеством проекта.
- заключение, где приводятся итоги проделанной автором работы и оценка эффективности выбранного проекта;
- список литературы, в котором должно быть не менее 5 наименований.

При выполнении индивидуального задания необходимо пользоваться учебниками, справочной литературой, а также обязательным является использование книг, статей из периодических изданий. Библиографический поиск следует начать со знакомства с литературой, рекомендованной к теме учебного курса. Объем проекта должен составлять 12-15 страниц. Содержание проекта предполагает осмысленное и логичное изложение главных положений и идей, содержащихся в изученной литературе. В тексте обязательны ссылки на первоисточники.

В заключении излагаются выводы, сделанные студентом в соответствии с целями и задачами, заявленными в исследовании, а также в случае целесообразности, рекомендации, которые вытекают из предмета исследования и могут быть использованы в практике государственного и муниципального управления.

Список использованной литературы и источников включает в себя реально использованную в ходе написания реферата литературу и должен быть оформлен согласно правилам библиографического описания.

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ДОНЕЦКАЯ АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ И ГОСУДАРСТВЕННОЙ
СЛУЖБЫ»**

**Факультет государственной службы и управления
Кафедра инновационного менеджмента и управления проектами**

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

по дисциплине «Управление проектами»

Направление подготовки	38.03.03 Управление персоналом
Профиль	Управление персоналом организации и государственной службы
Квалификация	Бакалавр
Форма обучения	Очная

Донецк
2024

Фонд оценочных средств по дисциплине «Управление проектами» для обучающихся 3 курса образовательной программы бакалавриата направления подготовки 38.03.03 Управление персоналом (профиль «Управление персоналом организации и государственной службы») очной формы обучения

Авторы: канд. гос. упр., зав. каф. Морозов Е.Л.,
ст. преподаватель Шумкова Е.А.

ФОС рассмотрен на заседании
кафедры

Инновационного менеджмента и управление проектами

Протокол заседания кафедры от

02.04.2024

№10

Заведующий кафедрой

(подпись)

Е.Л. Морозов

РАЗДЕЛ 1.
ПАСПОРТ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ
по учебной дисциплине
«Управление проектами»

1.1. Основные сведения об учебной дисциплине

Таблица 1

Характеристика учебной дисциплины (сведения соответствуют разделу РПУД)

Образовательная программа	бакалавриат
Направление подготовки	38.03.03 Управление персоналом
Профиль	«Управление персоналом организации и государственной службы»
Количество разделов учебной дисциплины	2
Дисциплина базовой / вариативной части образовательной программы	базовая часть образовательной программы
Формы контроля	Устный опрос, тестовые и индивидуальные задания, реферат, доклад
Показатели	Очная форма обучения
Количество зачетных единиц (кредитов)	2
Семестр	5
Общая трудоемкость (академ. часов)	72
Аудиторная работа:	36
Лекционных	16
Семинарских	16
самостоятельная работа	34
Консультация	2
Форма промежуточной аттестации	Зачёт

1.2. Перечень компетенций с указанием этапов формирования в процессе освоения образовательной программы.

Таблица 2

Перечень компетенций и их элементов

Код компетенции	Формулировка компетенции	Элементы компетенции	Индекс элемента
УК ОС-2.1	Способен применять на практике знания в области разработки и управления проектами в сфере управления персоналом	Знать:	
		Теорию управления проектами. Подходы к управлению проектами. Стандарты и ГОСТы по управлению проектами и программами.	УК ОС-2.1
		Уметь:	
		Обосновать потребности в разработке проекта. Разработать устав проекта. Идентифицировать риски проекта.	УК ОС-2.1
		Владеть:	
		Приемами разработки концепции проекта, планирования, управления его реализацией и завершением Приемами командообразования и командной работы в проекте	УК ОС-2.1

Таблица 3

Этапы формирования компетенций в процессе освоения основной образовательной программы

№ п/п	Контролируемые разделы (темы) учебной дисциплины	Этапы формирования компетенций (номер семестра)	Код контролируемой компетенции (или ее части)	Наименование оценочного средства*
Раздел 1. Методология проектного управления				
1.	Тема 1.1. Проектно-ориентированное управление	5	УК ОС-2.1	Устный опрос, индивидуальное задания
2.	Тема 1.2. Институциональные аспекты управления проектами	5	УК ОС-2.1	Устный опрос, практические задания
3	Тема 1.3. Управление коммуникациями и командами проекта	5	УК ОС-2.1	Практические задания, контроль знаний по разделу 1 (тестовые задания)
Раздел 2. Методы и инструменты управления проектами				
4.	Тема 2.1. Планирование проекта	5	УК ОС-2.1	Устный опрос, практические задания
5.	Тема 2.2. Управление ресурсами	5	УК ОС-2.1	Практические задания
6	Тема 2.3. Мониторинг и контроль проектов	5	УК ОС-2.1	Устный опрос, практические задания
7	Тема 2.4. Проектные отклонения	5	УК ОС-2.1	Практические задания, контроль знаний по разделу 2 (тестовые задания)

1.3. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах формирования, описание шкалы оценивания.

Дескриптор компетенции	Показатель оценки	Шкалы оценивания		Критерии оценивания
		Государственная	Баллы	
1	2	4	5	6
Знает	УК ОС-2.1	Зачтено	90-100	теоретическое содержание дисциплины освоено полностью, без пробелов; необходимые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы, все предусмотренные рабочей программой дисциплины задания выполнены, качество их выполнения оценено числом баллов, близким к максимальному
Умеет	УК ОС-2.1			
Владеет	УК ОС-2.1			
Знает	УК ОС-2.1	Зачтено	75-89	теоретическое содержание дисциплины освоено полностью, без пробелов; некоторые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы недостаточно, все предусмотренные рабочей программой дисциплины задания выполнены, качество выполнения ни одного из них не оценено
Умеет	УК ОС-2.1			
Владеет	УК ОС-2.1			

Дескрип- торкомпе- тенции	Показатель оценки	Шкалы оценивания		Критерии оценивания
		Госуда- рствен- ная	Балл ы	
1	2	4	5	6
				минимальным числом баллов, некоторые виды заданий выполнены с ошибками
Знает	УК ОС-2.1	Зачтено	60-74	теоретическое содержание дисциплины освоено частично, но пробелы не носят существенного характера; необходимые практические навыки работы с освоенным материалом в основном сформированы, большинство предусмотренных рабочей программой дисциплины учебных задания выполнено, некоторые из выполненных заданий содержат ошибки
Умеет	УК ОС-2.1			
Владеет	УК ОС-2.1			
Не знает	УК ОС-2.1	Не зачтено	0-59	теоретическое содержание дисциплины не освоено полностью; необходимые практические навыки работы не сформированы, все предусмотренные рабочей программой дисциплины задания выполнены с грубыми ошибками либо совсем не выполнены, качество их выполнения оценено числом баллов, близким к минимальному
Не умеет	УК ОС-2.1			
Не владеет	УК ОС-2.1			

РАЗДЕЛ 2 Текущий контроль

Текущий контроль знаний используется для оперативного и регулярного управления учебной деятельностью (в том числе самостоятельной работой) обучающихся. В условиях балльно-рейтинговой системы контроля результаты текущего оценивания обучающегося используются как показатель его текущего рейтинга. Текущий контроль успеваемости осуществляется в течение семестра, в ходе повседневной учебной работы по индивидуальной инициативе преподавателя. Данный вид контроля стимулирует у обучающегося стремление к систематической самостоятельной работе по изучению учебной дисциплины.

РАЗДЕЛ 3 Описание оценочных средств по видам заданий текущего контроля

3.1. Рекомендации по оцениванию устных ответов обучающихся

С целью контроля и подготовки обучающихся к изучению новой темы вначале каждой практической занятия преподавателем проводится индивидуальный или фронтальный устный опрос по выполненным заданиям предыдущей темы.

Критерии оценки:

правильность ответа по содержанию задания (учитывается количество и характер ошибок при ответе);

полнота и глубина ответа (учитывается количество усвоенных фактов, понятий и т.п.);

сознательность ответа (учитывается понимание излагаемого материала);

логика изложения материала (учитывается умение строить целостный, последовательный рассказ, грамотно пользоваться специальной терминологией);

рациональность использованных приемов и способов решения поставленной учебной задачи (учитывается умение использовать наиболее прогрессивные и эффективные способы достижения цели);

своевременность и эффективность использования наглядных пособий и технических средств при ответе (учитывается грамотно и с пользой применять наглядность и демонстрационный опыт при устном ответе);

использование дополнительного материала (обязательное условие);

рациональность использования времени, отведенного на задание (не одобряется растянутость выполнения задания, устного ответа во времени, с учетом индивидуальных особенностей обучающихся).

Балл «6» ставится, если студент:

- 1) полно и аргументировано отвечает по содержанию задания;
- 2) обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только по учебнику, но и самостоятельно составленные;
- 3) излагает материал последовательно и правильно.

Балл «5» ставится, если студент:

- 1) полно и аргументировано отвечает по содержанию задания;
- 2) обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры только по учебнику;
- 3) излагает материал последовательно и правильно.

Балл «4» ставится, если студент:

- 1) полно и аргументировано отвечает по содержанию задания;
- 2) обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры только по учебнику;
- 3) излагает материал не последовательно и неправильно.

Балл «3» ставится, если студент:

- 1) полно и аргументировано отвечает по содержанию задания;
- 2) обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, не в полной мере может применить знания на практике, не может привести необходимые примеры;
- 3) излагает материал не последовательно и неправильно.

Балл «2» ставится, если студент дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «3», но допускает 1-2 ошибки, которые сам же исправляет.

Балл «1» ставится, если студент обнаруживает знание и понимание основных положений данного задания, но:

- 1) излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил;
- 2) не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры;
- 3) излагает материал непоследовательно и допускает ошибки.

Вопросы для самоподготовки

Контролируемые разделы (темы) учебной дисциплины	Вопросы для подготовки к индивидуальному / фронтальному устному / письменному опросу по темам дисциплины
Раздел 1. Методология проектного управления	
Тема 1.1. Проектно-ориентированное управление	1. Дайте свое определение понятию «проект». 2. В чем заключается сущность проекта, в чем его признаки? 3. Расскажите о классификации проектов. 4. Какое влияние оказывает окружение проекта на его осуществление? 5. Кто является участниками проекта? 6. Что из себя представляет проектно – ориентированная компания? 7. Расскажите об основных областях управления проектами? 8. В чем отличия между стратегией и тактикой?

Контролируемые разделы (темы) учебной дисциплины	Вопросы для подготовки к индивидуальному / фронтальному устному / письменному опросу по темам дисциплины
	9. Какие варианты схем управления проектом Вы знаете? 10. Какой метод нужно использовать для определения целей?
Тема 1.2. Институциональные аспекты управления проектами	1. Раскройте сущность планирования проекта? 2. Какова цель планирования проекта? 3. Каким образом осуществляется планирование объема работ проекта? 4. По каким принципам разрабатывается структура разбиения работ и какова ее цель? 5. Какова суть структуризации проекта? 6. В чем заключается искусство декомпозиции проекта? 7. Раскройте преимущества сетевых графиков при планировании проекта. 8. В чем заключаются основные недостатки сетевых графиков? 9. Что является основными процессами управления содержанием проекта? 10. Что позволяет проанализировать метод критического пути?
Тема 1.3. Управление коммуникациями и командами проекта	1. Дайте свое понятие «ресурсам проекта»? 2. Что позволяет проанализировать методика назначения и выравнивания ресурсов? 3. Что такое «исходный план»? В чем его сущность? 4. Для чего нужна процедура планирования? Какие шаги она в себя включает? 5. Что такое «портфель проектов»? Что необходимо для формирования портфеля проектов? 6. Какие бывают затраты по отношению к проекту или портфелю проектов? 7. Что такое «бюджет проекта»? Что он из себя представляет? 8. Перечислите факторы влияющие на бюджетную модель предприятия? 9. Каким образом осуществляется контроль проекта? 10. Из каких этапов состоит процедура контроля проекта?
Раздел 2. Методы и инструменты управления проектами	
Тема 2.1. Планирование проекта	1. Как Вы понимаете, что такое «отклонение»? 2. Что относят к традиционным областям управления проектами, связанные с отклонениями? 3. В чем отличия между неопределенностью и риском? 4. Дайте свое понимание термину «Риск». 5. Расскажите об управлении рисками. 6. Какие процедуры включает процесс управления рисками проекта?
Тема 2.2. Управление ресурсами	7. Что такое оценка риска? Какие подходы к определению критерия количественной оценки риска Вы знаете? 8. Что показывает анализ чувствительности проекта? 9. Расскажите об имитационном методе Монте-Карло. 10. В чем отличие понятия «качество» от понятия «грация»?
Тема 2.3. Мониторинг и контроль проектов	1. Расскажите об основных участниках проекта. 2. Что из себя представляет система управления проектом? 3. Дайте свое определение понятию «команды».
Тема 2.4. Проектные	4. Расскажите о команде проекта.

Контролируемые разделы (темы) учебной дисциплины	Вопросы для подготовки к индивидуальному / фронтальному устному / письменному опросу по темам дисциплины
отклонения	5. Из каких подзадач должна состоять задача формирования команды проекта? 6. Расскажите о стадиях развития команды. 7. Что является главным критерием эффективности деятельности команд в проекте? 8. Какими качествами должен обладать лидер? 9. Расскажите о формах власти. 10. В чем заключается особенности мотивации участников проектной деятельности?

3.2 Рекомендации по оцениванию результатов тестирования обучающихся

В завершении изучения каждой темы учебной дисциплины проводится тестирование. Его можно провести на бланке.

Критерии оценивания. Оценка соответствует следующей шкале:

Оценка (государственная)	Баллы	% правильных ответов
Отлично	5-6	90-100
Хорошо	3-4	75-89
Удовлетворительно	1-2	60-74
Неудовлетворительно	0	менее 60

Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля создается только для тех видов текущего оценивания, которые заявлены в РПУД для контроля результатов освоения отдельных разделов / тем учебной дисциплины. Примеры оформления заданий для текущего контроля представлены ниже.

ТИПОВЫЕ ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ

Тема 1. Тестовые задания

1. Управление проектом – это

- А) комплекс взаимосвязанных мероприятий, разработанных для достижения определенных целей в течение заданного времени при установленных ресурсных ограничениях.
- Б) процесс руководства и координации ресурсов проекта в течение его жизненного цикла путем применения современной технологии принятия решений для достижения установленных целей.
- В) желаемый и доказанный результат, достигнутый в границах определенного срока при заданных условиях реализации проекта.
- Г) управление разнообразными действиями, необходимыми для правильной координации основного процесса: разработка плана проекта, его выполнение и общий контроль изменений.

2. Проект – это

- А) желаемый и доказанный результат, достигнутый в границах определенного срока при заданных условиях реализации проекта.
- Б) комплекс взаимосвязанных мероприятий, разработанных для достижения определенных целей в течение заданного времени при установленных ресурсных ограничениях.
- В) управление разнообразными действиями, необходимыми для правильной координации основного процесса: разработка плана проекта, его выполнение и общий контроль изменений.
- Г) желаемый и доказанный результат, достигнутый в границах определенного срока при заданных условиях реализации проекта.

3. Что является признаком проекта?

- А) направленность на достижение конкретных целей и ограниченность во времени;
- Б) ограниченность ресурсов и координированное выполнение взаимосвязанных действий;
- В) неповторимость;
- Г) все варианты верны.

4. *Цель проекта – это*

- А) желаемый и доказанный результат, достигнутый в границах определенного срока при заданных условиях реализации проекта.
- Б) динамическая система или целое, складывающееся из взаимосвязанных частей, требующая особых подходов к управлению.
- В) ограниченное временем и ресурсами инновационное действие.
- Г) сформулированная проблема, с которой придется столкнуться в процессе выполнения проекта.

5. *По каким основным свойствам проекта их можно классифицировать?*

- А) масштаб и сложность, качество и длительность;
- Б) масштаб и сложность, размер и стоимость;
- В) качество, масштаб и сложность;
- Г) финансовые вложения.

6. *По масштабам проекты разделяются на:*

- А) монопроект и мультипроект, малые и средние;
- Б) малые и средние, большие и сверхбольшие;
- В) большие и сверхбольшие;
- Г) краткосрочные и среднесрочные.

7. *По сложности проекты разделяются на:*

- А) большие и сверхбольшие;
- Б) краткосрочные и среднесрочные;
- В) монопроекты, мультипроекты и мегапроекты;
- Г) малые и средние.

8. *По длительности проекты разделяются на:*

- А) краткосрочные;
- Б) среднесрочные;
- В) долгосрочные;
- Г) все варианты верны.

9. *Реализация проекта – это:*

- А) создание условий, требующихся для выполнения проекта за нормативный период.
- Б) наблюдение, регулирование и анализ прогресса проекта.
- В) комплексное выполнение всех описанных в проекте действий, которые направлены на достижение его целей.
- Г) командная работа и чувство сопричастности.

10. *Какое количество основных областей управления проектами?*

- А) 3
- Б) 5
- В) 7
- Г) 9

Тема 2. Тестовые задания

1. *В терминах управления проектами, что представляет из себя структура проекта?*

- А) «зайца»;
- Б) «дерево»;
- В) «цветок»;
- Г) «змею».

2. *Структура проекта – это*

- А) организация связей и отношений между ее элементами.
- Б) деятельность, необходимая для получения результата проекта (продукта) со специфическими характеристиками и функциями.

В) процесс выявления необходимости реализации нового проекта или того факта, что проект должен перейти в новую фазу.

Г) декомпозиция целей проекта на более мелкие и управляемые компоненты.

3. Процессом выявления необходимости реализации нового проекта или того факта, что проект должен перейти в новую фазу является:

А) планирование;

Б) реализация;

В) инициирование;

Г) декомпозиция.

4. Основными процессами управления содержанием проекта являются:

А) инициирование проекта;

Б) планирование содержания;

В) контроль над изменением содержания;

Г) все варианты верны.

5. Содержание работ – это

А) описание работ, которые должны быть выполнены, и ресурсов, которые должны быть обеспечены.

Б) организация связей и отношений между ее элементами.

В) процесс выявления необходимости реализации нового проекта или того факта, что проект должен перейти в новую фазу.

Г) деятельность, необходимая для получения результата проекта (продукта) со специфическими характеристиками и функциями.

6. Для эффективного управления содержанием необходимо определить:

А) работы для выполнения и последовательность работ;

Б) продолжительность работ;

В) потребность в ресурсах и стоимость работ;

Г) все варианты верны.

7. Веха – это

А) организация связей и отношений между ее элементами.

Б) процесс выявления необходимости реализации нового проекта или того факта, что проект должен перейти в новую фазу.

В) событие или дата в ходе осуществления проекта.

Г) деятельность, необходимая для получения результата проекта (продукта) со специфическими характеристиками и функциями.

8. Важным отличием вех от работ является то, что они не имеют

А) длительности;

Б) стоимости;

В) отличия;

Г) цели.

9. Сетевая диаграмма – это

А) деятельность, необходимая для получения результата проекта (продукта) со специфическими характеристиками и функциями.

Б) графическое отображение работ проекта и их взаимосвязей.

В) событие или дата в ходе осуществления проекта.

Г) организация связей и отношений между ее элементами. Организация связей и отношений между ее элементами.

10. Критический путь – это

А) событие или дата в ходе осуществления проекта.

Б) минимальный по продолжительности полный путь в сети; работы, лежащие на этом пути, также называются критическими.

В) максимальный по продолжительности полный путь в сети; работы, лежащие на этом пути, также называются критическими.

Г) графическое отображение работ проекта и их взаимосвязей.

Тема 3. Тестовые задания

1. Ресурсы – это

- А) обеспечивающие компоненты деятельности, включающие исполнителей, энергию, материалы, оборудование и т. д.
- Б) планирование сроков начала работ при ограниченных наличных ресурсах.
- В) план выполнения работ проекта, содержащий исходные сведения об основных временных и стоимостных параметрах работ, который принят к исполнению.
- Г) перечень доходов и расходов, структурированный по разделам, называемым статьями расходов и доходов.

2. Сколько существует типов ресурсов?

- А) 3
- Б) 5
- В) 7
- Г) 9

3. Ресурсное календарное планирование – это

- А) планирование сроков начала работ при ограниченных наличных ресурсах.
- Б) гистограмма, отображающая потребности проекта в том или ином виде ресурсов в каждый момент времени.
- В) план выполнения работ проекта, содержащий исходные сведения об основных временных и стоимостных параметрах работ, который принят к исполнению.
- Г) перечень доходов и расходов, структурированный по разделам, называемым статьями расходов и доходов.

4. Процедура планирования включает следующие шаги:

- А) выработка стратегии и разработка плана по вехам и разработка сетевых моделей;
- Б) расчет календарного графика, в том числе с учетом ограничений на ресурсы;
- В) анализ стоимостной информации и разработка финансового плана;
- Г) все ответы верны.

5. Входными данными для разработки плана проекта являются:

- А) договорные требования и описание доступных ресурсов;
- Б) оценочные и стоимостные модели;
- В) документация по аналогичным разработкам;
- Г) все ответы верны.

6. Смета – это

- А) перечень доходов и расходов, структурированный по разделам, называемым статьями расходов и доходов.
- Б) распределение статей расходов и доходов по периодам времени (дням, месяцам).
- В) процесс формирования, учета и контроля выполнения бюджетов.
- Г) планирование баланса денежных поступлений и расходов.

7. Бюджетирование – это

- А) процесс формирования, учета и контроля выполнения бюджетов.
- Б) перечень доходов и расходов, структурированный по разделам, называемым статьями расходов и доходов.
- В) планирование баланса денежных поступлений и расходов.
- Г) процесс формирования, учета и контроля выполнения бюджетов.

8. Для того чтобы сформировать портфель проектов, необходимо определить:

- А) проекты;
- Б) центр ответственности (руководителя или руководящий орган);
- В) пул ресурсов;
- Г) все ответы верны.

9. Контроль – это

- А) процесс формирования, учета и контроля выполнения бюджетов.
 - Б) процесс обеспечения достижения организацией своих целей.
 - В) перечень доходов и расходов, структурированный по разделам, называемым статьями расходов и доходов.
 - Г) планирование баланса денежных поступлений и расходов.
10. Сколько существует основных видов контроля?
- А) 2
 - Б) 3
 - В) 5
 - Г) 7

Тема 4. Тестовые задания

1. К традиционным областям управления проектами, связанным с отклонениями, относятся:
- А) риски, проблемы и изменения;
 - Б) риски, проблемы и стоимость;
 - В) стоимость, проблемы и изменения;
 - Г) риски.
2. Сколько существует сценариев управления отклонениями?
- А) 2
 - Б) 3
 - В) 4
 - Г) 5
3. Под неопределенностью понимается
- А) мера неуверенности в достижении системой заданной цели при избранном способе достижения этой цели, или отклонение в ту или иную сторону от запланированного результата.
 - Б) процессы, связанные с идентификацией, анализом рисков и принятием решений, которые включают максимизацию положительных и минимизацию отрицательных последствий наступления рисков событий.
 - В) неполнота или неточность информации об условиях реализации проекта, в т.ч. и о связанных с ними затратах и результатах.
 - Г) признание существования риска и отказ от активных мероприятий по противодействию из-за их невозможности или нецелесообразности.
4. При каких условиях проект как система попадает в поле действия фактора риска?
- А) система стремится к определенной цели;
 - Б) система имеет выбор пути ее достижения;
 - В) выбор осуществляется в условиях неуверенности;
 - Г) все варианты верны.
5. Риск – это
- А) мера неуверенности в достижении системой заданной цели при избранном способе достижения этой цели, или отклонение в ту или иную сторону от запланированного результата.
 - Б) признание существования риска и отказ от активных мероприятий по противодействию из-за их невозможности или нецелесообразности.
 - В) сознательное или вынужденное невыполнение своих обязательств, что может вызвать эффект «снежной лавины» или «цепной реакции».
 - Г) исключительные обстоятельства, которые должны быть под контролем (то есть управляемыми) с момента их возникновения.
6. Управление риском проекта – это

А) системное применение политики, процедур и методов управления к задачам определения ситуации, идентификации, анализа, оценки, обработки, мониторинга риска и обмена информацией, для обеспечения снижения потерь и увеличения рентабельности.

Б) системное применение политики, процедур и методов управления целями проекта, анализа, оценки, обработки, мониторинга информацией, для обеспечения снижения потерь и увеличения рентабельности.

В) системное применение политики, процедур и методов управления командой проекта и обмена информацией, для обеспечения снижения потерь и увеличения рентабельности.

Г) системное применение политики, процедур и методов управления к задачам определения ситуации, мониторинга риска и обмена информацией, для обеспечения снижения потерь.

7. Оценка риска – это

А) признание существования риска и отказ от активных мероприятий по противодействию из-за их невозможности или нецелесообразности.

Б) определение количественным и качественным способом величины (степени) риска.

В) сознательное или вынужденное невыполнение своих обязательств, что может вызвать эффект «снежной лавины» или «цепной реакции».

Г) системное применение политики, процедур и методов управления к задачам определения ситуации, мониторинга риска и обмена информацией, для обеспечения снижения потерь.

8. Изменение в проекте – это

А) системное применение политики, процедур и методов управления к задачам определения ситуации, мониторинга риска и обмена информацией, для обеспечения снижения потерь.

Б) признание существования риска и отказ от активных мероприятий по противодействию из-за их невозможности или нецелесообразности.

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

Г) определение количественным и качественным способом величины (степени) риска.

9. Качество – это

А) выявление требований к качеству проекта и продукции проекта, а также определение путей их удовлетворения.

Б) отслеживание конкретных результатов деятельности по проекту в целях определения их соответствия стандартам и требованиям по качеству и определения путей устранения причин реальных и потенциальных несоответствий.

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

Г) целостная совокупность характеристик объекта, относящихся к его способности удовлетворять установленные или предполагаемые потребности.

10. Контроль качества – это

А) отслеживание конкретных результатов деятельности по проекту в целях определения их соответствия стандартам и требованиям по качеству и определения путей устранения причин реальных и потенциальных несоответствий.

Б) выявление требований к качеству проекта и продукции проекта, а также определение путей их удовлетворения.

В) система методов, средств и видов деятельности, направленных на выполнение требований и ожиданий клиентов проекта к качеству самого проекта и его продукции.

Г) целостная совокупность характеристик объекта, относящихся к его способности удовлетворять установленные или предполагаемые потребности.

Тема 5. Тестовые задания

1. Участники проекта – это

А) основной элемент его структуры, так как именно они обеспечивают реализацию его замысла.

Б) будущий владелец и пользователь результатов проекта.

В) специфическая организационная структура, возглавляемая руководителем проекта и создаваемая на период осуществления проекта с целью эффективного достижения его целей.
Г) способность оказывать влияние на отдельные личности и группы с целью направления их усилий на достижение определенных целей.

2. Будущий владелец и пользователь результатов проекта – это

- А) инвестор;
- Б) заказчик;
- В) руководитель проекта;
- Г) команда проекта.

3. Юридическое лицо, которому заказчик (или инвестор, или другой участник проекта) делегирует полномочия по руководству работами по проекту – это

- А) инвестор;
- Б) заказчик;
- В) руководитель проекта;
- Г) команда проекта.

4. Команда проекта должна иметь:

- А) четкую идеологию менеджмента, принятую всеми членами команды;
- Б) информационную систему и объективные критерии оценки вклада отдельных сфер деятельности в конечные результаты труда;
- В) систему материального стимулирования менеджеров за вклад в общее дело.
- Г) все ответы верны.

5. Сколько подзадач необходимо выполнить для формирования команды проекта?

- А) 2
- Б) 3
- В) 4
- Г) 5

6. Стадии развития команды:

- А) формирования, развитие, нормализация, синергия и выполнение, роспуск.
- Б) формирования, смятение, нормализация, синергия и выполнение, роспуск.
- В) формирования, смятение, планирование, синергия и выполнение, роспуск.
- Г) зарождение, смятение, нормализация, синергия и выполнение, роспуск.

7. Какая цель проект-менеджера?

- А) получить прибыль;
- Б) сформировать команду;
- В) сделать продуктивными специфические знания и сильные стороны каждого человека.
- Г) сформировать комплекс навыков и умений.

8. Способность оказывать влияние на отдельные личности и группы с целью направления их усилий на достижение определенных целей – это

- А) лидерство;
- Б) развитие;
- В) формирование команды;
- Г) планирование.

9. Формальный лидер – это

- А) «назначенный сверху», управляющий согласно действующим положениям и инструкциям.
- Б) получивший власть благодаря личным качествам – имеет собственную систему ценностей, устанавливает свои правила игры.
- В) получивший власть по наследству – монархи, вожди племен.
- Г) приходит к власти «силовым путем», умело настроив общество против своих конкурентов.

10. Командный лидер – это

- А) «назначенный сверху», управляющий согласно действующим положениям и инструкциям.
- Б) получивший власть благодаря личным качествам – имеет собственную систему ценностей, устанавливает свои правила игры.

В) получивший власть по наследству – монархи, вожди племен.

Г) приходит к власти «силовым путем», умело настроив общество против своих конкурентов.

3.3 Рекомендации по оцениванию результатов ситуационных и практических заданий

Максимальное количество баллов	Правильность (ошибочность) решения
Отлично	Выставляется обучающемуся, когда он: 1) полно и аргументировано отвечает по содержанию задания; 2) обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только по учебнику, но и самостоятельно составленные; 3) излагает материал последовательно и правильно.
Хорошо	Выставляется обучающемуся, когда он: 1) полно и аргументировано отвечает по содержанию задания; 2) обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры только по учебнику; 3) излагает материал последовательно и правильно.
Хорошо	Выставляется обучающемуся, когда он: 1) полно и аргументировано отвечает по содержанию задания; 2) обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры только по учебнику; 3) излагает материал не последовательно но правильно.
Удовлетворительно	Выставляется обучающемуся, когда он: 1) полно и аргументировано отвечает по содержанию задания; 2) обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, не в полной мере может применить знания на практике, не может привести необходимые примеры; 3) излагает материал не последовательно но правильно.
Удовлетворительно	Выставляется обучающемуся, когда он дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «3», но допускает 1-2 ошибки, которые сам же исправляет.
Неудовлетворительно	Выставляется обучающемуся, когда он обнаруживает знание и понимание основных положений данного задания, но: 1) излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; 2) не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; 3) излагает материал непоследовательно и допускает ошибки.

ТИПОВЫЕ СИТУАЦИОННЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРОВЕРКИ УРОВНЯ КОМПЕТЕНЦИИ

Ситуационное задание 1 к теме 1.

Разработайте план реализации конкретного проекта. Ваш план должен содержать следующие пункты:

- цель и задачи реализации проекта;
- перечень необходимых действий (мероприятий);
- сроки реализации;
- список ответственных лиц за реализацию проекта;
- список участников (исполнителей);

- детализированный список необходимых ресурсов (материальных, финансовых, трудовых).

Ситуационное задание 2 к теме 1.

Выберите любой инновационный проект и разработайте модель его окружения, представьте ее в виде рисунка или презентации.

Ситуационное задание 1 к теме 2.

Задание: проанализируйте график Гантапроекта и сделать оптимизацию времени (min) при условиях ограничения трудовых ресурсов – 4 работника (примечание - каждый из рабочих может выполнять любую операцию):

Р а б о т а	Ра бот ни ки	Дни																							
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
A	1																								
B	1																								
C	2																								
D	2																								
E	1																								
F	2																								
G	2																								
H	1																								
I	2																								
J	4																								
K	1																								
L	2																								

Практическое задание 1 к теме 2

Разработайте диаграмму Ганта для выбранного инновационного проекта.

Практическое задание 2 к теме 2

Разработайте диаграмму по методу критического пути для выбранного инновационного проекта.

Ситуационное задание 1 к теме 3.

Проект имеет плановую продолжительность 12 месяцев и ВАС=370 денежных ед. После 6 месяцев работы по проекту были получены базовые показатели:

Работа	Плановый объем (PV)	Освоенный объем (EV)	Фактические затраты (AC)
1. Подготовка контрактных документов	5	5	5
2. Проведение диагностики предприятия	50	50	45
3. Анализ проблем и узких мест	30	30	45
4. Подготовка результатов диагностики	40	40	50
5. Презентация отчета о диагностике	30	20	30

6. Разработка мероприятий по реинжинирингу	35	30	30
7. Согласование мероприятий	-	-	-
8. Разработка плана реинжиниринга	-	-	-
9. Реализация плана	-	-	-
10. Итог	-	-	-
Всего:	190	175	205

Задачи:

1. Сделать анализ выполнения проекта методом освоенного объема.
2. Сделать выводы.

Практическое задание 1 к теме 3.

Кейс-задание «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 (TCGP) 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.

Ответьте на вопросы:

1. К какому типу проектов относится данный проект?
2. Какие факторы подтверждают ваше предположение?

Практическое задание 2 к теме 3.

Кейс - задание «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?
2. Какие ошибки были допущены в управлении стоимостью со стороны консалтинговой фирмы?
3. Как вы оцениваете решение, принятое на совещание?
4. Какое решение было бы более целесообразно, по Вашему мнению

Ситуационное задание 1 к теме 4.

После 12-ти месяцев работы по проекту были получены базовые показатели:

Работа	Плановый объем (PV)	Освоенный объем (EV)	Фактические затраты (AC)
1. Подготовка контрактных документов	5	5	5
2. Проведение диагностики предприятия	50	50	45
3. Анализ проблем и узких мест	30	30	45
4. Подготовка результатов диагностики	40	40	50
5. Презентация отчета о диагностике	30	30	30
6. Разработка мероприятий по реинжинирингу	65	65	70
7. Согласование мероприятий	30	30	30
8. Разработка плана реинжиниринга	25	25	20
9. Реализация плана	80	80	50
10. Итог	15	15	10
Всего:	370	370	355

Задачи:

1. Сделать анализ выполнения проекта методом освоенного объема.
2. Сделать выводы.

Практическое задание 1 к теме 4.

Разработайте максимально подробную карту рисков выбранного инновационного проекта, оцените вероятность их возникновения.

Практическое задание 2 к теме 4.

Разработайте план на случай возникновения непредвиденных обстоятельств выбранного инновационного проекта.

Ситуационное задание 1 к теме 5.

Кейс-задача «Как удержаться на плаву?»

Компания «Деловой альянс» специализируется на организации и проведении двух конференций – по ЖКХ и по образованию. Оба мероприятия проходят ежегодно осенью, в конце октября и в начале ноября, с интервалом в две недели. Компания каждый год вынуждена заново набирать и обучать персонал – менеджеров по продажам, потому что работа есть только на полгода – с мая по конец октября. Как только последнее мероприятие заканчивается, персонал увольняют. А через полгода начинают снова набирать. Конечно, тех же самых сотрудников нанять не получается, потому что успешные менеджеры все уже трудоустроились и покидать свои места не хотят, да и кто будет ждать работы полгода? А новых специалистов надо еще найти, обучить, замотивировать и т.д. Компания несет большие убытки именно на подборе персонала и обучении, ведь те, кто остается до конца и работает, приносит основной доход, – это пять шесть сотрудников, а около ста человек, показав плохие финансовые результаты, уходят как не

прошедшие испытательный срок. Руководство компании во всем винит неэффективную работу отдела персонала. Сформулируйте и обоснуйте ответы на вопросы:

1. Возможно ли в данной ситуации применение проектного подхода для решения сложившихся проблем?
2. Каким образом наиболее эффективно можно организовать работу по подбору персонала?
3. Предложите систему эффективной мотивации сотрудников компании.

Практическое задание 1 к теме 5.

Назначьте формального руководителя выбранного инновационного проекта, руководствуясь ключевыми компетенциями и личными качествами, обоснуйте свой выбор.

3.4. Рекомендации по оцениванию рефератов (докладов, сообщений)

Максимальное количество баллов	Критерии
Отлично	выполнены все требования к написанию и защите реферата (эссе): обозначена проблема и обоснована ее актуальность, сделан краткий анализ различных точек зрения на рассматриваемую проблему и логично изложена собственная позиция, сформулированы выводы, тема раскрыта полностью, выдержан объём, соблюдены требования к внешнему оформлению, даны правильные ответы на дополнительные вопросы.
Хорошо	основные требования к реферату (эссе) и его защите выполнены, но при этом допущены недочеты. В частности, имеются неточности в изложении материала; отсутствует логическая последовательность в суждениях; не выдержан объем письменной работы; имеются упущения в оформлении; на дополнительные вопросы при защите даны неполные ответы
Удовлетворительно	имеются существенные отступления от требований к реферированию. В частности, тема освещена лишь частично; допущены фактические ошибки в содержании или при ответе на дополнительные вопросы; во время защиты отсутствует вывод.
Неудовлетворительно	тема не полностью раскрыта, обнаруживается существенное непонимание проблемы.

ПРИМЕРНЫЕ ТЕМЫ РЕФЕРАТОВ, ДОКЛАДОВ, СООБЩЕНИЙ ДЛЯ ПРОВЕРКИ УРОВНЯ КОМПЕТЕНЦИИ

Тематика рефератов по теме 1:

1. Историческая последовательность становления управления проектами.
2. Понятие и классификация ограничений проекта.
3. Основные участники проекта.
4. Управляющий проектом: обязанности и сложности руководства.
5. Командная работа в проекте.

Тематика рефератов по теме 2:

1. Основные приемы и инструментарий планирования проекта.
2. Метод структуризации проекта.
3. Сетевая диаграмма: типы и основные преимущества использования.

Тематика рефератов по теме 3:

1. Процедура планирования проекта.
2. Матрица распределения ответственности.
3. Бюджет проекта.

Тематика рефератов по теме 4:

1. Управление рисками проекта.
2. Понятие и виды рисков.
3. Менеджмент качества проекта.

Тематика рефератов по теме 5:

1. Команда проекта. Ее участники.
2. Этапы формирования команды.
3. Лидерство. Основные типы лидеров.
4. Кто такой «командный лидер»? Какими качествами должен обладать командный лидер?
5. Власть. Формы власти. Какие существуют правила распределения власти и влияния?

Тематика докладов по теме 1:

1. Эволюция развития науки «Управление проектами».
2. Стандарты «ProjectManagement» их сходства и различия.
3. Способы и методы обоснования проекта.

Тематика докладов по теме 2:

1. Методы управления содержанием проекта.
2. Методы календарного планирования в управлении проектами.
3. Сетевая диаграмма: типы и основные преимущества использования

Тематика докладов по теме 3:

1. Способы и методы бюджетирования при реализации проекта
2. Контроль выполнения проекта и его роль при реализации проекта.
3. Методы контроля выполнения проекта.

Тематика докладов по теме 4:

1. Сценарии управления отклонениями в проектах их сущность и важность при реализации проекта.
2. Оценка рисков проекта в процессе планирования.
3. Методы управления качеством проекта.

Тематика докладов по теме 5:

1. Этапы формирования команды проекта и стадии её развития.
2. Роль команды в процессе реализации проекта.
3. Кто такие формальный и неформальный лидер и как они влияют на проект.

3.5.Рекомендации по оцениванию научной составляющей

Научная статья должна быть выполнена по заданной теме, четко оформлен библиографический список, поставлены цели, задачи исследования, определен объект и предмет исследования, определены методы исследования, позволяющие достигнуть поставленных целей исследования, проведен анализ исследования, сделаны выводы. Оформление соответствует требованиям ГОСТ. Согласно РПУД максимальное количество баллов – до 10, может быть увеличено до 15 баллов за очное участие в конференции.

Максимальное количество баллов (государственная оценка)	Критерии
Отлично	Выставляется обучающемуся, если ответ показывает глубокое и систематическое знание всего программного материала и структуры конкретного вопроса, а также основного содержания и новаций лекционного курса по сравнению с учебной литературой. Обучающийся демонстрирует отчетливое и свободное владение концептуально-понятийным аппаратом, научным языком и терминологией

	соответствующей научной области. Знание основной литературы и знакомство с дополнительно рекомендованной литературой. Логически корректное и убедительное изложение ответа
Хорошо	Выставляется обучающемуся, если его ответ демонстрирует знание узловых проблем программы и основного содержания лекционного курса; умение пользоваться концептуально понятийным аппаратом в процессе анализа основных проблем в рамках данной темы; знание важнейших работ из списка рекомендованной литературы. В целом логически корректное, но не всегда точное и аргументированное изложение ответа
Удовлетворительно	Выставляется обучающемуся, если его ответ демонстрирует фрагментарные, поверхностные знания важнейших разделов программы и содержания лекционного курса; затруднения с использованием научно-понятийного аппарата и терминологии учебной дисциплины; неполное знакомство с рекомендованной литературой; частичные затруднения с выполнением предусмотренных программой заданий; стремление логически определено и последовательно изложить ответ
Неудовлетворительно	Выставляется обучающемуся, если его ответ демонстрирует незнание, либо отрывочное представление о данной проблеме в рамках учебно-программного материала; неумение использовать понятийный аппарат; отсутствие логической связи в ответе

3.6.Рекомендации по оцениванию индивидуальной работы обучающегося.

Индивидуальное задание выполняется и оформляется в виде проекта. Выполняется в индивидуальном порядке либо в составе проектной команды по желанию обучающегося. Состав проектной команды не более 3-х обучающихся. Команда формируется обучающимися самостоятельно.

Максимальное количество баллов (государственная оценка)	Критерии
Отлично	выставляется обучающемуся при наличии полного правильного письменного ответа на все представленные задания по конкретной теме и корректном оформлении выполненного задания.
Хорошо	выставляется обучающемуся при неполном правильном письменном ответе на все представленные задания по конкретной теме и и корректном оформлении выполненного задания.
Хорошо	выставляется обучающемуся при полном правильном ответе не на все представленные индивидуальные задания.
Удовлетворительно	выставляется обучающемуся при неполном правильном ответе не на все представленные индивидуальные задания.
Неудовлетворительно	выставляется обучающемуся при минимальном выполненном задании

Индивидуальные задания к разделу 1:

Задание № 1: Выбрать направление проектной деятельности. Определить цель проекта. Установить границы проекта.

Задание 2: Обосновать целесообразность реализации выбранного к разработке проекта.

Задание 3: Произвести декомпозицию проекта, определить виды работ. Осуществить окончательное планирование проекта с учётом временных и ресурсных ограничений.

Индивидуальные задания к разделу 2:

Задание 1.: Идентифицировать риски выбранного проекта и разработать мероприятия реагирования на риски.

Задание 2. Определить методы управления качеством выбранного проекта. Разработать мероприятия по управлению качеством выбранного проекта.

Задание 3. Произвести оценку эффективности выбранного проекта.

КОМПЛЕКТ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

№ п/п	Содержание оценочного средства*	Индекс оцениваемой компетенции или ее элементов
1-50	Тестовые и практические задания	ПК-9

ВОПРОСЫ К ЗАЧЕТУ
для проверки сформированности компетенций

1. Целью реализации проекта является:

- А) определение результатов деятельности на определенный срок;
- В) желаемый и доказан результат, достигнутый в границах определенного срока при заданных условиях реализации проекта;
- С) доказательство достижения результатов в определенный срок;
- Д) производственная деятельность организации.

2. Ключом к успеху по всем видам ограничений по проекту является эффективное управление:

- А) сроками работ (проекта);
- В) расходами (затратами) проекта;
- С) качеством проекта;
- Д) доходами проекта.

3. Согласно методике SMART, цель определяется исходя из:

- А) распределения целей на цели-результаты и цели-задачи;
- В) построения дерева целей, начиная с миссии;
- С) конкретности, измеримости, достижимости, реалистичности, временного фактора;
- Д) важности и срочности реализации.

4. Мультипроект представляет собой:

- А) отдельный проект определенного вида и масштаба;
- В) комплексный проект развития регионов, секторов экономики;
- С) комплексный проект, требующий полипроектного управления;
- Д) проект со стоимостью более 100 млн. у.е.

5. Модель технологической зрелости предприятий по управлению проектами состоит из нескольких уровней. Третий уровень предполагает:

- А) создание единой методологии профессионального управления проектами, портфелями проектов и программ;
- В) формирование общей системы процессов управления проектами, программами и портфелями проектов предприятия;
- С) формирование общего профессионального языка управления проектами предприятия;
- Д) устойчивое развитие проектно-проектно-ориентированного предприятия через управление на основе жизненных циклов, постоянных улучшений, бенчмаркинга, реинжиниринга продуктов и бизнес-процессов.

6. Несбалансированность состава портфеля проектов выражается в:

- А) несоответствия портфеля проектов стратегическим ресурсам организации;
- В) большом числе проектов с краткосрочными целями;
- С) излишнем количестве проектов, что относится к производственным аспектам;
- Д) все перечисленное верно.

7. Эффект синергизма портфеля проектов заключается в следующем:

- А) одновременное достижение наилучших экономических, финансовых, социальных и др. конечных результатов;
- В) получаемая полезность от реализации портфеля проектов превышает полезность от реализации отдельных проектов;
- С) все перечисленное верно;

D) всё перечисленное не верно.

8. Вы управляете проектом, статус: SPI=1,07 и CPI=0,94. Как описывается этот статус?

- A) проект выполняется быстрее и укладывается в бюджет;
- B) проект выходит за рамки расписания и укладывается в бюджет;
- C) проект выполняется быстрее и превышает бюджет;
- D) проект выходит за рамки расписания и превышает бюджет.

9. Вы руководите проектом, который находится на стадии исполнения. Вы постоянно оцениваете проект, даете рекомендации по сменам и исправлению дефектов, предлагаете корректирующие действия. Какой процесс Вы выполняете?

- A) управление интеграцией;
- B) управления содержанием;
- C) мониторинг и контроль;
- D) управление коммуникациями.

10. Увеличение интенсивности работ как стратегия изменения по проекту предполагает:

- A) введение системы премиальных, увеличение ставки заработной платы сотрудника на время выполнения проекта;
- B) увеличение численности рабочей группы из числа сотрудников компании;
- C) увеличение продолжительности рабочего дня (недели);
- D) привлечение сторонних организаций для выполнения определенных работ в проекте.

11. Вы управляете проектом в среде «точно в срок». Какими будут допустимые отклонения во времени поставок?

- A) 45%
- B) 12%
- C) 10%
- D) 0%.

12. Приобретение страховки – это пример:

- A) снижение рисков;
- B) передачи рисков;
- C) принятие рисков;
- D) уклонение от рисков.

13. Проектная деятельность характеризуется повышенными рисками ввиду следующие особенности (Выберите несколько правильных вариантов ответа):

- A) сложность характера деятельности;
- B) многие проекты подвергаются политическим и страновому рискам;
- C) значительный период времени от начала реализации проекта до его завершения;
- D) каждый участник проекта имеет свое видение рисков.

14. Процесс структурирования проекта представляет собой распределение последнего на элементы, которые поддаются управлению, поэтому может разбивать проект с ориентацией на (Выберите несколько правильных вариантов ответа):

- A) компоненты (результаты) проекта;
- B) этапы жизненного цикла проекта;
- C) организационные подразделения предприятия;
- D) функции управления проектом.

15. Если результаты проекта еще не четко сформулированы, необходимо структурировать проект:

- A) с ориентацией на его цели;
- B) с ориентацией на фазы жизненного цикла проекта;
- C) с ориентацией на элементы организационной структуры;
- D) всё перечисленное не верно.

16. Подход к управлению проектами, которые имеют терминальную цель и четко ограниченный жизненный цикл, в рамках которого создается сложный комплекс продукции или одна сложная система, называется:

- А) управлением конечными проектами;
- В) управлением открытыми проектами;
- С) управлением проектами, которые развиваются;
- Д) мультипроектным управлением.

17. Система управления проектами включает в себя несколько составляющих. К методической относятся:

- А) приказы, распоряжения, контракты;
- В) программное обеспечение, техническая документация, обучений персонал;
- С) политика УП, принципы формирования портфолио, корпоративный стандарт;
- Д) все перечисленное верно.

18. Пересмотр бизнес-процессов компании, связанных с управлением проектами, создания регламентов процессов управления проектами предприятия соответствует уровню модели технологической зрелости предприятия:

- А) первом;
- В) втором;
- С) третьем;
- Д) четвёртому.

19. Совокупность средств и приемов для достижения намеченной цели являются:

- А) стратегией;
- В) тактикой;
- С) политикой;
- Д) процедурой.

20. Разбалансированный инвестиционный портфель характеризуется:

А) несоответствием состав его инвестиционных проектов поставленным целям его формирования;

В) как портфель, который был ранее оптимизированным, но сегодня не удовлетворяющий инвестора в связи с существенным изменением внешних условий или внутренних факторов;

- С) полной реализацией целей формирования портфеля;
- Д) все перечисленное не верно.

21. Проект-менеджер находится на середине процесса выполнения крупного строительного проекта, когда узнает, что время, необходимое для его завершения, больше времени, которое он имеет в своем распоряжении. Как ему следует поступить?

- А) сократить содержание проекта;
- В) встретиться с руководством и объявить о невозможности выполнения проекта в планируемые сроки;
- С) больше работать;
- Д) определить возможности сжатия расписания проекта и представить на рассмотрение руководству свои рекомендации.

22. Манипулирование ресурсами, что предусматривает ежемесячное использование постоянного количества ресурсов, называется:

- А) сжатия;
- В) временное резервирование;
- С) выравнивание;
- Д) уменьшение стоимости.

23. Процесс управления рисками проекта включает процедуры в следующей последовательности:

А) идентификация рисков > планирование реагирования на риски > качественная оценка рисков > количественная оценка > Мониторинг и контроль рисков > планирование

управления рисками;

В) качественная оценка рисков > идентификация рисков > количественная оценка > мониторинг и контроль рисков > планирование реагирования на риски > планирование управления рисками;

С) планирование > идентификация рисков > качественная оценка рисков > количественная оценка > планирование реагирования на риски > мониторинг и контроль рисков;

Д) все перечисленное не верно.

24. Манипулирование временем может быть реализовано путем:

А) переброска ресурсов внутри проекта;

В) увеличение численности рабочей группы из числа сотрудников компании;

С) увеличение продолжительности рабочего дня (недели);

Д) привлечение сторонних организаций для выполнения определенных работ в проекте.

25. Качеством проекта являются:

А) изготовление продукта из дорогого сырья;

В) тщательное изготовление продукта командой проекта;

С) удовлетворение продукта требованиям заказчика, который его оплатил;

Д) прохождения продуктом всех тестовых испытаний.

Выберите несколько правильных вариантов ответа

26. Особенностью функциональной структуры управления является построение организации (Выберите несколько правильных вариантов ответа):

А) в соответствии с видами основной деятельности;

В) с ориентацией на продукт;

С) с ориентацией на регионы (территории);

Д) с распределением заданий по двум параметрам - первичным и вторичным функциям.

27. Стратегия организации представляет собой (Выберите несколько правильных вариантов ответа):

А) мероприятия, направленные на достижение целей;

В) совокупность целей организации и конкурентоспособных действий менеджеров по их достижению;

С) рекламный слоган;

Д) план действий руководства.

28. Согласно методики UNIDO жизненный цикл проекта состоит из следующих стадий:

А) концептуальное проектирование - разработка - реализация - завершение;

В) разработка - введение товара на рынок - рост - зрелость - старение;

С) планирование политики - определение потребностей концепция проекта - реализация - товар в работе - завершение;

Д) прединвестиционная стадия - инвестиционная стадия - эксплуатационная стадия;

29. Администратор проекта в отличие от проект-менеджера:

А) определяет кадровую политику и формирует команду проекта;

В) отвечает за проект в пределах сметной стоимости;

С) согласовывает условия реализации проекта со всеми участниками;

Д) обеспечивает участников проекта необходимой информацией.

30. Цикл проекта включает фазу(ы):

А) от решения о внедрении проекта до его завершения;

В) от идентификации до начала внедрения проекта;

С) завершение подготовки проекта до завершения внедрения проекта;

Д) от начала подготовки проекта до завершения внедрения проекта;

31. Модель технологической зрелости предприятий по управлению проектами

состоит из нескольких уровней. Первый уровень предполагает:

А) создание единой методологии профессионального управления проектами, портфелями проектов и программ;

В) формирование общей системы процессов управления проектами, программами и портфелями проектов предприятия;

С) формирование общего профессионального языка управления проектами предприятия;

Д) устойчивое развитие проектно-ориентированного предприятия через управления на основе жизненных циклов, постоянных улучшений, бенчмаркинга, реинжиниринга продуктов и бизнес-процессов.

32. Комплекс навыков и технологий, что позволяет компании предоставлять потребителям определенный набор ценностей, являются:

А) стратегией;

В) тактикой;

С) политикой;

Д) ключевой компетенцией.

33. Во время планирования проекта в матричной организации проект-менеджер определил, что нужны дополнительные человеческие ресурсы. С кем Он будет вести переговоры прежде всего?

А) с проект-менеджерами др. проектов;

В) с функциональными руководителями;

С) с командой проекта;

Д) со спонсорами проекта.

34. Диаграмма, показывающая число и типа ресурсов, которые используются на протяжении всего проекта, называется:

А) организационная структура;

В) расписание ресурсов;

С) гистограмма ресурсов;

Д) расписание набора персонала.

35. Слабая матрица характеризуется тем, что:

А) проект имеет одного постоянного сотрудника - руководителя проекта, привлекается временно, или проект не имеет постоянного руководителя;

В) количество организационных ресурсов колеблется от 15 до 60% от общего их объема;

С) количество организационных ресурсов составляет от 50 до 95%;

Д) все перечисленное не верно.

36. Когда Вы выполняете анализ заинтересованных сторон проекта?

А) когда управляете коммуникациями в проекте;

В) когда разрабатываете устав проекта;

С) когда создаете базовый план проекта;

Д) когда вносите изменения используя процесс управления изменениями.

37. К внутренним факторам окружения проекта относятся (Выберите несколько правильных вариантов ответа):

А) уровень преступности в районе;

В) отношения между участниками проекта;

С) стиль руководства;

Д) средства коммуникации, используемые участниками.

38. Изменения по проекту могут быть внесены (Выберите несколько правильных вариантов ответа):

А) по просьбе заказчика;

В) по предложению подрядчиков;

С) из внешнего окружения проекта;

D) с внутреннего окружения проекта;

39. Оценка жизнеспособности проекта подтверждает (Выберите несколько правильных вариантов ответа):

A) обеспечение требуемой динамики инвестиций;

B) способность проекта генерировать достаточные для погашения расходов потоки доходов;

C) финансовую устойчивость предприятия, реализующего проект;

D) наличие хорошей кредитной истории предприятия, реализующего проект.

40. Монопроект представляет собой:

A) отдельный проект определенного вида и масштаба;

B) комплексный проект развития регионов, секторов экономики;

C) комплексный проект, требующий полипроектного управления;

D) проект со стоимостью до 50 млн. у.е.

41. Организационно-экономический механизм реализации проекта включает (Выберите несколько правильных вариантов ответа):

A) регламентирующие документы;

B) схемы финансирования;

C) условия использования ресурсов и продукции;

D) все перечисленное не верно.

42. Вы – руководитель проекта в промышленной группе. Вы управляете проектом поставки и запуска системы автоматизации энергетических объектов. Заказчик проекта – крупная энергетическая компания. Ваш проект находится посередине выполнения. До Вас доходят слухи о том, что владельцы компании, которая является Вашим подрядчиком, в результате серьезных разногласий собираются увольнять ключевых сотрудников. В том числе и тех, которые работают в Вашем проекте и в текущей фазе являются ключевыми компетенциями. Кроме Вас, услугами этой компании пользуется еще несколько проектов Вашего предприятия. Что Вы должны сделать в первую очередь:

A) договориться о встрече с владельцами компании – подрядчика и попытаться убедить их не увольнять необходимых Вам сотрудников;

B) прекратить отношения с проблемной компанией, немедленно разорвав контракт;

C) уведомить своего спонсора и менеджеров других проектов о возможных проблемах и предложить решение;

D) договориться о встрече с владельцами компании – подрядчика и сообщить, что Вы разрушите контракт, если не будет улажен конфликт.

43. Клиент требует от Вас, чтобы Вы сделали небольшое изменение в содержании проекта, и ожидает, что это будет сделано без задержек и дополнительных затрат. Вы считаете, что у Вас достаточно полномочий для принятия такого решения самостоятельно, но Вы не совсем уверены. Какие должны быть Ваши дальнейшие действия?

A) запрос на изменения – это всегда возможность получить больше денег от клиента, а также тайно решить проблемы с графиком и качеством. Вы должны сделать некоторые разумные оценки времени, стоимости, рисков и так далее, и тому добавить хорошую надбавку на все это для получения новой цены.

B) наш главный приоритет – удовлетворение требований клиента. Клиент дает Вам возможность увеличить удовлетворенность, использовать ее для максимизации выгоды. Большинство руководителей используют возможности для покрытия риска, которая используется для оплаты дополнительной стоимости.

C) обработайте запрос в соответствии с Вашими процессами общего управления изменениями, описанными в системе управления. Решение принимается совместно с органом, ответственным за контроль над изменениями, стоит увеличение удовлетворенности клиента той дополнительной стоимостью, работы и рисков, которые с этим связаны;

$$\text{A) } BEP = \frac{FC}{(P - AVC)}; \quad \text{B) } IRR = A + \frac{a(B - A)}{(a - b)};$$

C) $P = A \frac{(1+r)^i - 1}{r(1+r)^i};$

D) $PI = \frac{NPV}{Inv}.$

50. Вам известно, что PV = 475, AC = 430, EV = 480, EAC = 40, а ВАС = 525. Каким является VAC?

- A) 440;
- B) 390;
- C) 485;
- D) 435.