

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Ярославский государственный университет им. П.Г. Демидова

Кафедра управления и предпринимательства

УТВЕРЖДАЮ

Декан экономического факультета



Д.Ю. Брюханов
(подпись)

«26» апреля 2023 г.

Рабочая программа дисциплины

«Проектная деятельность в сфере государственного и муниципального управления»

Направление подготовки

38.03.04 Государственное и муниципальное управление

Направленность (профиль)

«Государственные и муниципальные финансы»

Форма обучения

очная

Программа рассмотрена
на заседании кафедры
протокол №7 от 05» апреля 2023 года

Программа одобрена НМК
экономического факультета
протокол №6 от «26» апреля 2023 года

Ярославль, 2023

1. Цели освоения дисциплины

Целями освоения дисциплины «Проектная деятельность в сфере государственного и муниципального управления» являются: усвоить содержание процессов разработки и реализации проектов в сфере государственного и муниципального управления; изучить теоретический аппарат и ознакомиться с инструментальными средствами управления проектами в сфере государственного и муниципального управления; сформировать практические навыки решения задач, возникающих в процессе разработки и реализации проектов в государственном секторе.

2. Место дисциплины в структуре образовательной программы.

Дисциплина «Проектная деятельность в сфере государственного и муниципального управления» относится к обязательной части Блока 1. Она основывается на знаниях, полученных слушателями при изучении дисциплин «Математика для экономистов», «Деловые коммуникации», «Теория и практика командной работы», «Финансы», «Финансовая грамотность и принятие экономических решений», «Теория систем».

3. Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с планируемыми результатами освоения ОП бакалавриата

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих элементов компетенций в соответствии с ФГОС ВО, ОП ВО и приобретение следующих знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности:

Формируемая компетенция (код и формулировка)	Индикатор достижения компетенции (код и формулировка)	Перечень планируемых результатов обучения
Универсальные компетенции		
УК – 2 Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений.	УК 2.1. Понимает базовые принципы постановки задач и выработки решений.	Знать: сущность и методы разработки проектных документов и их реализации; цели этих видов деятельности; задачи, решаемые менеджером для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ; критерии оценки результативности деятельности менеджера проектов; Уметь: обосновывать управленческие решения при координировании деятельности исполнителей с помощью методического инструментария реализации управленческих решений в области проектного менеджмента; координировать деятельность исполнителей с помощью методического инструментария реализации управленческих решений в области проектного менеджмента; пользоваться инструментарием реализации управленческих решений в области проектного менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ

		Владеть: теоретическими основами контроля реализации проектных плановых документов; инструментарием реализации управленческих решений в области проектного менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ
	УК-2.2. Выбирает оптимальные способы решения задач, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений	Знать: метод освоенного объема; способы оценки проектов с учетом факторов риска и неопределенности Уметь: разрабатывать рабочий план-график контроля исполнения планов проекта; анализировать эффективность использования ресурсов по проекту; формулировать и вносить запросы на изменение проекта; измерять и анализировать достигнутые результаты проекта Владеть: навыком контроля плана реализации проекта; навыком координации деятельности по проекту

4. Объем, структура и содержание дисциплины

Очная форма

Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетных единицы, 108 академических часов.

№ п/п	Темы (разделы) дисциплины, их содержание	Семестр	Виды учебных занятий, включая самостоятельную работу студентов, и их трудоемкость (в академических часах)	Формы текущего контроля успеваемости Форма промежуточной аттестации Формы ЭО и ДОТ (при наличии)
			Контактная работа	

			лекции	практические	лабораторные	консультации	аттестационные испытания	самостоятельная работа	
1	Проект как объект управления в деятельности органов государственной и муниципальной власти	4	3	3				7	Устный опрос, выполнение кейсов
2	Процессы управления проектами	4	3	3		1		7	Устный опрос, решение задач, выполнение тестовых заданий
3	Разработка проекта. Использование информационно-коммуникационных технологий при планировании и реализации проекта	4	4	4		1		8	Устный опрос, выполнение расчетных задач, тест для самопроверки в LMS Moodle
4	Организационные механизмы управления предметными областями проекта	4	4	4		1		8,7	Устный опрос, выполнение кейсов, выполнение тестов, выполнение заданий по разработке проектов
5	Оперативное управление реализацией проекта		4	4		1		7	Устный опрос, выполнение заданий, кейсов, тест для самопроверки в LMS Moodle
6	Контроль реализации проекта	4	4	4				7	Устный опрос, выполнение кейсов, тестов
7	Перспективы развития проектного управления в государственном секторе	4	4	4				7	Выполнение кейсов и задач
							0,3		зачет
	Всего 108 часов		26	26		4	0,3	51,7	

Содержание разделов дисциплины:

1. Проект как объект управления в деятельности органов государственной и муниципальной власти

Предпосылки использования в сфере государственного и муниципального управления методологии управления проектами. Эволюция развития методов управления проектами в сфере государственного и муниципального управления. Этапы развития управления проектами в России. Понятие проекта и управления проектом. Отличительные признаки проекта. Отличие проекта от программы. Базовые понятия управления проектами.

Окружающая среда проекта.

2. Процессы управления проектами

Жизненный цикл проекта. Классификация проектов. Участники проекта. Объект и субъект управления в рамках концепции управления проектами. Процессы управления

проектами: процессы инициации, планирования, исполнения, контроля и завершения. Стандарты по управлению проектами. Инициация и разработка концепции проекта. Цели проекта. Формирование идеи проекта. Прединвестиционные исследования. Проектный анализ, его структура и назначение.

3.Разработка проекта. Использование информационно-коммуникационных технологий при планировании и реализации проекта

Дерево целей, работ, ресурсов, стоимости, участников, матрица ответственности. Оптимальный уровень детализации. Разработка проектной документации: состав и порядок разработки. Экспертиза проекта. Порядок проведения экспертизы. История сетевого моделирования. Элементы классических сетевых графиков. Элементы современных сетевых графиков. Правила построения сетевого графика проекта. Метод расчета критического пути на сетевой модели. Microsoft Project как инструмент разработки сетевого графика проекта. Современные программные средства для разработки проектов и управления ими.

4. Организационные механизмы управления предметными областями проекта

Основные и вспомогательные процессы проектного управления (управление мотивацией. управление компетенцией, организационная поддержка, технологическая поддержка).

Основные инструменты управления проектами (паспорт проекта, резюме проекта, план-график, отчеты об исполнении проекта и др.). Декомпозиция проектного управления на подпроцессы: инициация проекта, планирование проекта, исполнение проекта, управление изменениями проекта, контроль проекта, завершение проекта.

Оценка стоимости проекта. Виды и назначение смет. Методы определения сметной стоимости. Структура управления стоимостью на этапах жизненного цикла. Бюджетирование проекта. Отчетность по затратам. Оптимизация плана проекта по показателю время/стоимость (метод PERT/COST).

Виды и источники рисков проекта. Методы управления рисками. Количественный подход к оценке рисков проекта. Категории и виды эффективности проекта. Схема оценки экономической, социальной и бюджетной эффективности проекта. Критерии эффективности проекта.

5. Оперативное управление реализацией проекта

Содержание деятельности по выполнению плана проекта. Доведение заданий до исполнителей, контроль исполнения, контроль качества исполнения. Логистический, финансовый и кадровый аспекты управления проектами. Модель проектно-ориентированной системы управления. Отслеживание фактического графика выполнения работ. Сравнение фактического графика с плановым. Принятие решений по ликвидации наметившихся отклонений от плана. Перепланирование проекта в случае значительных отклонений. Сценарии управления отклонениями. Манипулирование продуктом (качеством).

6. Контроль реализации проекта

Цель и назначение контроля. Методы контроля. Требования к системе контроля. Принципы построения эффективной системы контроля. Процессы контроля. Технология управления изменениями. Контроль стоимости проекта. Традиционный метод и метод освоенного объема. Оценка текущего статуса проекта. Отчетность по затратам. Прогнозирование изменений.

7. Перспективы развития проектного управления в государственном секторе

Применение теории систем в муниципальном и государственном проектировании. Процесс как элемент системы управления проектами. Системная модель управления проектами в муниципальном и государственном секторах. Особенности стратегического менеджмента проектов в муниципальном и государственном управлении. Проекты,

ориентированные на стратегию. Переход к реализации программ на основе методологии управления проектами.

5. Образовательные технологии, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине

В процессе обучения используются следующие образовательные технологии:

Лекции. Содержание лекции должно охватывать либо тему в целом, либо ее логически завершенную часть. Последовательность изложения лекционного материала должна по возможности учитывать его востребованность в параллельно выполняемых заданиях. Одновременно для лучшего восприятия лекционного материала используется визуальный материал в виде презентаций PowerPoint. Это позволяет одновременно задействовать несколько каналов восприятия и за счет постоянного переключения каналов, достичь большей концентрации внимания. Презентации сопровождаются примерами из практики, что способствует лучшему запоминанию материала.

Структурное изложение лекции должно способствовать появлению и постоянному поддержанию интереса к изучаемой теме, что достигается за счет приведения достаточного количества примеров из практики, как положительных, так и отрицательных. Понимание последствий принятых ранее решений в области управления проектами на конкретном примере ведет к появлению мотивации на получение знаний. По этим причинам логика изложения материала должна быть построена от примеров к теории, а не наоборот. Возможно использование одного примера по всей теме изучения, или нескольких, но в этом случае слушатели чаще запоминают избирательно, в зависимости от нестандартности приведенного случая, что может отрицательно сказаться на комплексном понимании технологий управления проектами.

Для контроля понимания материала и используемых методов необходимо в процессе лекции поддерживать обратную связь с аудиторией, построенную различными способами, как в варианте приведения собственных примеров слушателями, что позволяет отследить уровень понимания отдельных теоретических вопросов, так и в варианте вопрос-ответного хода по основным (важным) структурным блокам темы.

Практические занятия включают два типа работ:

- Индивидуальная
- Групповая

Индивидуальная работа строится различными способами, как традиционными, в виде опроса, в случае если есть необходимость проверить уровень подготовки и наличие знаний, для выполнения последующих более практико-ориентированных заданий (кейсы, ситуации и т.п.). Эта оценка позволяет отсеять тех слушателей, кто в групповой работе может либо не приносить никакой ценности для группы, либо наоборот вносить деструктивный элемент в обсуждение за счет низкого (недостаточного) уровня знаний.

Групповая работа подразумевает командное обсуждение кейсов, ситуаций, представленного в последующем в виде краткого отчета и презентации. Проведение занятий в подобной форме предполагает переход от метода накопления знаний к практико-ориентированному обучению студентов. В результате проведения индивидуального анализа, обсуждения в группе, определения проблем, нахождения альтернатив, выбора действий и плана их выполнения студенты получают возможность развивать навыки управления различными параметрами проекта.

Консультации – вид учебных занятий, являющиеся одной из форм контроля самостоятельной работы студентов в течение семестра. На консультациях по инициативе студентов рассматриваются и обсуждаются различные вопросы тематики дисциплины, которые возникают у них в процессе самостоятельной работы.

В процессе обучения используются следующие технологии электронного обучения и дистанционные образовательные технологии:

Электронный университет Moodle ЯрГУ, в котором присутствуют:

- задания для самостоятельной работы обучающихся по темам дисциплины;

- средства текущего контроля успеваемости студентов (тестирование);
- презентации и тексты лекций по темам дисциплины;
- представлен список учебной литературы, рекомендуемой для освоения дисциплины;
- представлена информация о форме и времени проведения консультаций по дисциплине в режиме онлайн;
- посредством форума осуществляется синхронное и (или) асинхронное взаимодействие между обучающимися и преподавателем в рамках изучения дисциплины.

6. Перечень лицензионного и (или) свободно распространяемого программного обеспечения, используемого при осуществлении образовательного процесса по дисциплине

В процессе осуществления образовательного процесса используются:

- для формирования текстов материалов для промежуточной и текущей аттестации – программы MicrosoftOffice;
- при осуществлении процедур планирования основных параметров проекта, оценке его эффективности - программы Microsoft Project, Project Expert;
- для поиска учебной литературы библиотеки ЯрГУ – Автоматизированная библиотечная информационная система «БУКИ-NEXT»http://www.lib.uniyar.ac.ru/opac/bk_cat_find.php

7. Перечень современных профессиональных баз данных и информационных справочных систем, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (при необходимости)

В процессе осуществления образовательного процесса по дисциплине используются:

- Автоматизированная библиотечно-информационная система «БУКИ-NEXT»http://www.lib.uniyar.ac.ru/opac/bk_cat_find.php

8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины

а) основная литература

1. Управление проектами: учебник и практикум для вузов/ А.Т. Зуб. – Москва: Издательство «Юрайт», 2023. – 422 с.
2. Управление проектами: учебник и практикум для вузов/ А.И. Балашов, Е.М. Рогова, М.В. Тихонова, Е.А. Ткаченко. – Москва: Издательство «Юрайт», 2023. – 383 с.

б) дополнительная литература

1. Управление инновационными проектами: учебник и практикум для вузов/ Н.А. Поляков, О.В. Мотовилов, Н.В. Лукашов. – Москва: Издательство «Юрайт», 2023. – 384 с.
2. Управление IT-проектами и процессами: учебник для вузов/ А.В. Чекмарев. – Москва: Издательство «Юрайт», 2023. – 228 с.

в) ресурсы сети «Интернет»

Электронный каталог Научной библиотеки ЯрГУ
(https://www.lib.uniyar.ac.ru/opac/bk_cat_find.php).

Электронная библиотечная система (ЭБС) издательства «Юрайт» (<https://www.urait.ru>).

Электронная библиотечная система (ЭБС) издательства «Проспект» (<http://ebs.prospekt.org/>).

Научная электронная библиотека (НЭБ) (<http://elibrary.ru>)

<https://sovnet.ru/> - официальный сайт, Национальная ассоциация по управлению проектами СОВНЕТ (Россия)
<https://pmppractice.ru/about/> - Группа компаний «Проектная практика»
<https://www.ipma.world/> - официальный сайт IPMA – Международная ассоциация по управлению проектами
<http://www.aup.ru/books/i022.htm> - Электронные книги по управлению проектами
Президент РФ – <http://www.kremlin.ru/>
Государственная Дума Федерального Собрания Российской Федерации – <http://www.duma.gov.ru>
Единый портал для размещения информации о разработке федеральными органами исполнительной власти проектов нормативных правовых актов и результатов их публичного обсуждения – <http://regulation.gov.ru>
Министерство иностранных дел Российской Федерации – <http://www.mid.ru/bdomp/sitemap.nsf>.
Совет Федерации Федерального Собрания Российской Федерации – <http://www.council.gov.ru>.
Справочная правовая система «КонсультантПлюс» – <http://www.consultant-plus.ru>
Федеральная служба государственной статистики – <http://www.gks.ru>
Российская государственная библиотека (бывшая им. В.И. Ленина). - <http://www.rsl.ru>
Российская национальная библиотека. - <http://www.nlr.ru>
Библиотека Конгресса США. - <http://lcweb.loc.gov>

8. Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса по дисциплине

9. Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса по дисциплине

Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса по дисциплине включает в свой состав специальные помещения:

- учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа;
- учебные аудитории для проведения практических занятий (семинаров);
- учебные аудитории для проведения групповых и индивидуальных консультаций;
- учебные аудитории для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации;
- помещения для самостоятельной работы;
- помещения для хранения и профилактического обслуживания технических средств обучения.

Специальные помещения укомплектованы средствами обучения, служащими для представления учебной информации большой аудитории.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа к электронной информационно-образовательной среде ЯрГУ.

Автор:

Профессор кафедры

управления и предпринимательства, д.э.н., профессор _____ И.А. Долматович

**Приложение №1 к рабочей программе дисциплины
«Проектная деятельность в сфере государственного и муниципального
управления»**

**Фонд оценочных средств
для проведения текущей и промежуточной аттестации студентов
по дисциплине**

**1. Типовые контрольные задания или иные материалы,
необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности,
характеризующих этапы формирования компетенций**

**1.1 Контрольные задания и иные материалы,
используемые в процессе текущей аттестации**

Задания для проведения текущего контроля по теме

1. Проект как объект управления в деятельности органов государственной и муниципальной власти.

Вопросы к устному опросу (проверка сформированности компетенции УК – 2, индикатор УК – 2.1)

1. Дайте определение управлению проектами.
2. Перечислите управляемые параметры проекта
3. В чем состоит суть структуризации (декомпозиции) проекта
4. Перечислите основные функции управления проектом.
5. Что такое миссия проекта
6. С какой точки зрения формулируется миссия проекта
7. Определите миссию для следующих проектов:
 - строительство нефтепровода;
 - строительство жилого дома;
 - проект реструктуризации предприятия;
 - реформа образования.
8. Как соотносятся миссия и стратегия проекта
9. Все ли фазы проекта являются обязательными (необходимыми)
10. Чем отличаются фазы жизненного цикла и этапы реализации проекта
11. В чем различие организационной структуры проекта и предприятия

Кейс 1. Анализ ситуации

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 — участников 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 PSG International. Стоимость проекта оценивается в \$2,5 млрд.

Вопросы для анализа:

К какому типу проектов относится данный проект?

Какие факты подтверждают Ваше предположение?

Кейс 2 «Купол тысячелетия»

Купол тысячелетия (The Millennium Dome) – крупное здание в виде купола, построенное для выставки «Millennium Experience», приуроченной к празднованию наступления третьего тысячелетия. Расположено на полуострове Гринвич в юго-восточном Лондоне. Выставка была открыта для посетителей с 1 января по 31 декабря 2000 года.



Купол представляет собой большой белый шатер с двенадцатью 100 метровыми желтыми башнями, символизирующими месяцы года и стрелки циферблата. Размер шатра составляет 365 м в диаметре (один метр в течение каждого дня в стандартном году). Он стал одним из самых узнаваемых ориентиров Соединенного Королевства.

Проект Купола первоначально был задуман в 1993 году в несколько меньшем масштабе, как Фестиваль Британии или как место для всемирной выставки, чтобы отпраздновать третье тысячелетие. Затем новое правительство значительно расширило масштаб и финансирование проекта, что в свою очередь сильно увеличило ожидания от результата: уникальная достопримечательность для встречи нового тысячелетия, представляющая новый стандарт в индустрии развлечений, охватывающее ключевые аспекты британской жизни (религия, технологии или развлечения).

Получилось так, что множество сторон, участвующих в проекте, преследовали только свои интересы и продолжали вносить изменения в проект после его утверждения. Это привело к тому, что наполнение Купола не соответствовало потребностям рынка, и посетители так и не поняли, зачем был сделан этот проект и на что он вообще был рассчитан.

Отметим, что проблемы с куполом начались в самый первый день его открытия. Линия метро, специально построенная для доставки посетителей из центральной части Лондона, оказалась перегруженной. А те счастливицы, которым в ночь открытия все же удалось добраться до купола своевременно, пришлось простоять на холоде длинную очередь.

В итоге на проектирование и строительство было выделено более чем 1.4 миллиарда долларов США различными источниками, но преимущественно на лотерейные деньги и частное субсидирование.

Прогнозы были основаны на нереалистично высоких данных – 12 миллионов посетителей в год, а на самом деле в первый год посетили всего лишь 6,5 миллиона человек.

Купол Тысячелетия был открыт вовремя в 1998 году, а закрылся 31 декабря 2000 и был продан, преобразовавшись в 26 000 мест развлечений и спортивной арены³.

Купол Тысячелетия – хороший пример проекта, завершившегося точно в срок и в целом в рамках бюджета, но отсутствие ориентированности на потребности клиента привело к закрытию проекта, который мог бы иметь большой успех.

Грандиозное мероприятие оказалось исключительно убыточным, а для завершения проекта тоже нужно было вложить немало денег. Несколько месяцев британские финансисты напряженно решали классическую дилемму «и нести тяжело, и бросить жалко», пока, наконец, не решились на торжественное закрытие купола. В канун нового, 2001 года пришлось попрощаться с «фиаско тысячелетия».

Кейс 3 «Сиднейская опера»



Сиднейский оперный театр (англ. Sydney Opera House) — музыкальный театр в Сиднее, одно из наиболее известных и легко узнаваемых зданий мира, являющееся символом крупнейшего города Австралии и одной из главных достопримечательностей континента — парусообразные оболочки, образующие крышу, делают это здание непохожим ни на одно другое в мире. Оперный театр признан одним из выдающихся сооружений современной архитектуры в мире и с 1973 года является, наряду с мостом Харбор-Бридж, визитной карточкой Сиднея.

Можно сказать, что процесс создания театра является хрестоматийным провального управления проектом. Планировалось, что строительство театра займет всего четыре года и будет стоить семь миллионов австралийских долларов. По факту строительство заняло четырнадцать лет и обошлось в 102 миллиона долларов. Что означает превышение сроков на 350% и бюджета почти на 1500%.

В 1955 году был объявлен международный конкурс на лучший дизайн будущего здания, в результате которого было получено 233 заявки из 32 стран. В критериях были определены требования к самому зданию (большой зал для 3,000 посетителей, небольшой зал для 1 200 посетителей под разные цели, включая полномасштабные оперы, концерты, лекции, выступления балета и другие представления), но не было ограничений по срокам и стоимости. Победил датский архитектор Йорн Утзон (Jørn Utzon).

В 1959 году началось строительство, несмотря на нерешенные конструкторские задачи и продолжающее поступление новых запросов, требовавших новых конструктивных решений. Правительство стремилось быстрее начать работу, боясь, что финансирование или общественное мнение может сильно измениться.

Работа над подиумом (первый этап) была закончена в начале 1963 года с отставанием от графика на 47 недель и с бюджетом в 5,2 миллиона. Принудительное раннее начало

привело к значительным более поздним проблемам, например, оказалось, что основание подиума не готово было выдержать массу крыши.

По результатам первого этапа бюджет вырос до 12,5 миллионов (вместо изначально запланированных 7). Второй этап (создание крыши) начал проходить под пристальным надзором правительства, контролировавшего все расходы. В результате бюджетных разногласий архитектор Утзон в 1966 вышел из проекта и покинул Австралию. Стоимость проекта в октябре 1966 составляла все еще только \$22,9 миллиона, меньше чем четверть заключительной стоимости в размере \$102 миллионов в 1973 году. Утзон никогда больше не приезжал в страну, а в 2003 году получил Притцкеровскую премию за свой проект здания Оперы Сиднея, хотя сам так никогда и не увидел здания во всем его великолепии.

В 1973 королева Елизавета II торжественно открыла Оперный Театр Сиднея. А уже к 1975 он окупил себя!

Задание

Попробуйте ответить на следующие вопросы, опираясь на информацию, полученную из кейса, и изученный вами теоретический материал:

1. Какие из факторов успешности проекта были упущены в случае проекта «Купол тысячелетия»?
2. Приведите перечень причин, которые не были учтены авторами проекта «Купол тысячелетия», что в результате привело к закрытию сооружения спустя примерно год после его открытия.
3. Какие основные причины срыва сроков и бюджета проекта «Сиднейская опера»?
4. Как вы думаете почему, несмотря на многократное превышение бюджета проекта, Сиднейский оперный театр, как продукт проекта оказался чрезвычайно успешным?
5. Какие выводы Вам необходимо сделать при реализации собственного проекта?

2. Процессы управления проектами

Вопросы к устному опросу (проверка сформированности компетенции УК – 2, индикаторы УК – 2.1, УК – 2.2)

1. Назовите основные фазы разработки проекта.
2. Что понимается под «концепцией проекта»?
3. Что входит в понятие «цели проекта»?
4. Каковы основные характеристики задач, формулируемых на стадии формирования концепции проекта?
5. Назовите основные этапы разработки концепции проектов.
6. Что составляет суть предварительного анализа осуществимости проекта?
7. Перечислите основные составляющие Ходатайства о намерениях.

Задача (пример). Экспертная оценка инвестиционного решения

Компания «Oriental Dream» рассматривает возможность налаживания собственного производства эзотерической продукции в России.

Эксперты компании оценивают варианты инвестиционного замысла, каждому из которых соответствуют различные экспертные значения факторов успеха. Максимально благоприятное значение фактора = 100.

Проведите экспертную оценку по схеме, изложенной в данной теме, заполнив следующую таблицу:

Фактор	Вес	Варианты проекта			Интегральная оценка		
		A	B	C	A	B	C

Спрос на продукцию проекта	0,3	50	65	80			
Конкурентоспособность продукции проекта	0,25	70	80	90			
Стабильность цен на материалы	0,2	80	70	50			
Наличие альтернативных технических решений	0,15	75	70	50			
Сложность проекта	0,1	80	70	10			
Сумма	1	-	-	-			

Проанализируйте варианты проекта. Чем они отличаются?

Какой (какие) проекты, на Ваш взгляд, подлежат дальнейшему рассмотрению?

Изменится ли Ваше решение, если веса изменятся на (0,4; 0,3; 0,2; 0,1; 0)?

Можно ли это как-то объяснить?

Задание. Выберите те выражения, в которых степени ответственности использованы верно:

Исполнитель несет ответственность за непосредственное исполнение задачи, за качество ее исполнения и сроки реализации.

У каждой задачи должен быть хотя бы один наблюдатель.

Консультант не несет ответственности за выбор способа решения задачи.

У каждой задачи должен быть хотя бы один консультант.

Крайне желательно, чтобы Ответственным за задачу был один человек.

Наблюдателя информируют об уже принятом решении.

3.Разработка проекта. Использование информационно-коммуникационных технологий при планировании и реализации проекта

Вопросы к устному опросу (проверка сформированности компетенции УК – 2, индикаторы УК – 2.1, УК – 2.2)

1. Какая информация о проекте подлежит согласованию?
2. Каков порядок проведения тендера на разработку проектной документации?
3. Перечислите основные данные и требования в задании на проектирование объектов производственного назначения.
4. Какие материалы должен представить заказчик при передаче задания на проектирование?
5. Приведите перечень основных технико-экономических показателей.
6. Какова погрешность смет стоимости проекта на различных этапах его разработки?
7. В чем суть единого порядка проведения экспертизы градостроительной документации?
8. По какому принципу выбираются проектные фирмы?

Задание. Расчет технико-экономических показателей.

На рассмотрение поступил проект со следующими характеристиками: годовой выпуск продукции — 600 комбайнов по цене 125 тыс. руб.; численность занятых — 85 чел.; общая стоимость строительства — 285 млн. руб.; стоимость основных производственных фондов — 560 млн. руб.; себестоимость продукции — 100 тыс. руб.

Рассчитайте следующие технико-экономические показатели и занесите их в таблицу:

Показатель	Расчетная формула	Значение	Ед. изм-я
1. Мощность предприятия: в натуральном выражении,	Цена продукции Годовой объем производства		

в стоимостном выражении			
2. Общая численность работающих			
3. Годовой выпуск продукции на одного работающего (выработка): в натуральном выражении, в стоимостном выражении			
Общая стоимость строительства			
Стоимость основных производственных фондов			

Задание. Сколько нужно денег?

Рассчитайте потребность проекта в финансировании, если Вам дана следующая информация по денежным потокам от следующих видов деятельности компании по проекту.

Потоки	1 год	2 год	3 год	4 год
Операционная деятельность	100	200	600	800
Инвестиционная деятельность	-750	-50	0	0
Финансовая деятельность	665	-100	-450	-350

Задание. Как сделать воду свежей?

Для Вашего проекта «Свежая вода» необходима регенерирующая установка. На рынке существуют две модели установок — модель А и модель Б. Необходимая сравнительная информация представлена в следующей таблице:

	Модель А	Модель Б
Срок службы модели (лет)	10	5
Цена модели (тыс. ден. ед.)	100	50
Ежегодные эксплуатационные расходы (тыс. ден. ед.)	10	15

Необходимо учесть следующее:

1. К концу срока службы не остается ликвидационной стоимости установки.
2. Существуют альтернативные возможности для капиталовложений под 20% годовых (сложные проценты).

Какую модель установки Вы предпочтете и почему?

4. Организационные механизмы управления предметными областями проекта

Вопросы к устному опросу (проверка сформированности компетенции УК – 2, индикатор УК – 2.2)

1. В чем состоит сущность планирования проекта по его предметным областям
2. Какова основная цель планирования проекта
3. Перечислите основные процессы планирования.
4. Перечислите вспомогательные процессы планирования.
5. В чем состоит сущность агрегирования календарно-сетевых планов (графиков)
6. Дайте определение концептуальному плану, стратегическому плану и детальному плану проекта.
7. В чем состоит сущность метода SWOT-анализа
8. Перечислите факторы успеха при стратегическом планировании.
9. Перечислите факторы успеха при детальном планировании.
10. Что должен включать в себя детальный график

Кейс. Отработка проектных документов на стадии его инициации (на примере проекта в сфере государственного и муниципального управления)

Укажите, что должно быть на месте пропусков в следующем утверждении:

«В ходе [пропуск 1] проекта важно определять [пропуск 2] для оценивания получаемых промежуточных результатов»

1 – реализации; 2 – контрольные точки

1 – целеполагания; 2 – контрольные точки

1 – реализации; 2 – паузы в проекте

1 – проблематизации; 2 – паузы в проекте

Какие процессы проектного менеджмента характерны для задуманного Вами проекта?

Задание 2.

Среди следующих вариантов выберите те, которые не являются целью:

Научиться говорить на финском языке

Научиться говорить на финском языке на уровне свободного владения с носителями языка до 1 января 2020 года

Разработать веб-приложение для проведения опросов сотрудников до 01 октября 2019

Разработать лучшее веб-приложение

Сформулируйте цель своего проекта...

Задание 3.

Сформируйте устав проекта, выбранного Вами для разработки

УСТАВ ПРОЕКТА, пример из практики

Название проекта:	Создание центра обслуживания абонентов
Краткое название:	
Инициаторы:	Руководитель группы стратегического планирования
Дата представления:	«__» _____ 200__ года
Подготовил:	
Обсуждение и дополнение:	<i>Устав Проекта может изменяться по мере развития проекта. Порядок и содержание изменений определяется ...</i>

Содержание проекта	
Обоснование инициации проекта	<p>Существующая организация функционирования клиентской сервисной службы не соответствует темпам роста количества клиентов компании и требованиям к качеству обслуживания. Дальнейший рост числа обращений клиентов, что неизбежно при увеличении их количества, приведет к значительному снижению качества обслуживания и, как следствие, недовольству, жалобам и оттоку клиентов.</p> <p>Потребность в улучшении качества обслуживания клиентов с учетом перспективы роста их количества может быть удовлетворена за счет создания Центра обслуживания абонентов (ЦОА). ЦОА обеспечит обслуживание части типовых обращений автоматической справочной системой, интеллектуальную маршрутизацию более сложных вызовов на оператора, мониторинг переговоров с абонентами.</p>
Цели проекта	<p>Стратегические цели – формирование дополнительных условий для выполнения стратегии компании по обеспечению потребителей доступной связью и высококачественным сервисом</p> <p>Краткосрочные цели – снижение оттока клиентов по причине низкого качества сервиса,</p>

	обеспечение возможности предоставления качественного сервиса при условии значительного и быстрого роста клиентской базы компании за счет создания и эффективной эксплуатации Центра обслуживания абонентов.
Результаты проекта	<ol style="list-style-type: none"> 1. Снижение затрат на обслуживание одного клиента; 2. Снижение среднего времени обслуживания запроса; 3. Уменьшение количества операторов; 4. Уменьшение количества жалоб; 5. Повышение имиджа компании; 6. Получение возможности интенсификации маркетинговой деятельности; 7. Создание платформы для коммерческого использования мощностей ЦОА; 8. Получение возможности для диверсификации бизнеса;
Продукт проекта	Центр обслуживания абонентов (Call Center) – бизнес-подразделение (отдел) в составе клиентской службы (КС) «Фликом», оснащенное всем необходимым для приема значительного объема поступающих телефонных вызовов и обращений через Интернет с их последующей обработкой и переадресацией в зависимости от содержания.
Структура продукта проекта	<ol style="list-style-type: none"> 1. ЦОА в составе клиентской службы «Фликом» <ul style="list-style-type: none"> • Программно-аппаратный комплекс • Развернутый WEB-портал • Бизнес-подразделение (отдел) в составе КС • Оснащенное и отремонтированное помещение на территории КС площадью не менее 120 кв. • Обученный персонал ЦОА: <ul style="list-style-type: none"> ○ Операторы из числа штатных сотрудников ○ Технический персонал (набор по необходимости) 2. Коммерческое отделение ЦОА <ul style="list-style-type: none"> • План маркетинга подразделения; • Заключенные договора на обслуживание корпоративных клиентов;
Участники и заинтересованные стороны	<p>Заказчик - акционеры и руководство компании «ФЛИКОМ»</p> <p>Функциональный Заказчик – КС «Фликом» в лице директора</p> <p>Исполнитель – команда проекта во главе с менеджером проекта</p> <p>Поставщики (вендоры) ПО и оборудования – внешние организации;</p> <p>Потребитель- клиенты «Фликом», адвокаты, врачи</p> <p>Другие:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Поставщики информационных услуг, рекламные, PR-агентства; • Конкуренты; • Инвестор (банк)
Основные потребности (ожидания) участников	<p>Заказчик – окупаемость в плановые сроки, коммерческий эффект, генерация денежного потока, получение прибыли</p> <p>Функциональный Заказчик – снижение количества жалоб, повышение качества обслуживания, улучшение показателей КС, как подразделения «Фликом», надежность системы, простота эксплуатации и обслуживания, низкая стоимость владения системой, квалифицированный персонал для функционирования и обслуживания</p> <p>Поставщики (вендоры) ПО и оборудования – продажа своего продукта по максимальной цене, договоры на сервисное и техническое сопровождение, выход на филиалы и аффилированные структуры «Фликом»</p> <p>Исполнитель – выполнение проекта в срок, без превышений бюджета, сдача ЦОА на баланс КС, проектные бонусы</p> <p>Потребитель – качественный, доступный сервис, надежность</p> <p>Другие:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Поставщики информационных услуг, рекламные, PR-агентства – продажа собственных услуг

	<ul style="list-style-type: none"> Конкуренты – промышленный и иной шпионаж, получение опыта и уроков, провал проекта, поиск путей обойти «Фликом» Инвестор (банк) – предоставление кредита на выгодных для себя условиях
Ограничения проекта	
Критические ограничения по времени	Сдача в эксплуатацию – 1 год Окупаемость – 2 года
Ограничения на затраты	Бюджет - _____ млн рублей Кредитное финансирование.
Организационные и другие требования	Выбор поставщика оборудования должен быть проведен обязательно через тендер.
Ограничения на штат	На 100% загрузку выделен только менеджер проекта
Другие ограничения	ЦОА должен быть интегрирован в состав клиентской службы без остановки процесса обслуживания абонентов и предоставления услуг. Необходимость обеспечения конфиденциальности информации для конкурентов о проекте до момента сдачи в промышленную эксплуатацию (или более)
Критерии оценки успешности проекта <i>(с учетом ожиданий основных участников)</i>	1. Сдача ЦОА в промышленную эксплуатацию к «__»____200__ года (в течение года) и в рамках утвержденного бюджета; 2. Обеспечение к «__»____200__ года возможности ежедневного обслуживания _____ тысяч запросов; 3. Снижение времени ожидания на линии до _____ секунд; 4. Снижение количества жалоб до _____ на тысячу клиентов; 5. Уменьшение оттока клиентов по причине некачественного сервиса на _____ процентов; 6. Снижение стоимости обслуживания одного клиента до _____ руб в год; 7. Выход на окупаемость к «__»____200__ года; 8. Прибыль от первого года коммерческой эксплуатации _____ тысяч рублей; 9. Привлечение до «__»____200__ года не менее 2-х корпоративных клиентов для коммерческого обслуживания Центром с объемом продаж не менее _____ тыс. руб;

УСТАВ ПРОЕКТА

Название проекта:	
Краткое название:	
Инициаторы:	
Дата представления:	«__»____20__ года
Подготовил:	
Обсуждение и дополнение:	<i>Устав Проекта может изменяться по мере развития проекта. Порядок и содержание изменений определяется ...</i>

Содержание проекта	
Обоснование инициации проекта	

Цели проекта	
Результаты проекта	
Продукт проекта	
Структура продукта проекта	
Участники и заинтересованные стороны	

Основные потребности (ожидания) участников	
Ограничения проекта	
Критические ограничения по времени	
Ограничения на затраты	
Организационные и другие требования	
Ограничения на штат	
Другие ограничения	
Критерии оценки	

успешности проекта (с учетом ожиданий основных участников)	
---	--

Задание 4.

Сформируйте «Реестр заинтересованных лиц (сторон) проекта»

Реестр заинтересованных лиц (сторон) проекта

№ п/п	Заинтересованные лица проекта (организации, люди, группы)	Представитель интересов (ФИО, должность)	Ожидание от реализации проекта

Задание 5.

Сформируйте «План управления заинтересованными лицами (сторонами) проекта» по предлагаемой форме

План управления заинтересованными лицами (сторонами) проекта

№	Заинтересованная сторона	Влияние/интерес (А, В, С, D)	Вовлеченность (текущая) (1, 2, 3, 4, 5 - баллы)	Вовлеченность (желаемая) (1, 2, 3, 4, 5 - баллы)	Стратегия взаимодействия	График, частота информирования	Содержание и воздействие изменений на заинтересованные стороны

При заполнении графы 3 «Влияние/интерес» следует руководствоваться матрицей (см. рисунок).

Потребность финансирования данного проекта составляет 556 тыс. долларов США. Документы, представленные в банк, говорят о перспективности и хорошей прибыльности проекта. Руководство банка склонно принять положительное решение по поводу финансирования данного проекта при условии разработки и осуществления плана по контролю за реализацией проекта.

Какие мероприятия по снижению проектных рисков и контролю за реализацией проекта Вы можете предложить?

Кейс. Анализ ситуации. Проект автоматизации документооборота

Крупная московская фирма по производству и продаже ликероводочных изделий инициировала проект автоматизации документооборота, который подразумевал проектирование, разработку и внедрение intranet-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:

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

Какие ошибки были допущены в управлении стоимостью со стороны консалтинговой фирмы?

Как Вы оцениваете решение, принятое на совещании?

Какое решение было бы более целесообразно, по Вашему мнению?

6. Контроль реализации проекта

Вопросы к устному опросу (проверка сформированности компетенции УК – 2, индикаторы УК – 2.1, УК – 2.2)

Назовите основные функции системы контроля проекта.

Выделите наиболее важные результаты процессов контроля.

Назовите основные инструменты контроля сроков и стоимости проекта.

Для чего осуществляется контроль коммуникаций проекта?

Как процесс контроля качества связан с другими процессами управления проектами?

В чем сущность процесса администрирования контрактов?

Определите основные показатели эффективной системы контроля проекта.

Перечислите основных участников, их место и роль в процессах контроля.

Что такое система контроля? Какие элементы вы можете выделить в ней?

Перечислите основные функции системы контроля. С какими другими системами в проекте она должна взаимодействовать?

Кейс. Анализ ситуации.

Механизм контроля в фирме «бритиш телеком»

В фирме «Бритиш Телеком» центральным элементом системы финансового контроля является бюджет. Процесс формирования бюджета начинается с разработки пятилетнего плана. Этот план очень детальный. Значительное внимание в нем уделяется возможному состоянию рынков и конкуренции. Он составляется в форме балансового отчета с указанием возможных прибылей и убытков. Затем на основании пятилетнего плана менеджеры отделений разрабатывают детализированные бюджеты своих отделений. Особое внимание они уделяют возможным доходам и расходам, обеспечивающим выполнение пятилетнего плана. Для того чтобы обеспечить сопоставимость данных по различным отделениям, руководство фирмы требует, чтобы во всех отделениях бухгалтерская отчетность и расчет производственных издержек велись в сопоставимой форме.

После того как формирование пятилетнего плана и детализированных бюджетов завершено, бюджеты становятся основными контрольными документами организации. Процедура контроля включает в себя проведение ежемесячных и ежеквартальных обзорных совещаний на уровне правления отделений, на которых реально проведенная деятельность и достигнутый уровень издержек сопоставляется с запланированными показателями. При возникновении отклонений соответствующие менеджеры должны быть готовы объяснить их причины.

Система контроля служит также инструктивно-справочной системой для тех, кто участвует в выработке решений. В рамках бюджетов отделений устанавливаются лимиты капитальных вложений. Руководители отделений могут принимать решения об инвестициях в пределах сумм, если соответствующие затраты в бюджете не указаны. Для больших капитальных затрат по крупным проектам, а также по направлениям, отсутствующим в бюджете, необходимо согласие руководства высшего уровня.

Вопросы для анализа:

С какими функциями и подсистемами связана подсистема контроля в вышеприведенном примере?

Какой объект контроля является основным?

Как можно охарактеризовать описанную выше систему контроля по уровню управления компанией?

Тесты.

1. Что из ниже перечисленного может относиться к материальным ресурсам?

Выберите один или несколько вариантов.

Автомобиль в аренду

Руководитель проекта

Встреча с Заказчиком

Пачка бумаги

Банки с краской

Покупка мешков

Ящик гвоздей

2.Что должно быть на месте каждого пропуска в следующем утверждении: «В методе «[пропуск 1]» последовательно берем [пропуск 2] из иерархической структуры работ и оцениваем их [пропуск 3]. Поднимаемся по структуре снизу вверх, суммируем и получаем итоговую стоимость проекта.»

Выберите один ответ.

Пропуск 1 – снизу-вверх; пропуск 2 – задачи; пропуск 3 – трудоемкость

Пропуск 1 – снизу-вверх; пропуск 2 – задачи; пропуск 3 – стоимость

Пропуск 1 – сверху-вниз; пропуск 2 – трудоемкость; пропуск 3 – стоимость

Пропуск 1 – сверху-вниз; пропуск 2 – задачи; пропуск 3 – стоимость

3.Как называется документ, который отвечает на вопросы: сколько и за что предстоит заплатить в проекте без распределения во времени?

Выберите один ответ.

Затраты проекта

План-факт проекта

Смета проекта

Финансовый план проекта

Денежный план проекта

Бюджет проекта

4.Укажите, что из нижеперечисленного относится к основным принципам создания бюджета проекта?

Выберите один или несколько ответов.

Указывается время, когда потребуется нести расходы

Желательно включать запас – резерв управления

Соответствие жизненному циклу проекта с указанием заинтересованных лиц

После утверждения бюджет не рекомендуется пересматривать

Учитываются все затраты по проекту

5.Верно ли следующее утверждение: «Бюджет проекта представляет собой утвержденную стоимостную оценку всех плановых затрат в проекте, а смета – предварительную оценку того, сколько и за что предстоит заплатить в проекте»?

Верно

Неверно

7. Перспективы развития проектного управления в государственном секторе

Кейс. Анализ ситуации. Проект создания специализированной флотилии для ярусного промысла донных пород рыб в прибрежной зоне и южных островов

Целями реализации проекта являются:

создание специализированной ярусоловной флотилии в рамках единого предприятия в целях развития прибрежного рыболовства в зоне N и Южных островов;

промышленный лов ежегодно недоиспользуемых объектов морского промысла;

изучение, экспериментальный и промышленный лов полностью неиспользуемых ранее объектов морского промысла;

выпуск высококачественной рыбной продукции на уровне международных стандартов;

развитие взаимовыгодного партнерства и торговли со странами АТР;
интеграция в международную систему маркетинга рыбных продуктов;
создание не менее 250—300 дополнительных рабочих мест.

В ходе прединвестиционного анализа и проектирования были выявлены риски и определены меры их предупреждения, представленные в таблице ниже:

Риски	Оценка рисков, меры предупреждения
Гибель судна в случае действия природно-естественных рисков	Страхование судна в зарубежных страховых компаниях
Изменение организации распределения квот на вылов биоресурсов в период действия проекта и его окупаемости	Закрепление за предприятием на федеральном уровне неизменной квоты на вылов биоресурсов с момента выдачи разрешения на строительство судов и начала реализации проекта, на основе договора о поддержке лизинга с департаментом по рыболовству Минсельхозпрода
Транспортные риски при продаже продукции и закупке материально-технических ресурсов	Страхование грузов Продажа товаров на условиях ФОБ район промысла с переходом ответственности по рискам от продавца к покупателю
Инфляционный, дефляционный и валютный риск.	Применение в контрактах поставки продукции валютных и мультивалютных оговорок. Применение технологии фьючерсных сделок.
Политические риски	Первоначальная регистрация судов в оффшорной зоне с последующей регистрацией в РФ, в порту N южной области

Вопросы для анализа:

Какие, по Вашему мнению, недоработки в анализе и оценке рисков можно обнаружить в представленном выше материале?

Оцените мероприятия по снижению рисков. Являются ли данные мероприятия адекватными выявленным факторам риска?

Задача. *SWOT-анализ межрегионального туристического проекта «Золотое кольцо 2.0».*

В рамках проекта «Золотое кольцо 2.0» Ярославская, Владимирская и Костромская области объединяют свои усилия по развитию известного туристического маршрута, разрабатывают единый стандарт обслуживания туристов и вырабатывают единую маркетинговую стратегию.

Вопросы для работы с задачей 3.

1. Определите сильные и слабые стороны проекта.
2. Определите возможности и угрозы, исходящие из внешней среды проекта.
3. Сформулируйте предложения по улучшению проекта.

По результатам работы заполните таблицу 3.

Таблица 3 - Матрица SWOT-анализа

	Возможности	Угрозы
	1. 2.	1. 2.
Сильные стороны 1. 2.	Поле «Сильные стороны и Возможности»	Поле «Сильные стороны и Угрозы»
Слабые стороны 1. 2.	Поле «Слабые стороны и Возможности»	Поле «Слабые стороны и Угрозы»

Задача. *Управляемые параметры проекта (на примере проекта «Московская электронная школа»).*

Проект «Московская электронная школа» - это интернет-проект, направленный на создание высокотехнологичной образовательной среды в школах города Москвы, реализующийся с 2016 года. В рамках проекта выделяют 2 части:

- программную (создание общегородского электронного журнала и дневника, формирование библиотеки электронных материалов);
- инфраструктурную (предполагает подключение образовательных организаций к высокоскоростному интернету, локальным сетям через Wi-Fi; обеспечение школ Москвы серверами, установку интерактивных панелей в классах, обеспечение ноутбуками учителей, осуществление технической поддержки).

Вопросы для работы с задачей 4.

1. Составьте перечень базовых управляемых параметров проекта.
2. Рассмотрите управляемые параметры проекта «Московская электронная школа».

Примерный перечень тем рефератов

1. Проектная деятельность в муниципальном управлении
2. Проектная деятельность в государственном управлении
3. Тенденции стандартизации и развития науки управления проектами
4. Классификация проектов в муниципальном секторе
5. Классификация проектов в государственном секторе
6. Традиционные и нетрадиционные проекты, их сравнительные характеристики
7. Жизненный цикл проекта в муниципальном сегменте экономики
8. Применение теории систем в муниципальном проектировании
9. Применение теории систем в государственном проектировании
10. Системная модель управления проектами в муниципальном и государственном
11. секторах.
12. Особенности стратегического менеджмента проектов в муниципальном проектировании.
13. Особенности стратегического менеджмента проектов в государственном проектировании.
14. Проектный офис в муниципальном секторе
15. Проектный офис в государственном секторе
16. Особенности программ на муниципальном уровне
17. Особенности государственных программ
18. Идентификация компонентов портфеля проектов
19. Селекция проектов в муниципальном управлении
20. Селекция государственных проектов и программ
21. Методы сравнения и ранжирования проектов в муниципальном управлении
22. Методы сравнения и ранжирования проектов в муниципальном управлении

Тесты на знание основ управления проектами по стандарту PMI PMBOK Guide

	1. Кто готовит план управления проектом?
<input type="checkbox"/>	А. Руководитель проекта и члены проектной команды
<input type="checkbox"/>	В. Спонсор проекта
<input type="checkbox"/>	С. Заказчик
<input type="checkbox"/>	D. Управляющий комитет
	2. В процессе чего происходит анализ требований к коммуникациям заинтересованных сторон?
<input type="checkbox"/>	А. Планирования коммуникаций

<input type="checkbox"/>	B. Составления устава проекта
<input type="checkbox"/>	C. Распространения информации
<input type="checkbox"/>	D. Реализации проекта
<input type="checkbox"/>	3. Требование заказчика, чтобы все консультанты компании исполнителя имели сертификаты профессионала по управлению проектами, является примером
<input type="checkbox"/>	A. Допущения
<input type="checkbox"/>	B. Ограничения
<input type="checkbox"/>	C. Исключения
<input type="checkbox"/>	D. Выравнивания ресурсов
<input type="checkbox"/>	4. Может ли проект быть закрыт в конце фазы?
<input type="checkbox"/>	A. Да, в случае замены руководителя проекта
<input type="checkbox"/>	B. Нет, проект закрывается только по завершении всех фаз
<input type="checkbox"/>	C. Да, в случае принятия заказчиком такого решения
<input type="checkbox"/>	D. Да, в случае исчерпания большей части денежных средств, отпущенных на проект
<input type="checkbox"/>	5. Какая ситуация самая неблагоприятная с точки зрения руководителя проекта?
<input type="checkbox"/>	A. У проекта есть два спонсора – со стороны заказчика и со стороны исполнителя проекта
<input type="checkbox"/>	B. Спонсор и заказчик проекта работают в одной компании
<input type="checkbox"/>	C. У проекта отсутствует спонсор, или спонсор не заинтересован в успешности
<input type="checkbox"/>	D. Заказчик проекта коллективный (например, совет директоров)
<input type="checkbox"/>	6. В чём заключается основная задача руководителя проекта при выполнении плана проекта?
<input type="checkbox"/>	A. В личном выполнении наиболее ответственных и сложных проектных задач
<input type="checkbox"/>	B. В разработке плана управления проектом
<input type="checkbox"/>	C. В невмешательстве в работу команды
<input type="checkbox"/>	D. В координации действий команды для выполнения плана проекта
<input type="checkbox"/>	7. Кто принимает решения по принятию изменений базового плана проекта?
<input type="checkbox"/>	A. Спонсор проекта
<input type="checkbox"/>	B. Руководитель проекта
<input type="checkbox"/>	C. Управляющий комитет (или заказчик проекта по согласованию со спонсором)
<input type="checkbox"/>	D. Руководитель проекта или пользователи продукта проекта
<input type="checkbox"/>	8. Кто должен получить план управления проектом?
<input type="checkbox"/>	A. Все участники проекта, но с разной степенью детализации

<input type="checkbox"/>	B. Все участники проекта должны получить один и тот же документ (одинаковая степень детализации)
<input type="checkbox"/>	C. Заказчик и спонсор проекта
<input type="checkbox"/>	D. Все, кроме заказчика и спонсора проекта
<input type="checkbox"/>	9. Руководитель проекта ведет крупный проект по разработке программного обеспечения. Критически важным фактором для этого проекта является стоимость его реализации. Руководителю проекта следует:
<input type="checkbox"/>	A. Положиться на вышестоящее руководство в определении бюджета обеспечения качества
<input type="checkbox"/>	B. Выставить счет заказчику за все меры по улучшению качества
<input type="checkbox"/>	C. Реализовать наиболее возможное качество независимо от затрат
<input type="checkbox"/>	D. Реализовывать меры по улучшению качества до тех пор, пока выгоды будут перевешивать затраты
<input type="checkbox"/>	10. Что можно сказать об интенсивности процессов каждой группы процессов проекта?
<input type="checkbox"/>	A. Интенсивность каждой группы процессов одинакова на протяжении всего жизненного цикла проекта
<input type="checkbox"/>	B. Интенсивность группы процессов планирования обычно смещена ближе к началу проекта, а интенсивность группы процессов исполнения обычно смещена ближе к концу проекта
<input type="checkbox"/>	C. Не существует закономерностей, определяющих интенсивность групп процессов на протяжении жизненного цикла проекта
<input type="checkbox"/>	D. Процессы завершения обычно совпадают по интенсивности с процессами контроля
<input type="checkbox"/>	11. Что является основным недостатком функциональной структуры организации?
<input type="checkbox"/>	A. Зависимость руководителя проекта от руководителей других проектов
<input type="checkbox"/>	B. Двойное подчинение (руководителю проекта и функциональному руководителю)
<input type="checkbox"/>	C. Отсутствие руководителя проектов
<input type="checkbox"/>	D. У функциональной структуры нет недостатков
<input type="checkbox"/>	12. Каким образом можно сформулировать правило Парето для управления качеством?
<input type="checkbox"/>	A. Большая часть проблем вызывается относительно небольшим процентом причин
<input type="checkbox"/>	B. Самые сложные проблемы вызываются одной или двумя причинами
<input type="checkbox"/>	C. Проблемы можно решить, только устранив все причины
<input type="checkbox"/>	D. Проблемы можно решить в случае устранения одной, самой сильно влияющей причины
<input type="checkbox"/>	13. Какова основная цель устава проекта согласно стандарту PMBOK?
<input type="checkbox"/>	A. Проведение технико-экономического обоснования проекта

<input type="checkbox"/>	В. Формальный старт проекта и назначение руководителя проекта
<input type="checkbox"/>	С. Подготовка контракта по проекту
<input type="checkbox"/>	Д. Определение даты завершения и бюджета проекта
<input type="checkbox"/>	14. Как связаны процессы управления проектом и фазы жизненного цикла проекта?
<input type="checkbox"/>	А. В каждой фазе жизненного цикла проекта должны действовать процессы управления из каждой группы процессов управления проектом
<input type="checkbox"/>	В. Процессы управления проектом и фазы проекта – это синонимы
<input type="checkbox"/>	С. Процессы управления проектом и фазы проекта никак не связаны
<input type="checkbox"/>	Д. Для первой фазы проекта выполняются только процессы инициации, а для последней – только процессы завершения
<input type="checkbox"/>	15. Выдвигают ли заинтересованные стороны (кроме заказчика) требования к проекту?
<input type="checkbox"/>	А. Да, но только спонсор проекта
<input type="checkbox"/>	В. Да, это бывает всегда
<input type="checkbox"/>	С. Нет, не выдвигают
<input type="checkbox"/>	Д. Да, это возможно
<input type="checkbox"/>	16. План управления рисками включает:
<input type="checkbox"/>	А. Подходы, инструменты и источники данных, которые могут использоваться при управлении рисками в проекте
<input type="checkbox"/>	В. Изначально установленные риски
<input type="checkbox"/>	С. Идентифицированные риски и планы реагирования на них
<input type="checkbox"/>	Д. Процедуры управления рисками в конкретном проекте и заполненный реестр рисков
<input type="checkbox"/>	17. Какая из следующих стратегий разрешения конфликта даст самый неблагоприятный результат?
<input type="checkbox"/>	А. Избегание
<input type="checkbox"/>	В. Принуждение
<input type="checkbox"/>	С. Компромисс
<input type="checkbox"/>	Д. Сотрудничество
<input type="checkbox"/>	18. Что из следующего неверно в отношении параллельного выполнения задач, которые обычно должны выполняться последовательно?
<input type="checkbox"/>	А. Оно повышает риск
<input type="checkbox"/>	В. Оно снижает продолжительность проекта
<input type="checkbox"/>	С. Оно называется быстрым проходом
<input type="checkbox"/>	Д. Оно называется сжатием
<input type="checkbox"/>	19. Во время совещания по статусу проекта все участники разговаривают одновременно, обсуждаются все вопросы подряд. Какое правило проведения эффективных совещаний не было соблюдено?
<input type="checkbox"/>	А. Обозначить цель совещания

<input type="checkbox"/>	B. Определить вопросы для обсуждения и разослать повестку
<input type="checkbox"/>	C. Не составлен протокол встречи
<input type="checkbox"/>	D. Получить подтверждение от участников о возможности присутствия
20. На ком лежит ответственность за качество проекта?	
<input type="checkbox"/>	A. На спонсоре
<input type="checkbox"/>	B. На заказчике
<input type="checkbox"/>	C. На руководителе проекта
<input type="checkbox"/>	D. На проектной команде
21. Осуществляется проект по изготовлению электронных устройств. Для него необходимо закупить материалы, которые пойдут на изготовление печатных плат. Все эти компоненты являются стандартными деталями, имеющимися у нескольких поставщиков. Какой из контрактов на поставку этих компонентов вероятнее всего будет заключен?	
<input type="checkbox"/>	A. Контракт с фиксированной ценой
<input type="checkbox"/>	B. Контракт «Время и материалы»
<input type="checkbox"/>	C. Контракт с возмещением затрат
<input type="checkbox"/>	D. Контракт с вознаграждением
22. Команда проекта рассматривает вопрос о покупке услуги или самостоятельном выполнении данной работы. Одним из элементов, который им не следует учитывать в своем анализе, является:	
<input type="checkbox"/>	A. Цена поставщика
<input type="checkbox"/>	B. Процедура подписания договора у поставщика
<input type="checkbox"/>	C. Стоимость и наличие производственных площадей в своих помещениях
<input type="checkbox"/>	D. Технический персонал поставщика
23. Кто определяет требования к качеству проекта?	
<input type="checkbox"/>	A. Заказчик
<input type="checkbox"/>	B. Спонсор
<input type="checkbox"/>	C. Руководитель проекта
<input type="checkbox"/>	D. Любой из перечисленных
24. Что не должно быть включено в план управления закупками?	
<input type="checkbox"/>	A. Договоренности, на которых будут строиться отношения с подрядчиками
<input type="checkbox"/>	B. Типы контрактов, которые будут использованы
<input type="checkbox"/>	C. Реквизиты потенциальных поставщиков
<input type="checkbox"/>	D. Способы организации отчетности поставщиков
25. Пример какого типа отчета об исполнении Вам представлен?	



- ☐ А. Отчет о качестве
- ☐ В. Анализ отклонений
- ☐ С. Анализ трендов
- ☐ D. Диаграмма Парето

26. Чего не должен делать опытный руководитель проекта в разговоре?

- ☐ А. Поддерживать точку зрения собеседника
- ☐ В. Поддерживать визуальный контакт, проявлять невербальную реакцию
- ☐ С. Задавать уточняющие вопросы
- ☐ D. Говорить громче, если его не понимают

27. Какой из типов контрактов обычно более рискованный для покупателя?

- ☐ А. Фиксированная цена с вознаграждением за результат
- ☐ В. Время и материалы
- ☐ С. Контракт с возмещением затрат
- ☐ D. Фиксированная цена

28. К какому методу реагирования относится решение руководителя проекта отказаться от закупки оборудования за границей в силу высокой вероятности задержки его на таможне и покупку аналогичного оборудования внутри страны?

- ☐ А. Уклонение
- ☐ В. Снижение
- ☐ С. Передача
- ☐ D. Принятие

29. Руководитель проекта проводит первое собрание по обсуждению рисков проекта. Результатом собрания являются:

- ☐ А. Перечень потенциальных рисков
- ☐ В. Ожидаемые последствия наступления рисков
- ☐ С. Стратегии реагирования на риски
- ☐ D. Качественный анализ рисков

30. Фаза разработки проекта по созданию нового программного продукта почти завершена. Следующие фазы – тестирование и внедрение. Проект на 2 недели опережает график. На чем должен сконцентрировать свои усилия менеджер проекта перед переходом к следующей фазе?

- ☐ А. На подтверждении содержания
- ☐ В. На контроле качества

<input type="checkbox"/>	C. На отчете о выполнении работ
<input type="checkbox"/>	D. На контроле стоимости
<input type="checkbox"/>	31. Процесс подтверждения содержания – это:
<input type="checkbox"/>	A. Утверждение документа, описывающего содержание проекта
<input type="checkbox"/>	B. Формальное принятие участником проекта результата проекта (промежуточного или окончательного)
<input type="checkbox"/>	C. Утверждение ИСР
<input type="checkbox"/>	D. Ни одно из перечисленного
<input type="checkbox"/>	32. Ваш проект выходит за рамки установленного времени. Чтобы уложиться в сроки, руководитель отдела согласился предоставить вам два ресурса для работы над вашим проектом. Это пример
<input type="checkbox"/>	A. Сжатия
<input type="checkbox"/>	B. Быстрого прохода
<input type="checkbox"/>	C. Распределения ресурсов
<input type="checkbox"/>	D. Корректировки календаря ресурсов
<input type="checkbox"/>	33. Что показывает матрица распределения ролей и ответственности?
<input type="checkbox"/>	A. Подчинённость людей в проектной команде
<input type="checkbox"/>	B. Действия участников проекта по отношению к различным результатам проекта
<input type="checkbox"/>	C. Численный состав проекта для каждой роли
<input type="checkbox"/>	D. Состав и функции управляющего комитета проекта
<input type="checkbox"/>	34. На встрече команды проекта один из членов команды предложил провести дополнительные работы по проекту, не входящие в утвержденное содержание проекта, рассчитывая на увеличение удовлетворенности заказчика. Менеджер проекта ответил, что в первую очередь надо сфокусироваться и выполнить утвержденные работы. Это пример
<input type="checkbox"/>	A. Процессы внесения изменений в содержание проекта
<input type="checkbox"/>	B. Контроля содержания
<input type="checkbox"/>	C. Анализа качества работ
<input type="checkbox"/>	D. Декомпозиции работ
<input type="checkbox"/>	35. Руководитель проекта идентифицировал риск, который может произойти в проекте на самой последней стадии проекта, которая состоится через год. Когда нужно создавать планы реагирования на риск?

<input type="checkbox"/>	A. Сразу после идентификации
<input type="checkbox"/>	B. В соответствии с методом бегущей волны – за 1-2 месяца до наступления риска
<input type="checkbox"/>	C. После прояснения всех обстоятельств
<input type="checkbox"/>	D. Если риск не критичен, то сразу после его возникновения
36. Какой из перечисленных рисков чаще всего несёт покупатель в случае заключения контракта с фиксированной ценой?	
<input type="checkbox"/>	A. Длительное согласование условий контракта
<input type="checkbox"/>	B. Увеличение стоимости контракта
<input type="checkbox"/>	C. Невозможность мотивировать поставщика
<input type="checkbox"/>	D. Невыполнение условий контракта
37. Какой тип оценки из перечисленных ниже можно использовать сразу после инициации проекта?	
<input type="checkbox"/>	A. Оценка каждого из элементов WBS
<input type="checkbox"/>	B. Оценка «снизу-вверх»
<input type="checkbox"/>	C. Оценка каждой выполняемой операции
<input type="checkbox"/>	D. Оценка по аналогу
38. В проекте по модернизации оборудования необходимо заменить все принтеры компании на более современные. В середине проекта часть рабочих, меняющих оборудование, была заменена другими, той же квалификации и не требующих обучения. Изменится ли содержание проекта?	
<input type="checkbox"/>	A. Нет, поскольку работы не изменились
<input type="checkbox"/>	B. Нет, поскольку не было изменения целей проекта
<input type="checkbox"/>	C. Да, поскольку теперь работают другие люди
<input type="checkbox"/>	D. Да, поскольку любое изменение ведёт к изменению содержания проекта
39. Вы пристраиваете комнату к своему дому. Вы договариваетесь с генподрядчиком о дате завершения. Он считает, что в лучшем случае для завершения необходимо 7 недель, в худшем – 17 недель. Наиболее вероятная оценка – 9 недель. С помощью метода PERT выполните оценку ожидаемого времени завершения.	
<input type="checkbox"/>	A. 9 недель
<input type="checkbox"/>	B. 10 недель
<input type="checkbox"/>	C. 11 недель
<input type="checkbox"/>	D. 12 недель
40. В чём заключается стратегия принятия для негативных рисков?	
<input type="checkbox"/>	A. Создание временных, денежных и ресурсных резервов
<input type="checkbox"/>	B. Игнорирование рисков, поскольку они не могут существенно повлиять на проект
<input type="checkbox"/>	C. Понижение вероятности возникновения риска
<input type="checkbox"/>	D. Разработка планов избегания риска или смягчения его последствий
41. Что из следующего является неприемлемым методом сокращения расписания?	

<input type="checkbox"/>	A. Отзыв ресурсов с тех задач, которые имеют временной резерв, и приложение их к задачам на критическом пути
<input type="checkbox"/>	B. Сжатие
<input type="checkbox"/>	C. Быстрый проход
<input type="checkbox"/>	D. Снижение качества продукта без согласования с заказчиком
<input type="checkbox"/>	42. Ваш проект выходит за рамки установленного времени. Вы проверяете график проекта и видите, что операции, которые должны начаться последовательно, можно начать одновременно. Это пример
<input type="checkbox"/>	A. Сжатия
<input type="checkbox"/>	B. Быстрого прохода
<input type="checkbox"/>	C. Распределения ресурсов
<input type="checkbox"/>	D. Корректировки календаря ресурсов
<input type="checkbox"/>	43. Как часто проводится оценка бюджета проекта?
<input type="checkbox"/>	A. Один раз в каждой фазе проекта
<input type="checkbox"/>	B. Однократно в ходе проекта
<input type="checkbox"/>	C. Несколько раз по ходу проекта
<input type="checkbox"/>	D. Один раз до начала проекта
<input type="checkbox"/>	44. Что можно сказать о показателях проекта, если $CPI > 1$, $SV < 0$?
<input type="checkbox"/>	A. Экономия бюджета и отставание от графика
<input type="checkbox"/>	B. Экономия бюджета и опережение графика
<input type="checkbox"/>	C. Перерасход бюджета и опережение графика
<input type="checkbox"/>	D. Перерасход бюджета и отставание от графика
<input type="checkbox"/>	45. Идёт проект по внедрению информационной системы. Может ли утверждённый бюджет пересматриваться в ходе проекта в сторону уменьшения?
<input type="checkbox"/>	A. Может в случае сокращения требований заказчика
<input type="checkbox"/>	B. Может по решению руководителя проекта
<input type="checkbox"/>	C. Может по решению пользователей продукта проекта
<input type="checkbox"/>	D. Не может
<input type="checkbox"/>	46. Основная причина конфликтов в проекте – это:
<input type="checkbox"/>	A. Сроки проекта
<input type="checkbox"/>	B. Стоимость проекта
<input type="checkbox"/>	C. Личные мотивы
<input type="checkbox"/>	D. Административные процедуры
<input type="checkbox"/>	47. На что из перечисленного ниже в первую очередь должна быть направлена мотивация во внешнем проекте?
<input type="checkbox"/>	A. На своевременное закрытие этапов проекта
<input type="checkbox"/>	B. На лучший индивидуальный результат
<input type="checkbox"/>	C. На командную работу
<input type="checkbox"/>	D. На экономию бюджета проекта
<input type="checkbox"/>	48. В процессе планирования проекта в матричной организации руководитель проекта определил, что ему требуются дополнительные

	ресурсы. К кому он должен обратиться с запросом на ресурсы?
	A. К функциональному руководителю
	B. К заинтересованным лицам проекта
	C. К заказчику проекта
	D. К администратору проекта
	49. Член команды проекта не справляется с поставленным заданием, так как он не очень опытен в работе по разработке системы. Между тем, нет никого в организации более квалифицированного, чем он. Что должен предпринять руководитель проекта?
	A. Стимулировать его материально
	B. Сделать выговор
	C. Отправить его на обучающие курсы
	D. Использовать часть резерва проекта
	50. Можно ли говорить об успешной реализации проекта, в случае перерасхода бюджета проекта на 3%?
	A. Да, если другие ограничения проекта (содержание, качество, сроки) более важны для заказчика
	B. Да, поскольку сумма превышения незначительная
	C. Да, поскольку сумма превышения попадает в границы резерва на возможные потери
	D. Нет, поскольку успешный проект возможен только при отсутствии перерасхода денег

Ключи к тесту:

1. A
2. A
3. B
4. C
5. C
6. D
7. C
8. A
9. D
10. B
11. C
12. A
13. B
14. A
15. D
16. A
17. A
18. D

- 19. B
- 20. C
- 21. B
- 22. B
- 23. A
- 24. C
- 25. B
- 26. D
- 27. C
- 28. A
- 29. A
- 30. A
- 31. B
- 32. A
- 33. B
- 34. B
- 35. A
- 36. A
- 37. D
- 38. A
- 39. B
- 40. A
- 41. D
- 42. B
- 43. C
- 44. A
- 45. A
- 46. A
- 47. C
- 48. A
- 49. C
- 50. A

Критерии оценки форм текущего контроля

Критерии оценки теста

Тест – инструмент оценивания уровня знаний студентов, состоящий из системы тестовых заданий, стандартизированной процедуры проведения, обработки и анализа результатов.

Оценка «отлично» выставляется при условии правильного ответа студента на более чем 85 % тестовых заданий.

Оценка «хорошо» выставляется при условии правильного ответа студента на 71-85 % тестовых заданий.

Оценка «удовлетворительно» выставляется при условии правильного ответа на 56-70 % тестовых заданий.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется при условии правильного ответа на 55 % тестовых заданий и менее.

Критерии оценки письменного опроса

Опрос – метод контроля знаний, заключающийся в осуществлении взаимодействия между преподавателем и студентом посредством получения от студента ответов на заранее сформулированные вопросы.

Оценка «отлично» выставляется за полный ответ на поставленный вопрос с включением в содержание ответа лекции, материалов учебников, дополнительной литературы без наводящих вопросов.

Оценка «хорошо» выставляется за полный ответ на поставленный в опрос в объеме лекции с включением в содержание ответа материалов учебников с четкими ответами на наводящие вопросы преподавателя.

Оценка «удовлетворительно» выставляется за ответ, в котором озвучено более половины требуемого материала, с положительным ответом на большую часть наводящих вопросов.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется за ответ, в котором озвучено менее половины требуемого материала или не озвучено главное в содержании вопроса с отрицательными ответами на наводящие вопросы или студент отказался от ответа без предварительного объяснения уважительных причин.

Критерии оценки решения практических заданий

При решении практических заданий разрешено пользоваться табличными, нормативными, специализированными управленческими, вероятностно-статистическими, экономико-финансовыми справочными материалами.

Оценка «отлично» - студент ясно изложил условие решения задания с обоснованием точной ссылкой на формулы / правила / закономерности / явления;

Оценка «хорошо» - студент изложил условие решения задания, но с отдельными несущественными неточностями при ссылках на формулы / правила / закономерности / явления;

Оценка «удовлетворительно» - студент в целом изложил условие решения задания, но с отдельными существенными неточностями при ссылках на формулы / правила / закономерности / явления;

Оценка «неудовлетворительно» - студент не уяснил условие решения задания или решение не обосновал ссылками на формулы / правила / закономерности / явления.

Критерии оценки выполнения кейсов

Научно-теоретический уровень выполнения кейс-задания и выступления

Полнота решения кейса

Степень творчества и самостоятельности в подходе к анализу кейса и его решению

Форма изложения материала (свободная; своими словами; грамотность устной или письменной речи)

Культура речи, жестов, мимики при устной презентации

Полнота и всесторонность выводов

Наличие собственных взглядов на проблему

1.2 Список вопросов и (или) заданий для проведения промежуточной аттестации

Список вопросов к зачету

(проверка сформированности компетенции УК – 2, индикаторы УК – 2.1, УК – 2.2)

1. Понятие проекта и управления проектами.
2. Сравнительная характеристика проектного и процессного (традиционного) управления.
3. Принципы проектного управления.
4. Признаки проектного управления в государственном секторе.
5. Понятие и перечень субъектов проектного управления в государственном секторе, их характеристика.
6. Объект проектного управления в государственном секторе.
7. Внешняя среда проектного управления в государственном секторе: понятие, виды.
8. Перечень условий внешней среды проектного управления в государственном секторе с точки зрения стратегического развития.
9. Основные направления стратегического развития Российской Федерации применительно к проектному управлению, краткая характеристика.
10. Основные направления стратегического развития Ярославской области применительно к проектному управлению, краткая характеристика.
11. Внутренняя среда проектного управления в государственном секторе.
12. Классификация органов управления проектной деятельностью в государственном секторе.
13. Совет по стратегическому развитию и приоритетным проектам при Президенте Российской Федерации: характеристика.
14. Организация проектной деятельности в органах исполнительной власти Ярославской области. Региональный проектный офис Ярославской области: функции, характеристика.
15. Модель проектно-ориентированного управления: характеристика.
16. Уровни проектного управления: характеристика, включая сроки, контроль и пр.
17. Вспомогательные процессы проектного управления: характеристика, перечень.
18. Стадии процесса управления проектами в государственном секторе.
19. Инструменты проектного управления в государственном секторе: виды, характеристика.
20. Особенности проектного управления в государственном секторе в зарубежных странах (Великобритания, США, Израиль, Япония и др.)

Образец билета на зачет

<p style="text-align: center;">ФГБОУ ВО «Ярославский государственный университет им. П.Г. Демидова» Кафедра управления и предпринимательства Направление подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление Направленность (профиль) «Государственные и муниципальные финансы» Дисциплина «Проектная деятельность в сфере государственного и муниципального управления» БИЛЕТ № 1</p> <p>1. Тестовое задание (вариант 1) 2. Задача</p>	
Зав. кафедрой канд. экон. наук, доцент	Д.Ю. Брюханов

Пример тестового задания
Тестовые задания к зачету по дисциплине «Проектная деятельность в сфере государственного и муниципального управления»

Вариант 1

1. Выбрать термин, для которого верно определение «будущий потребитель результатов проекта»:

Инвестор проекта

Координационный совет

Куратор проекта

Команда проекта

Команда управления проектом

Руководитель проекта

Инициатор проекта

+Заказчик проекта

2. Выбрать термин, для которого верно определение «осуществляет финансирование проекта за счет своих или привлеченных средств»:

+Инвестор проекта

Координационный совет

Куратор проекта

Команда проекта

Команда управления проектом

Руководитель проекта

Инициатор проекта

3. Что из ниже перечисленного не является видом организационной структуры управления проектом:

-функциональная

-матричная

+стратегическая

-проектная

4. Выбрать термин, для которого верно определение «коллективный орган, который выбирает проекты для реализации, утверждает планы работ и их изменения, назначает куратора и утверждает руководителя проекта»:

Инвестор проекта

+Координационный совет

Куратор проекта

Команда проекта

Команда управления проектом

Руководитель проекта

5. Какой бюджетной формы из ниже перечисленных не существует:

- бюджет доходов и расходов
- бюджет движения денежных средств
- +бюджет затрат**

6. Выбрать термин, для которого верно определение «член команды управления проектом, лично отвечающий за результаты проекта»:

- Инвестор проекта
- Координационный совет
- Куратор проекта
- Команда проекта
- Команда управления проектом
- +Руководитель проекта**
- Инициатор проекта
- Заказчик проекта

7. Выберите понятие «программа проектов»:

- совокупность проектов, находящихся в компетенции одного центра ответственности
- +группа взаимосвязанных проектов и различных мероприятий, объединенных общей целью и условиями их выполнения**
- комплекс взаимосвязанных мероприятий, предназначенных для достижения поставленных целей с установленными требованиями к качеству результата в течение заданного времени и при установленном бюджете

8. Проектный офис это:

- +подразделение, которое помогает — облегчает процесс административного управления проектами**
- подразделение, которое помогает — облегчает процесс подготовки производства
- подразделение, которое помогает — облегчает процесс обработки информации в проекте
- подразделение, которое помогает — организовать хозяйственное обслуживание проекта

9. К способам снижения проектного риска относится:

- мотивирование
- планирование
- +диверсификация**
- контроль

10. Проект отличается от процессной деятельности тем, что:

- процессы менее продолжительные по времени, чем проекты

- для реализации одного типа процессов необходим один-два исполнителя, для реализации проекта требуется множество исполнителей
+ процессы однотипны и цикличны, проект уникален по своей цели и методам реализации, а также имеет четкие сроки начала и окончания

Задачи к зачету (примеры)

Ситуационные задачи:

Задача 1. Реализация проектного подхода на хлебопекарном предприятии «Колос».

Хлебопекарное предприятие «Колос» выпускает хлеб, булочные изделия, вафельные изделия (в том числе вафельные торты), печенье, сухари, баранки и шоколадные конфеты. Продажа продукции осуществляется через независимые розничные магазины.

Организационная структура предприятия представлена на рисунке 1.



Рисунок 1 - Организационная структура хлебопекарного предприятия «Колос»

Доля предприятия на рынке хлебобулочных изделий г. Иркутск составляет 14%, в то время как ключевой конкурент обладает рыночной долей в 35%.

Предприятие ориентируется преимущественно на мало- и среднеобеспеченное население, очень чувствительное к цене.

До 2020 года предприятию удавалось справляться с вызовами конкурентной борьбы. Однако, в середине 2021 года в его деятельности возникли затруднения, обусловленные следующими причинами:

- рост цен на муку;
- активизация ключевого конкурента, освоившего производство диетического хлеба;
- старение персонала и отсутствие мотивации у молодых сотрудников предприятия;
- применение устаревших технологий производства хлебобулочных изделий;
- высокий удельный вес непрофильной деятельности (наличие собственного детского сада и транспортного хозяйства).

Вопросы для работы с заданием 1.

1. Предложите проекты по совершенствованию деятельности хлебопекарного предприятия «Колос» от имени топ-менеджмента компании (см. организационную структуру). Какие из данных проектов можно отнести к внутренним, а какие - к внешним?

2. Представьте, что Вы являетесь генеральным директором хлебопекарного предприятия «Колос», систематизировали предложения, поступившие от Ваших коллег, и перед Вами встала проблема отбора проектов в портфель. На основании каких критериев Вы будете производить отбор и оценивать целесообразность реализации данных проектов?

Задача 2. Формирование жизненного цикла проекта «Создание портативного кардиографа», инициируемого заводом-производителем медицинского оборудования «АРМЕД».

В компании «АРМЕД»обсуждается вопрос о запуске проекта по созданию инновационного медицинского диагностического прибора - портативного кардиографа, который позволит пациентам самостоятельно делать ЭКГ и через смартфон отправлять данные в «облако», чтобы оперативно получать консультации врачей.

К производству прибора будет привлечено несколько промышленных предприятий-смежников. Предполагается сотрудничество с научным институтом Академии наук.

Для разработки проекта потребуется привлечение дополнительных работников инженерного профиля со стороны. В компании отсутствует необходимое оборудование для производства прибора.

Вопросы для работы задач 2.

1. Определите примерный состав работ для каждой из трёх фаз жизненного цикла рассматриваемого проекта.

По результатам работы заполните таблицу 1.

Таблица 1 - Жизненный цикл проекта «Создание портативного кардиографа»

Наименование фазы	Перечень основных работ
1. Прединвестиционная	
2. Инвестиционная	
3. Эксплуатационная	

2. Установите состав участников проекта и сформируйте на основе разработанного жизненного цикла таблицу 2 с указанием статуса их участия в проекте (внутренний / внешний; функции; интересы; степень влияния на проект).

Таблица 2 - Участники проекта «Создание портативного кардиографа»

№ п/п	Участники проекта	Внутренний / внешний	Функции	Интересы	Степень влияния на проект
1.					

2.					
----	--	--	--	--	--

3. Определив состав участников, разработайте организационно-управленческую структуру проекта.

4. Составьте перечень внешних стейкхолдеров (заинтересованных сторон) проекта, определите их интересы и оцените степень влияния на проект.

Критерии оценки на зачете

Правила выставления оценки:

Оценка теста:

Оценка проставляется по количеству набранных баллов:

менее 60% от максимально возможного количества баллов – не зачтено,

60-100 % от максимально возможного количества баллов – зачтено.

Оценка по результатам выполненной задачи определяется в баллах по следующему принципу: правильно выполненное задание оценивается в максимальное количество баллов, указанное по данному заданию в варианте.

Каждое из заданий может быть оценено половиной заявленных по нему баллов, в случае, когда при его выполнении правильно разработан план основных параметров проекта, но имеются ошибки в правильности выбора методов управления проектом.

Полностью неправильно выполненное задание - 0 баллов.

Общая оценка за экзамен определяется как среднее арифметическое между оценками за тест и задачу. В случае получения нецелого числа округление осуществляется в сторону оценки за задачу.

**Приложение №2 к рабочей программе дисциплины
«Проектная деятельность в сфере государственного и муниципального
управления»**

Методические указания для студентов по освоению дисциплины

Изучение дисциплины требует систематического и последовательного накопления знаний, следовательно, пропуски отдельных тем не позволяют глубоко освоить предмет. Поэтому необходимо постоянно осуществлять контроль над систематической работой студентов. В начале изучения дисциплины студентам необходимо ознакомиться с содержанием разделов дисциплины, с целями и задачами курса, связями с другими дисциплинами, списком основной и дополнительной литературы, графиком консультаций преподавателя.

Чтение лекций предполагает изложение структуры темы и краткого содержания ее основных вопросов, в основном, сложных для усвоения и (или) имеющих дискуссионный характер. Лекционный курс, в основном, строится на основных положениях в области основ бухгалтерского учета, представленных в научных трудах российских и зарубежных ученых, имеющихся в наличии в библиотеке Университета, ЭБС и упомянутых в списке основной и дополнительной литературы программы. После лекции студенты обращаются к данным источникам для закрепления знаний по рассмотренным на лекции вопросам. В случае затруднения необходимо обратиться за консультацией к преподавателю в соответствии с утвержденным графиком консультаций.

До очередного практического занятия по рекомендованным источникам студентам необходимо проработать теоретический материал, соответствующий теме занятия. При подготовке к практическим занятиям следует использовать не только лекции, учебную литературу, но и информацию тематических сайтов по управлению проектами (COBHET, Проектная практика, IPMA, «Профессионал управления проектами» и др.). На практическом занятии студенты должны принимать активное участие в обсуждении поставленных вопросов, с которыми необходимо ознакомиться заранее, а также в решении ситуационных задач и тестовых заданий.

Методические рекомендации по работе с конкретной проблемной ситуацией:

Проблемная ситуация не должна быть ограничена одной темой изучаемой дисциплины. Ситуация должна быть взаимосвязана с другими проблемами и вопросами. Обучающиеся должны использовать навыки нахождения междисциплинарных связей.

В ходе анализа проблемной ситуации студенты должны уметь выявить именно внутренние причины, а не их внешние проявления.

Обучающиеся должны продемонстрировать понимание концепций, идей и подходов, описанных в курсе, а также умение использовать их для анализа конкретной ситуации и для выработки рекомендаций. Обычно проблемную ситуацию можно интерпретировать несколькими способами, и студенты должны быть готовы к выявлению неопределенности и неоднозначности. Подход к работе с практической ситуацией должен быть системным.

Творческий аспект применения этих интерактивных форм обучения позволяет повысить эффективность образовательного процесса, за счет усиления познавательного интереса. Опыт, полученный при решении кейса, может оказаться даже более продуктивным в сравнении с приобретенным в профессиональной деятельности. Это происходит по нескольким причинам: инновационные методы позволяют увеличить масштаб охвата действительности, наглядно представить последствия принятых решений, дают возможность проверить альтернативные решения. Эмоциональный аспект интерактивных форм обучения повышает интерес участников к образовательному процессу, вовлекая в решение задач. Поэтому необходимо осуществлять обучение с усилением применения индивидуального подхода, развития творческих способностей, опираясь на их самостоятельную работу, активные формы и методы обучения.

Самостоятельная работа студентов по дисциплине «Основы разработки и реализации проектов в сфере государственного и муниципального управления» состоит в более тщательном изучении предложенного преподавателем теоретического материала, данного на лекциях на основе выложенных в системе Moodle презентаций, конспекта лекций и дополнительных источников, указанных в списке литературы. Для проверки качества изучения материала к отдельным темам предусмотрены тестовые задания для самопроверки.

Задачи для самостоятельного решения формулируются на лекциях и практических занятиях. Студентам предлагаются задания, ориентированные на планирование различных областей управления проектом, ситуации по реализации контролю проекта. аналогичные разобраным на практических занятиях. Впоследствии выполнение этих заданий при наличии вопросов со стороны студентов разбирается на последующих занятиях и/или обсуждается в чате.

Преподаватель оценивает индивидуально работу каждого студента на основании проведенных опросов, качества отработки проектных документов и промежуточных контрольных мероприятий.