

**ПЯТИГОРСКИЙ МЕДИКО-ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ –**  
филиал федерального государственного бюджетного образовательного  
учреждения высшего образования  
**«ВОЛГОГРАДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ**  
**МЕДИЦИНСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**  
Министерства здравоохранения Российской Федерации

**УТВЕРЖДАЮ**

Зам. директора института по УВР  
\_\_\_\_\_ И.П. Кодониди

« 31 » августа 2023 г.

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ**  
**ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И**  
**ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ**  
**ПО ДИСЦИПЛИНЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ В**  
**ЗДРАВООХРАНЕНИИ**

По направлению подготовки: 32.04.01 Общественное здравоохранение (уровень магистратуры)

Направленность (профиль): Организация и управление медицинской и фармацевтической деятельностью

Квалификация выпускника: магистр

Кафедра: менеджмента и экономики

Курс – 2

Семестр – 4

Форма обучения – очно-заочная

Лекции – 16 часов

Практические занятия – 20 часа

Самостоятельная работа: – 31,8 час

Промежуточная аттестация: *зачет* - 4 семестр

Всего: 2 ЗЕ (72 часа)

Пятигорск, 2023

**РАЗРАБОТЧИКИ:**

кан. экон. наук, доцент, доцент кафедры менеджмента и экономики Е.А. Сергеева

**РЕЦЕНЗЕНТ:**

заведующий кафедрой экономики, менеджмента и государственного управления института сервиса, туризма и дизайна (филиала) ФГАОУ ВО СКФУ в г. Пятигорске, доктор экономических наук, доцент, Штапова Ирина Сергеевна

**1. ПАСПОРТ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ****Перечень формируемых компетенций по соответствующей дисциплине (модулю) или практике**

№ п/п	Код и наименование компетенции	Индикатор достижения компетенции	Планируемые результаты освоения образовательной программы
1	УК-2. Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла	УК 2.1. Планирует жизненный цикл проекта и методы управления на каждом этапе	<b>Знать:</b> методологию и инструментарий управления проектами, понятия, стандарты и нормативные акты в области управления проектами; инструменты и методы определения состава операций и получать с их помощью список операций, параметры операций, список контрольных событий; теорию управления сроками проекта на основании методологии входов и выходов и процессного отображения деятельности; типы организационных структур проектно-ориентированных организаций, их основные параметры и принципы проектирования; стандарты в области управления проектами, владеет общей методологией и инструментарием по управлению проектами <b>Уметь:</b> использовать нормативные правовые документы в своей деятельности; ориентироваться и применять программные продукты в процессе управления проектами; определять окружение и экспертные области проекта; <b>Владеть:</b> методами и инструментами управления проектами с использованием современного программного обеспечения, методами календарного и сетевого планирования, анализа и оптимизации плана проекта с применением современных программных продуктов; методами управления проектами и готов к их реализации с использованием современного программного обеспечения.
2		УК-2.2. Реализует оптимальные способы управления проектом, оценивает эффективность	<b>Знать:</b> значение времени в реализации проекта, способы и методы выполнения задач управления сроками проекта и оптимизации использования времени в деятельности управляющего проекта;

		выбранных способов его реализации, публично представляет результаты проекта	методологию и инструментарий управления качеством проекта; <b>Уметь:</b> определять и анализировать вехи и контрольные события каждой фазы жизненного цикла проекта; применять инструменты и методы управления сроками работ и расписанием проекта; анализировать организационную структуру предприятия и разрабатывать предложения по формированию проектных структур; <b>Владеть:</b> методами календарного и сетевого планирования, анализа и оптимизации плана проекта с применением современных программных продуктов; методами оценки эффективности выполнения проекта, прогноза проекта; навыками публичного предоставления результатов выполнения проекта.
3	УК-3. Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	УК 3.1. Планирует и организует работу в рамках согласованных целей и задач, умеет добиваться их исполнения;	<b>Знать:</b> группы процессов управления проектами и их взаимодействие; основных участников, их цели, функции, уровни ответственности и полномочия в проекте; профессиональные обязанности менеджера проекта; <b>Уметь:</b> разрабатывать мероприятия по мотивированию и стимулированию членов команды проекта; определять и документально оформлять роли, ответственность и подотчетность членов команды проекта; <b>Владеть:</b> современными методами привлечения и отбора новых сотрудников в команду проекта, разрабатывать программы их адаптации и повышения квалификации в дальнейшем.
4		УК 3.2. Демонстрирует способность к эффективному взаимодействию с другими членами команды и представителями сообщества при организации профессионального сотрудничества	<b>Знать:</b> типы команд, методы и принципы их формирования; основные теории и концепции взаимодействия людей в команде проекта, включая вопросы мотивации, групповой динамики, лидерства и управления конфликтами; <b>Уметь:</b> использовать в практической деятельности команды управления проектом совокупность приемов и методов адаптации контракта к конкретным нуждам проекта; <b>Владеть:</b> основными приемами межличностной коммуникации при организации профессионального сотрудничества.
5	ПК-4. Способен к управлению ресурсами и оценке рисков деятельности	ПК-4.2. Разрабатывает мероприятия для повышения	<b>Знать:</b> основы управления проектом и руководства командой Основа управления ресурсами организации системы общественного

	<p>медицинской и фармацевтической организации</p>	<p>эффективности использования ресурсов организации, оценивает риски, связанные с реализацией управленческих решений</p>	<p>здоровья;  <b>Уметь:</b> Осуществлять выбор и обоснование приоритетных мероприятий для повышения эффективности использования ресурсного обеспечения организации (структурного подразделения);  <b>Владеть:</b> навыками разработки проектов стратегических планов и программ организаций здравоохранения.</p>
--	---	--	--

В результате освоения дисциплины обучающийся должен

<b>3.1</b>	<b>Знать:</b>
	<p>Этапы работы над проектом с учетом последовательности их реализации, этапы жизненного цикла проекта          Основные теории и концепции взаимодействия людей в команде, включая вопросы мотивации, групповой динамики, лидерства и управления конфликтами          Методы стратегического и тактического планирования, виды и структуры планов</p>
<b>3.2</b>	<b>Уметь:</b>
	<p>Определять проблему, на решение которой направлен проект, грамотно формулировать цель и определять исполнителей проекта их цели, функции, уровни ответственности и полномочия в проекте          Проектировать решение конкретных задач проекта, выбирая оптимальный способ их решения, исходя из действующих правовых норм и имеющихся ресурсов и ограничений          Планировать и организовывать работу в рамках согласованных целей и задач, умеет добиваться их исполнения</p>
<b>3.3</b>	<b>Иметь навык (опыт деятельности):</b>
	<p>Инструментами управления проектами с использованием современного программного обеспечения, методами календарного и сетевого планирования, анализа и оптимизации плана проекта с применением современных программных продуктов          Навыками организации обсуждения проекта, оценки рисков и результатов проекта          Навыками публичного предоставления результатов проекта          Методами планирования командной работы, распределения поручений, делегирования полномочий, организации обсуждения разных идей и мнений;          Навыками анализа выполнения планов и программ деятельности организации здравоохранения, подготовки информационно-аналитической документации          Навыками формирования стратегических и программных документов деятельности и развития медицинской и фармацевтической организации</p>

### Оценочные средства включают в себя:

- процедуры оценивания знаний, умений, навыков и уровня сформированности компетенций в рамках конкретных дисциплин и практик;
- типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и уровня сформированности компетенций в рамках конкретных дисциплин и практик.
  - комплект компетентностно - ориентированных тестовых заданий, разрабатываемый по дисциплинам (модулям) всех циклов учебного плана;
  - комплекты оценочных средств.

Каждое применяемое оценочное средства сопровождается описанием показателей и критериев оценивания компетенций или результатов обучения по дисциплине (модулю) или практике.

## 2. ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Текущая аттестация включает следующие типовые задания: вопросы для устного опроса, тестирование, решение ситуационных задач, оценка освоения практических навыков (умений), собеседование по контрольным вопросам.

### 1. Вопросы для устного опроса на практических занятиях

**Проверяемый индикатор достижения компетенции:**

**УК 2.1. Планирует жизненный цикл проекта и методы управления на каждом этапе**

*Типовые задания, для оценки сформированности знаний*

Результаты обучения
Знает методологию и инструментарий управления проектами, понятия, стандарты и нормативные акты в области управления проектами; инструменты и методы определения состава операций и получать с их помощью список операций, параметры операций, список контрольных событий; теорию управления сроками проекта на основании методологии входов и выходов и процессного отображения деятельности; типы организационных структур проектно-ориентированных организаций, их основные параметры и принципы проектирования; стандарты в области управления проектами, владеет общей методологией и инструментариумом по управлению проектами.

1. Приведите примеры проектов в своей деятельности. Обоснуйте, почему это является проектом.

2. В чем отличие проектной деятельности от операционной? Перечислите общие черты этих видов деятельности.

3. В чем отличие проекта от программы? От портфеля проектов?

4. Перечислите модели жизненного цикла проекта. В чем преимущество каждой модели? Назовите недостатки каждой модели.

5. Перечислите проектные ограничения. В чем суть проектных ограничений?

6. Что представляет собой проектный треугольник?

7. Перечислите основные проектные документы.

8. Какая информация содержится в Уставе проекта?

9. Какие программные продукты по управлению проектами вы знаете?

10. Назовите основные функциональные свойства информационных систем управления проектами.

**Проверяемый индикатор достижения компетенции:**

**УК-2.2. Реализует оптимальные способы управления проектом, оценивает эффективность выбранных способов его реализации, публично представляет результаты проекта**

*Типовые задания, для оценки сформированности знаний*

Результаты обучения
Знает значение времени в реализации проекта, способы и методы выполнения задач управления сроками проекта и оптимизации использования времени в деятельности управляющего проектом; методологию и инструментарий управления качеством проекта.

1. Что такое процесс управления проектом? Приведите примеры процессов управления проектом.
2. Что такое группа процессов управления проектом? Перечислите группы процессов управления проектом.
3. Что в проекте предшествует процессам планирования?
4. Кто относится к заинтересованным сторонам проекта? Приведите примеры заинтересованных сторон.
5. Для чего необходим анализ заинтересованных сторон?
6. Что такое требование к проекту?
7. Как методы сбора требований зависят от категорий заинтересованных сторон?
8. Для чего используется процесс разработки ИСР?
9. Какие принципы разработки ИСР могут использоваться в проекте?
10. Как подходы к разработке ИСР зависят от результата проекта? Приведите примеры.
11. Перечислите виды работ в проекте.
12. Для чего в проекте необходимы вехи? Приведите примеры.
13. Что такое задержки? Когда они используются?
14. Почему в сетевой диаграмме проекта запрещены циклические связи?
15. Перечислите типы ресурсов в проекте.
16. Чем трудовой тип отличается от материалов? Приведите примеры.
17. Что такое календарь ресурса? Чем он отличается от доступности ресурса? Примеры.
18. Какие методы оценки длительности работ проекта вы знаете?
19. В чем заключается основной недостаток экспертного метода при оценке длительности?

**Проверяемый индикатор достижения компетенции:**

**УК 3.1. Планирует и организует работу в рамках согласованных целей и задач, умеет добиваться их исполнения**

*Типовые задания, для оценки сформированности знаний*

Результаты обучения
Знает группы процессов управления проектами и их взаимодействие; основных участников, их цели, функции, уровни ответственности и полномочия в проекте; профессиональные обязанности менеджера проекта

1. Перечислите виды организационных структур. В чем преимущество и недостаток каждого вида?
2. Дайте определение команды проекта.
3. Планирование управления человеческими ресурсами
4. Понятие проекта и команды проекта.
5. Охарактеризуйте участников проекта как его стейкхолдеры, то есть заинтересованные стороны проекта.

**Проверяемый индикатор достижения компетенции:**

**УК 3.2. Демонстрирует способность к эффективному взаимодействию с другими членами команды и представителями сообщества при организации профессионального сотрудничества**

*Типовые задания, для оценки сформированности знаний*

Результаты обучения
Знает типы команд, методы и принципы их формирования; основные теории и концепции взаимодействия людей в команде проекта, включая вопросы мотивации, групповой динамики, лидерства и управления конфликтами;

1. Инструменты и методы планирования управления человеческими ресурсами проекта.
2. Методы и технологии оценки персонала на этапе формирования команды  
Собеседование: сущность, виды, особенности проведения.
3. Принципы составления реестра навыков участников проекта.
4. Принятие решений по вопросу развития компетентности участников проекта.
5. Распределение ролей участников проекта  
Распределение ролей между участниками проекта согласно имеющейся иерархической структуре работ (ИСР).
6. Этапы развития команды.
7. Особенности группового взаимодействия на каждом из этапов
8. Особенности работы с командой на каждом из этапов ее развития.
9. Феномены снижения групповой эффективности.
10. Позиция лидера в команде на разных этапах развития.
11. Для чего на проекте разрабатывается матрица ответственности?

**Проверяемый индикатор достижения компетенции:**

**ПК-4.2. Разрабатывает мероприятия для повышения эффективности использования ресурсов организации, оценивает риски, связанные с реализацией управленческих решений**

*Типовые задания, для оценки сформированности знаний*

Результаты обучения
Знает основы управления рисками проекта; принципы оценки эффективности использования ресурсов организации системы общественного здоровья;

1. Приведите примеры рисков в проекте. Почему вы решили, что это риски?
2. В чем разница между известным и неизвестным риском?
3. Что такое толерантность к рискам?
4. Перечислите методы идентификации рисков.
5. В чем заключается процесс качественной оценки рисков?
6. Для чего используется матрица вероятности и воздействия рисков?
7. Какие стратегии реагирования на угрозы вы знаете?
8. Перечислите стратегии реагирования на возможности.

9. В каких случаях используется принятие рисков? Приведите примеры.
10. Для чего необходим процесс мониторинга рисков?
11. Что такое критический путь проекта. Для чего он применяется?
12. Как рассчитывается резерв задачи в методе критического пути?
13. Что означает нулевой резерв для задачи? Как это используется в проекте.
14. Чем критическая цепь проекта отличается от критического пути?
15. Как выявить перегрузку ресурса в плане проекта?
16. Перечислите типы ограничений задач по срокам.
17. Что такое «быстрый путь» и какие риски он увеличивает?
18. Какие типы связей между задачами должны преобладать в проекте? Почему?
19. Почему не рекомендуется использовать опережения в проекте?
20. Что такое традиционная оценка длительности и агрессивная. Когда они используются?
21. Что включает система контроля проекта?
22. Что такое управленческое воздействие? Перечислите виды управленческих воздействий.
23. Для чего используется базовый план проекта? Как часто изменяется базовый план? Почему?
24. В чем заключается метод освоенного объема?
25. В чем отличие метода освоенного объема от план-фактного анализа?
26. Перечислите основные показатели метода освоенного объема.
27. Как рассчитываются отклонения по срокам и стоимости в методе освоенного объема?
28. Как осуществляется прогнозирование в методе освоенного объема?
29. Для чего используются индекс выполнения сроков и индекс выполнения стоимости в методе освоенного объема?
30. Чем прогноз до завершения проекта отличается от прогноза по завершению?

#### *Критерии и шкала оценивания устного опроса*

Оценка за ответ	Критерии
Отлично	выставляется обучающемуся, если: <ul style="list-style-type: none"> <li>- теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов;</li> <li>- исчерпывающее, последовательно, четко и логически излагает теоретический материал;</li> <li>- свободно справляется с решением задач,</li> <li>- использует в ответе дополнительный материал;</li> <li>- все задания, предусмотренные учебной программой выполнены;</li> <li>- анализирует полученные результаты;</li> <li>- проявляет самостоятельность при трактовке и обосновании выводов</li> </ul>
Хорошо	выставляется обучающемуся, если: <ul style="list-style-type: none"> <li>- теоретическое содержание курса освоено полностью;</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>- необходимые практические компетенции в основном сформированы;</li> <li>- все предусмотренные программой обучения практические задания выполнены, но в них имеются ошибки и неточности;</li> <li>- при ответе на поставленный вопросы обучающийся не отвечает аргументировано и полно.</li> <li>- знает твердо лекционный материал, грамотно и по существу отвечает на основные понятия.</li> </ul>
Удовлетворительно	<p>выставляет обучающемуся, если:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- теоретическое содержание курса освоено частично, но проблемы не носят существенного характера;</li> <li>- большинство предусмотренных учебной программой заданий выполнено, но допускаются не точности в определении формулировки;</li> <li>- наблюдается нарушение логической последовательности.</li> </ul>
Неудовлетворительно	<p>выставляет обучающемуся, если:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- не знает значительной части программного материала;</li> <li>- допускает существенные ошибки;</li> <li>- так же не сформированы практические компетенции;</li> <li>- отказ от ответа или отсутствие ответа.</li> </ul>

#### **Тематика рефератов**

1. Формирование и развитие проектных команд (на примере проекта/программы здравоохранения).
2. Формирование команд для реализации национальных проектов здравоохранения в России: хороший опыт и выученные уроки.
3. Виртуальные команды проектов (на примере проекта/программы здравоохранения).
4. Управление человеческими ресурсами в проектах (на примере проекта здравоохранения).
5. Зарубежный опыт формирования и развития проектных команд при реализации проектов и программ здравоохранения.
6. Мотивация персонала в команде проекта: ошибки и как их избежать (на примере проекта здравоохранения).
7. Система оценки персонала, участвующего в проектах (на примере проекта здравоохранения).
8. Современные подходы и инструменты управления персоналом в проектах (на примере проекта здравоохранения).
9. Задачи обеспечения квалифицированными кадрами организаций здравоохранения в России для реализации проектов и программ.
10. Волонтерские организации для реализации программ и проектов ВОЗ: лучшие практики и извлеченные уроки.
11. Профиль менеджера проекта в здравоохранении: требования к компетентности.
12. Профессия «менеджер проекта в здравоохранении».
13. Структура компетентности менеджера проекта: анализ существующих стандартов.

14. Устойчивое развитие – новый подход к управлению проектами и программами в здравоохранении.

15. Управление проектами и программами здравоохранения на основе концепции устойчивого развития (GPM).

16. Зеленое управление проектами: принципы, подходы, методология и применение в здравоохранении.

17. Развитие компетенций в области управления проектами в организации (на примере своей организации).

18. Разработка индивидуального плана развития компетентности менеджера проекта в области управления проектами (на примере организации).

19. Повышение личной эффективности менеджера проекта (на примере проектов здравоохранения).

20. Международные проекты в здравоохранении: требования к компетентности кадров.

21. Национальные проекты и программы в здравоохранении в России: требования к компетентности кадров.

22. Поведенческие аспекты компетентности менеджера проекта здравоохранения.

23. Личная эффективность менеджера проекта: особенности для реализации проектов и программ в здравоохранении.

24. Мотивация персонала в проектах: понятие, содержание, особенности.

25. Мотивация проектная и мотивация в функциональных подразделениях. Специфика мотивации персонала, участвующего в проектной деятельности.

26. Материальное стимулирование: постоянная и переменная части вознаграждения.

27. Основные инструменты материального поощрения и их использование в проектной деятельности.

28. Нематериальное стимулирование. Значение и выгоды нематериальной мотивации для проекта и его участников.

29. Основные инструменты нематериального поощрения и их использование в проектной деятельности.

30. Условия эффективной работы команды проекта. Групповая динамика и ее применение для эффективного развития команды.

31. Стадии существования команды проекта, их особенности.

32. Обучение и развитие персонала команды проекта. Основные виды и формы обучения.

33. Формальные и неформальные роли участников проектных команд, особенности работы с ними.

34. Типологические особенности участников проектных команд. Методы и способы определения разных типов участников проектных команд.

35. Методы и инструменты поддержания работоспособности команды на этапе исполнения проекта.

36. Лидерство менеджера проекта: понятие, содержание, особенности. Лидерство и руководство: основные отличия.

37. Профессия – менеджер проекта и ее характеристики, отечественный и зарубежный опыт.

38. Эффективное завершение работы команды проекта.

**Критерии оценки рефератов, докладов, сообщений, конспектов:**

<b>Критерии оценки</b>	<b>Баллы</b>	<b>Оценка</b>
Соответствие целям и задачам дисциплины, актуальность темы и рассматриваемых проблем, соответствие содержания заявленной теме, заявленная тема полностью раскрыта, рассмотрение дискуссионных вопросов по проблеме, сопоставлены различные точки зрения по рассматриваемому вопросу, научность языка изложения, логичность и последовательность в изложении материала, количество исследованной литературы, в том числе новейших источников по проблеме, четкость выводов, оформление работы соответствует предъявляемым требованиям.	5	Отлично
Соответствие целям и задачам дисциплины, актуальность темы и рассматриваемых проблем, соответствие содержания заявленной теме, научность языка изложения, заявленная тема раскрыта недостаточно полно, отсутствуют новейшие литературные источники по проблеме, при оформлении работы имеются недочеты.	4	Хорошо
Соответствие целям и задачам дисциплины, содержание работы не в полной мере соответствует заявленной теме, заявленная тема раскрыта недостаточно полно, использовано небольшое количество научных источников, нарушена логичность и последовательность в изложении материала, при оформлении работы имеются недочеты.	3	Удовлетворительно
Работа не соответствует целям и задачам дисциплины, содержание работы не соответствует заявленной теме, содержание работы изложено не научным стилем.	2	Неудовлетворительно

## ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ

### Проверяемый индикатор достижения компетенции:

#### УК 2.1. Планирует жизненный цикл проекта и методы управления на каждом этапе

*Типовые задания, для оценки сформированности знаний*

Результаты обучения
Знает методологию и инструментарий управления проектами, понятия, стандарты и нормативные акты в области управления проектами; инструменты и методы определения состава операций и получать с их помощью список операций, параметры операций, список контрольных событий; теорию управления сроками проекта на основании методологии входов и выходов и процессного отображения деятельности; типы организационных структур проектно-ориентированных организаций, их основные параметры и принципы проектирования; стандарты в области управления проектами, владеет общей методологией и инструментарием по управлению проектами.

### 1. ЧТО ИЗ ПЕРЕЧИСЛЕННОГО МОЖНО КЛАССИФИЦИРОВАТЬ КАК ПРОЕКТ?

а. Проведение форума

- b. Подготовка финансовой отчетности
- c. Ведение блога в интернете
- d. Расчет заработной платы для сотрудников компании

**2. ДЛЯ ОПЕРАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ХАРАКТЕРНО СЛЕДУЮЩЕЕ:**

- a. Временный характер и уникальный результат
- b. Хорошо прописанные инструкции и повторяющиеся работы
- c. Конвейерный процесс для получения уникального результата
- d. Высокие требования к планированию

**3. ОДНА ИЗ ЗАДАЧ УПРАВЛЕНИЯ ПОРТФЕЛЕМ ПРОЕКТОВ – ЭТО:**

- a. Установка приоритетов проектов
- b. Управление изменениями проектов
- c. Согласование целей проектов
- d. Решение ресурсных конфликтов

**4. ПРАВИЛЬНО ПОСТАВЛЕННАЯ ЦЕЛЬ ПРОЕКТА ДОЛЖНА БЫТЬ:**

- a. Конкретной и четкой
- b. Логичной и прагматичной
- c. Ясной и понятной
- d. Измеримой и достижимой

**5. УКАЖИТЕ ПРАВИЛЬНОЕ УТВЕРЖДЕНИЕ:**

a. Модель ЖЦ «Водопад» применяется для стратегических и важных проектов, а итерационная модель – для простых и рутинных

b. Модель ЖЦ «Водопад» применяется в случае большой определенности, а итерационная модель ЖЦ – в случае большой изменчивости окружающей среды

c. Итерационная модель применяется для стратегических проектов, а «водопад» – для простых, рутинных

d. Модель ЖЦ «Водопад» применяется в тех случаях, когда существуют технологические проблемы на проекте

**6. ЧТО ХАРАКТЕРНО ДЛЯ ЖЦ «ВОДОПАД»?**

- a. Основная часть затрат приходится на этапы выполнения
- b. Основная часть затрат приходится на старт проекта
- c. Основная часть затрат приходится на завершение проекта
- d. Затраты распределены равномерно

**7. СПЕЦИФИКА ИТЕРАЦИОННОЙ МОДЕЛИ ЖЦ ЗАКЛЮЧАЕТСЯ В ТОМ, ЧТО:**

- a. Работы могут выполняться параллельно
- b. План проекта разрабатывается в самом начале проекта и на весь проект
- c. Работы проекта намеренно повторяются
- d. Основные параметры проекта определяются на старте проекта

**8. ВАШ ЗАКАЗЧИК УСТАНОВИЛ ПРОДОЛЖИТЕЛЬНОСТЬ ПРОЕКТА РАВНОЙ 4 МЕСЯЦАМ. ВЫ – РУКОВОДИТЕЛЬ ПРОЕКТА И ЗНАЕТЕ, ЧТО ПРОЕКТ МОЖНО ВЫПОЛНИТЬ ЗА 2 МЕСЯЦА. ЭТО ТРЕБОВАНИЕ ЗАКАЗЧИКА ЯВЛЯЕТСЯ:**

- a. Возможностью
- b. Границей по срокам
- c. Допуском
- d. Ограничением

9. МАТРИЦА КОМПРОМИССОВ ОБЕСПЕЧИВАЕТ БАЛАНС СЛЕДУЮЩИХ ВАЖНЫХ МОМЕНТОВ В ПРОЕКТЕ:

- a. Сроков, стоимости и содержания
- b. Сроков, стоимости и качества
- c. Сроков, содержания и объемов работ
- d. Стоимости, объемов работ и качества

10. ОСНОВНЫЕ ПРОЕКТНЫЕ ДОКУМЕНТЫ. ЧТО ИЗ ПЕРЕЧИСЛЕННОГО ВЕРНО:

- a. Устав проекта является составной частью плана управления проектом
  - b. План управления проектом содержит результаты планирования таких областей, как содержание, сроки, стоимость
  - c. План управления проектом является частью документа «Устав проекта»
- Устав проекта содержит результаты планирования таких областей, как содержание, сроки, стоимость, коммуникации

11. УКАЖИТЕ ГРУППЫ ПРОЦЕССОВ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТОМ:

- a. Старт, разработка технического задания, планирование, выполнение, контроль, завершение
- b. Инициация, планирование, исполнение, мониторинг и контроль, завершение
- c. Старт, планирование, выполнение, финиш
- d. Инициация, расчет и согласование бюджета проекта, планирование, исполнение, мониторинг, контроль, завершение

12. В КАКИХ ПРОЦЕССАХ ВЫЯВЛЯЮТСЯ ОТКЛОНЕНИЯ ОТ ПЛАНА ПРОЕКТА?

- a. В процессах мониторинга и контроля
- b. В процессах планирования проекта
- c. В процессах исполнения проекта
- d. В процессах завершения проекта

13. КТО ОТНОСИТСЯ К ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМ СТОРОНАМ ПРОЕКТА?

- a. Лица или организации, которые вовлечены в проект
- b. Организации, интересы которых затрагивает проект
- c. Лица или организации, которые вовлечены в проект и (или) интересы которых затрагивает проект
- d. Лица и организации, которые выполняют проект или являются заказчиками данного проекта

14. СТРАТЕГИЯ РАБОТЫ С ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМИ СТОРОНАМИ ДОЛЖНА БЫТЬ НАПРАВЛЕНА НА:

- a. Повышение уровня вовлеченности заинтересованных сторон
- b. Изменение уровня вовлеченности заинтересованных сторон

- c. Определение степени вовлеченности в проект
- d. Снижение степени влияния заинтересованного лица на проект

15. УКАЖИТЕ ПРАВИЛЬНОЕ ВЫСКАЗЫВАНИЕ:

- a. Сбор требований к проекту предшествует процессу разработки устава проекта
- b. Сбор требований к проекту выполняется после разработки устава проекта и определения заинтересованных сторон
- c. Сбор требований к проекту выполняется после разработки иерархической структуры работ
- d. Сбор требований выполняется после определения содержания проекта

16. ТРЕБОВАНИЕ, КОТОРОЕ БУДЕТ РЕАЛИЗОВАНО В ХОДЕ ПРОЕКТА, ДОЛЖНО СООТВЕТСТВОВАТЬ СЛЕДУЮЩИМ УСЛОВИЯМ:

- a. Быть выполнимым, соответствовать целям проекта, не конфликтовать с другими требованиями
- b. Исходить от заказчика
- c. Быть согласованным с заказчиком, выполнимым, не конфликтовать с другими требованиями
- d. Быть понятным

17. ОСНОВНАЯ ЦЕЛЬ ПРОЦЕССА РАЗРАБОТКИ ИСР СОСТОИТ В ТОМ, ЧТОБЫ:

- a. Получить перечень операций проекта
- b. Декомпозировать большое, сложное и непонятное на маленькие, простые и понятные компоненты
- c. Понимать основные требования к проекту
- d. Планировать необходимые для проекта ресурсы

18. ДЛЯ ЧЕГО НЕОБХОДИМА ИСР:

- a. Обеспечение эффективного управления проектом, структурирование перечня работ
- b. Создание структуры отчетности, определение сроков и стоимости
- c. Понимание последовательности этапов и работ проекта
- d. Документальное фиксирование требований заказчика

19. ОТ ЧЕГО ЗАВИСИТ ПРИНЦИП ПОСТРОЕНИЯ ИСР В КОНКРЕТНОМ ПРОЕКТЕ?

- a. От бюджета проекта
- b. От сроков проекта
- c. От этапов проекта
- d. От используемой методологии управления проектом

20. УКАЖИТЕ ПРАВИЛЬНОЕ УТВЕРЖДЕНИЕ:

- a. При разработке ИСР необходимо рассчитать сроки
- b. При разработке ИСР необходимо определить ресурсы
- c. При разработке ИСР больших проектов необходимо использовать метод набегающей волны

d. При разработке ИСР необходимо рассчитать смету и бюджет проекта

21. Желаемые результаты деятельности, достигаемые в итоге успешного осуществления проекта являются (Правильный ответ: целью проекта)

22. набор проектов или программ и других работ, объединенных вместе с целью эффективного управления для достижения стратегических целей компании – это \_\_\_\_\_ (правильный ответ: портфель проектов)

23. Каковы критерии успеха проекта? Основные типы критериев успеха: \_\_\_\_\_ (правильный ответ: 1. Традиционные: в срок, в рамках бюджета, в соответствии со спецификацией (предметная область); 2. Соответствие требованиям (ожиданиям) Заказчика и пользователей.)

24. Жизненный цикл проекта может быть:

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

(правильный ответ: водопадным, итерационным)

25. \_\_\_\_\_ — владелец и пользователь будущих проектных результатов. В качестве заказчика может выступать одно или несколько физических и (или) юридических лиц. (правильный ответ: заказчик)

26. Вставьте пропущенные слова

\_\_\_\_\_ призвано уменьшить или устранить неопределённость в отношении объёма работ, ресурсов и сроков реализации проекта, согласованность действий участников и эффективность операций (правильный ответ: Планирование в управлении проектом)

27. \_\_\_\_\_ — это схематичное изображение разбиения главной цели проекта на подцели следующего уровня, отражающее соподчинённость элементов и их взаимосвязи. (правильный ответ: Дерево целей)

#### **Проверяемый индикатор достижения компетенции:**

**УК-2.2. Реализует оптимальные способы управления проектом, оценивает эффективность выбранных способов его реализации, публично представляет результаты проекта**

*Типовые задания, для оценки сформированности знаний*

#### **Результаты обучения**

Знает значение времени в реализации проекта, способы и методы выполнения задач управления сроками проекта и оптимизации использования времени в деятельности управляющего проекта; методологию и инструментарий управления качеством проекта.

#### **1. КАКОЕ УТВЕРЖДЕНИЕ ВЕРНО:**

a. «Гамак» – работа, которая связана связью «Начало-Начало» с одной работой и связью «Окончание-Окончание» с другой работой

b. Работой типа «Гамак» отмечают важные события на проекте

c. «Гамак» – работа, которая включает ряд элементарных работ

d. «Гамак» – работа на самом низком уровне декомпозиции

#### **2. ОСНОВНОЕ НАЗНАЧЕНИЕ ВЕХ НА ПРОЕКТЕ:**

a. Вехи необходимы для согласования с Заказчиком объемов работ

b. Вехой отмечаются важные события, а также они необходимы для связей работ проекта с работами вне проекта

c. Вехи проекта делят проект на этапы

d. Вехи – это работы нулевой длительности

### 3. ДЛЯ ЧЕГО ИСПОЛЬЗУЮТ ЗАДЕРЖКИ МЕЖДУ ЗАДАЧАМИ?

a. Задержки используют для сдвига начала задачи к началу проекта

b. Задержки используют для управления сроками проекта

c. Когда по технологическим ограничениям невозможно после завершения первой задачи сразу приступить к выполнению второй задачи, связанной с первой

d. Задержки используются для одновременного выполнения задач

### 4. КАКОЕ ВЫСКАЗЫВАНИЕ ВЕРНО:

a. Каждая работа проекта должна иметь предшествующую и последующую, за исключением первой и последней. При разработке сетевой диаграммы рекомендуется использовать опережения

b. Все суммарные задачи должны иметь последователя

c. Все суммарные задачи должны иметь предшественника

d. Каждая работа проекта должна иметь предшествующую и последующую, за исключением первой и последней. В сетевой диаграмме запрещены циклические связи

### 5. С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ, РЕСУРСЫ БЫВАЮТ СЛЕДУЮЩИХ ТИПОВ:

a. Трудовой и материальный ресурсы

b. Сырье, материалы, исполнители

c. Трудовой и административный ресурсы

d. Материальный и нематериальный ресурсы

### 6. КАЛЕНДАРЬ РЕСУРСА НЕОБХОДИМ:

a. Для материального ресурса

b. Для административного ресурса

c. Для трудового ресурса

d. Для любого типа ресурса

### 7. ДОСТУПНОСТЬ РЕСУРСА ОПРЕДЕЛЯЕТ:

a. Максимально возможное время ресурса для участия в проекте в рамках его календаря

b. Наличие или отсутствие ресурса на складе или в продаже

c. Стоимость ресурса

d. Возможность приобретения ресурса

### 8. К МЕТОДАМ ОЦЕНКИ ДЛИТЕЛЬНОСТИ ОТНОСИТСЯ СЛЕДУЮЩЕЕ:

a. Параметрическая оценка, экспертная оценка, приближительная оценка

b. Оценка по трем точкам, анализ элементарных работ, оценка по аналогам

c. Оценка по аналогам, параметрическая оценка, экспертная оценка



d. Директивная оценка, анализ работ, экспертная оценка

9. КАКОЕ УТВЕРЖДЕНИЕ ВЕРНО:

a. В оценку длительности элементарной задачи не включают резервы на риски

b. Завышение оценок длительности задач увеличивает вероятность завершения проекта в отведенный срок

c. Оценка длительности по аналогам точнее параметрической оценки

d. Основной недостаток экспертной оценки – большое количество параметров, которые необходимы эксперту

10. КАКИЕ ПОЛЯ ИСПОЛЬЗУЮТСЯ В ИСУП PROJECTLIBRE ДЛЯ СОЗДАНИЯ СВЯЗЕЙ МЕЖДУ ЗАДАЧАМИ?

a. «Предварительные», «Последующие»

b. «Последующие», «Предшествующие»

c. «Предшественники», «Последователи»

d. «Ранние», «Поздние»

11. УКАЖИТЕ КОРРЕКТНОЕ ОПРЕДЕЛЕНИЕ РИСКА ПРОЕКТА

a. Риск проекта - вероятностное событие, которое в случае своего возникновения негативно воздействует на основные показатели проекта

b. Риск проекта - вероятностное событие, которое в случае своего возникновения позитивно или негативно воздействует на проект

c. Риск проекта - событие, которое в случае своего возникновения позитивно воздействует на основные показатели проекта

d. Риск проекта - угроза, которая в случае своего возникновения снижает основные показатели проекта

12. МЫ СМОГЛИ ИДЕНТИФИЦИРОВАТЬ РИСК И ОПРЕДЕЛИТЬ ЕГО ВЕРОЯТНОСТЬ, НО НЕ СМОГЛИ ОЦЕНИТЬ ВЛИЯНИЕ НА ПРОЕКТ. ДАННЫЙ РИСК ОТНОСИТСЯ К:

a. Известным

b. Неизвестным

c. Объективным

d. Субъективным

13. К ПРОЦЕССАМ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ ОТНОСЯТСЯ СЛЕДУЮЩИЕ:

a. Планирование рисков, идентификация рисков, анализ рисков, разработка регламентов управления рисками, оценка стоимости мер реагирования на риски

b. Планирование рисков, анализ рисков, разработка мер реагирования, оценка стоимости мер реагирования, мониторинг

c. Идентификация рисков, анализ рисков, оценка стоимости мер реагирования, мониторинг

d. Идентификация рисков, анализ рисков, разработка мероприятий реагирования, мониторинг

14. К МЕТОДАМ ИДЕНТИФИКАЦИИ РИСКОВ ОТНОСЯТСЯ СЛЕДУЮЩИЕ:

- a. Экспертный подход, метод «Снизу-вверх», мозговой штурм, анализ резервов
- b. Экспертный подход, метод «Сверху-вниз», анализ допущений, контрольные листы
- c. Экспертный подход, параметрический метод, SWOT-анализ, мозговой штурм
- d. Экспертный подход, анализ допущений, контрольные листы

15. К ОСНОВНЫМ НЕДОСТАТКАМ ЭКСПЕРТНОГО ПОДХОДА ОТНОСИТСЯ:

- a. Субъективность эксперта
- b. Идентификация только известных рисков
- c. Идентификация неизвестных рисков
- d. Сложность анализа

16. КАКИЕ ПОДХОДЫ ИСПОЛЬЗУЮТСЯ ДЛЯ ОЦЕНКИ ВЕРОЯТНОСТИ РИСКОВ В ПРОЕКТЕ?

- a. SWOT-анализ, экспертный подход, анализ допущений
- b. Экспертный подход, метод «Сверху-вниз», анализ допущений, контрольные листы
- c. Экспертный подход, параметрический метод, SWOT-анализ, мозговой штурм
- d. Проведение исследований, экспертная оценка, статистика прошлых проектов

17. УКАЖИТЕ ПРАВИЛЬНОЕ ВЫСКАЗЫВАНИЕ:

- a. Срочность риска может повлиять на оценку вероятности риска
- b. Срочность риска может повлиять на вероятность риска
- c. Срочность риска может повлиять на ранг риска
- d. Срочность риска не может повлиять на ранг риска

18. К МЕТОДАМ КОЛИЧЕСТВЕННОГО АНАЛИЗА РИСКОВ ОТНОСЯТСЯ:

- a. Оценка по трем точкам, SWOT-анализ, анализ чувствительности
- b. Создание прототипа, проведение исследований, параметрический метод
- c. Моделирование, анализ ожидаемого денежного значения, анализ чувствительности
- d. Параметрический метод, метод критического пути, анализ чувствительности

19. К СТРАТЕГИЯМ РЕАГИРОВАНИЯ НА УГРОЗЫ ОТНОСЯТСЯ:

- a. Моделирование, обход, уменьшение
- b. Уклонение, уменьшение, передача
- c. Уклонение, обход, оценка последствий
- d. Моделирование, уменьшение, передача

20. К СТРАТЕГИЯМ РЕАГИРОВАНИЯ НА БЛАГОПРИЯТНЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ ОТНОСЯТСЯ:

- a. Создание условий, использование, увеличение
- b. Использование, увеличение, совместное использование
- c. Принятие, передача, увеличение
- d. Использование, передача, увеличение

21. СИСТЕМА КОНТРОЛЯ ВКЛЮЧАЕТ:

- a. Контроль сроков, контроль стоимости, контроль качества работ
- b. Предмет контроля, способы контроля, регламенты контроля, ответственные
- c. Предмет контроля, ответственные, регламенты контроля, воздействия
- d. Контроль основных показателей проекта

22. КОНТРОЛЬНОЕ СОБЫТИЕ – ЭТО ВАЖНЫЙ МОМЕНТ ИЛИ СОБЫТИЕ ПРОЕКТА. ЧТО ИЗ ПЕРЕЧИСЛЕННОГО ЯВЛЯЕТСЯ НЕВЕРНЫМ ДЛЯ КОНТРОЛЬНОГО СОБЫТИЯ?

- a. Контрольное событие может быть необязательным
- b. Контрольное событие обладает нулевой длительностью
- c. Контрольное событие обязательно для проекта
- d. Контрольное событие может быть зафиксировано в договоре

23. ДЛЯ ПОНИМАНИЯ ТЕКУЩЕГО СОСТОЯНИЯ ПРОЕКТА НЕОБХОДИМ МОНИТОРИНГ И КОНТРОЛЬ. В ЧИСЛО ОСНОВНЫХ ЗАДАЧ МОНИТОРИНГА И КОНТРОЛЯ ВХОДИТ:

- a. Сравнение плана и факта, надзор за исполнением, подготовка отчетов
- b. Выявление новых рисков, оценка качества работ, надзор за исполнением
- c. Сравнение плана и факта, оценка исполнения, расчет прогнозов
- d. Надзор за исполнением, подготовка отчетов об исполнении, выявление новых рисков

24. УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ВОЗДЕЙСТВИЯ БЫВАЮТ:

- a. Предупреждающие, корректирующие, исправляющие
- b. Необходимые, ускоряющие, уточняющие
- c. Срочные, важные, оперативные
- d. Усиливающие, ускоряющие, направляющие

25. УКАЖИТЕ ПРАВИЛЬНОЕ УТВЕРЖДЕНИЕ:

- a. Принятые управленческие воздействия нет необходимости учитывать в плане проекта
- b. План проекта по вехам используется для высокоуровневого контроля
- c. Причины отклонений от плана чаще всего не зависят от команды проекта
- d. Необходимо контролировать только сроки и стоимость проекта

26. ОТЧЕТНАЯ ДАТА – ЭТО:

- a. Дата предоставления отчета заказчику
- b. Дата, на которую собирается информация о фактическом выполнении работ
- c. Окончание периода времени для составления отчета
- d. Дата, на которую должны быть выполнены все запланированные работы

27. ВЫ УТВЕРЖДАЕТЕ БАЗОВЫЙ ПЛАН УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТОМ. КАКИЕ ОСНОВНЫЕ СОСТАВЛЯЮЩИЕ ЭТОГО ДОКУМЕНТА?

- a. Базовый план управления ресурсами, Базовый план управления стоимостью, Базовый план управления расписанием
- b. Базовый план управления расписанием, Базовый план управления стоимостью, Базовый план управления качеством
- c. Базовый план управления требованиями, Базовый план управления расписанием, Базовый план управления стоимостью
- d. Базовый план управления содержанием, Базовый план управления стоимостью, Базовый план управления расписанием

28. БАЗОВЫЙ ПЛАН ПО СОДЕРЖАНИЮ ПРОЕКТА – ЭТО ОДОБРЕННАЯ ВЕРСИЯ ОПИСАНИЯ СОДЕРЖАНИЯ, ИЕРАРХИЧЕСКОЙ СТРУКТУРЫ РАБОТ (ИСР). КТО МОЖЕТ ИЗМЕНЯТЬ БАЗОВЫЙ ПЛАН ПО СОДЕРЖАНИЮ ПРОЕКТА?

- a. Руководитель проекта
- b. Спонсор проекта, используя формальные процедуры
- c. Любая заинтересованная сторона проекта
- d. Базовый план по содержанию в ходе проекта изменять нельзя

29. О ЧЕМ ГОВОРИТ ПОКАЗАТЕЛЬ ИВСР ПРИ ЕГО ЗНАЧЕНИИ В ПРОЕКТЕ, РАВНОМ 0,25?

- a. Работы по проекту выполнены на 25%
- b. Отставание по срокам в 4 раза
- c. Опережение сроков на 25%
- d. Затраты составили 25 % от запланированных

30. О ЧЕМ ГОВОРИТ ПОКАЗАТЕЛЬ ИВСТ ПРИ ЕГО ЗНАЧЕНИИ В ПРОЕКТЕ, РАВНОМ 1,50?

- a. Экономия бюджета
- b. Превышение бюджета на 50%
- c. Опережение сроков на 50%
- d. Затраты составили 50 % от запланированных

31. Дайте определение понятию «Управление сроками проекта» -

---

32. Сколько процессов включает «Управление сроками проекта»

33. Главной задачей управления стоимостью является \_\_\_\_\_.

34. Перечислите уровни рисков: \_\_\_\_\_

35. Анализ проектных рисков подразделяется на \_\_\_\_\_ (описание всех предполагаемых рисков проекта, а также стоимостная оценка их последствий и мер по снижению) и \_\_\_\_\_ (непосредственные расчеты изменений эффективности проекта в связи с рисками).

36. Российские эксперты рекомендуют следующие примерные нормы непредвиденных расходов

Заполните таблицу

Нормы резервирования средств на непредвиденные расходы

Вид затрат	Изменение непредвиденных расходов, %	Правильный ответ
Затраты/продолжительность работ российских исполнителей		+20
Затраты/продолжительность работ иностранных исполнителей		+ 10
Увеличение прямых производственных затрат		+20
Снижение производства		-20
Увеличение процента за кредит		+20

37. Заполните пробелы

При методе критического пути рассчитываются теоретические даты \_\_\_\_\_ и \_\_\_\_\_ и позднего старта и позднего финиша для всех плановых операций без учета ограничений по ресурсам.

38. \_\_\_\_\_ непрерывные в ходе проекта процессы посредством которых выявляются отклонения от плана и принимаются меры по предотвращению или преодолению этих отклонений.

39. Отклонение по срокам (ОСр) рассчитывается как:

$$ОСр = ОО - ПО$$

40. Индекс выполнения сроков (ИВСр) рассчитывается как:

**Проверяемый индикатор достижения компетенции:**

**УК 3.1. Планирует и организует работу в рамках согласованных целей и задач, умеет добиваться их исполнения**

*Типовые задания, для оценки сформированности знаний*

Результаты обучения
Знает группы процессов управления проектами и их взаимодействие; основных участников, их цели, функции, уровни ответственности и полномочия в проекте; профессиональные обязанности менеджера проекта

1. ВЫБРАТЬ ТЕРМИН ДЛЯ КОТОРОГО ДАНО ОПРЕДЕЛЕНИЕ: «ВЛАДЕЛЕЦ ПРОЕКТА И БУДУЩИЙ ПОТРЕБИТЕЛЬ ЕГО РЕЗУЛЬТАТОВ»

- Инвестор проекта
- Координационный совет
- Куратор проекта
- Команда проекта
- Команда управления проектом

- f. Руководитель проекта
- g. Потребители продукта проекта
- h. Инициатор проекта
- i. Заказчик проекта

2. ВЫБРАТЬ ТЕРМИН ДЛЯ КОТОРОГО ДАНО ОПРЕДЕЛЕНИЕ:  
«ОСУЩЕСТВЛЯЕТ ФИНАНСИРОВАНИЕ ПРОЕКТА ЗА СЧЕТ СВОИХ ИЛИ ПРИВЛЕЧЕННЫХ СРЕДСТВ»

- a. Инвестор проекта
- b. Координационный совет
- c. Куратор проекта
- d. Команда проекта
- e. Команда управления проектом
- f. Руководитель проекта
- g. Потребители продукта проекта
- h. Инициатор проекта
- i. Заказчик проекта

3. ВЫБРАТЬ ТЕРМИН ДЛЯ КОТОРОГО ДАНО ОПРЕДЕЛЕНИЕ:  
«УЧАСТНИКИ КОМАНДЫ ПРОЕКТА, ПРИНИМАЮЩИЕ УЧАСТИЕ В УПРАВЛЕНИИ ПРОЕКТОМ»

- a. Инвестор проекта
- b. Координационный совет
- c. Куратор проекта
- d. Команда проекта
- e. Команда управления проектом
- f. Руководитель проекта
- g. Потребители продукта проекта
- h. Инициатор проекта
- i. Заказчик проекта

4. ЧТО ИЗ НИЖЕ ПЕРЕЧИСЛЕННОГО НЕ ЯВЛЯЕТСЯ ВИДОМ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТОМ

- a. функциональная
- b. матричная
- c. стратегическая
- d. проектная

5. К ОСНОВНЫМ ФУНКЦИЯМ ПРОЕКТ-МЕНЕДЖЕРА ПО ОТДЕЛЬНЫМ СФЕРАМ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НЕ ОТНОСИТСЯ

- a. Установление взаимоотношения с вышестоящим руководством , клиентом,
- b. другими участниками проекта.
- c. Налаживание хороших отношений с общественными организациями, прессой, телевидением и т.д.
- d. Контроль выполнения планов и графиков командой проекта.
- e. Создание проектной документации и согласование ее с заказчиком.

6. ВЫБРАТЬ ТЕРМИН ДЛЯ КОТОРОГО ДАНО ОПРЕДЕЛЕНИЕ: «КОЛЛЕКТИВНЫЙ ОРГАН, КОТОРЫЙ ВЫБИРАЕТ ПРОЕКТЫ ДЛЯ РЕАЛИЗАЦИИ, УТВЕРЖДАЕТ ПЛАНЫ РАБОТ И ИХ ИЗМЕНЕНИЯ, НАЗНАЧАЕТ КУРАТОРА И УТВЕРЖДАЕТ РУКОВОДИТЕЛЯ ПРОЕКТА»

- a. Инвестор проекта
- b. Координационный совет
- c. Куратор проекта
- d. Команда проекта
- e. Команда управления проектом
- f. Руководитель проекта
- g. Потребители продукта проекта
- h. Инициатор проекта
- i. Заказчик проекта

6. НЕДОСТАТКОМ ФУНКЦИОНАЛЬНОЙ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТОМ ЯВЛЯЕТСЯ

- a. стимулирует функциональную изолированность
- b. способствует технологичности выполнения работ в проекте
- c. увеличивает количество взаимодействий между участниками проекта
- d. снижает беспокойство членов проектной команды по поводу карьеры по окончании проекта.

7. ВЫБРАТЬ ТЕРМИН ДЛЯ КОТОРОГО ДАНО ОПРЕДЕЛЕНИЕ: «УЧАСТНИКИ ПРОЕКТА, ЗАДЕЙСТВОВАННЫЕ В ЕГО РЕАЛИЗАЦИИ»

- a. Инвестор проекта
- b. Координационный совет
- c. Куратор проекта
- d. Команда проекта
- e. Команда управления проектом
- f. Руководитель проекта
- g. Потребители продукта проекта
- h. Инициатор проекта
- i. Заказчик проекта

8. ВЫБРАТЬ ТЕРМИН ДЛЯ КОТОРОГО ДАНО ОПРЕДЕЛЕНИЕ: «ЧЛЕН КОМАНДЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТОМ, ЛИЧНО ОТВЕЧАЮЩИЙ ЗА ВСЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ПРОЕКТА»

- a. Инвестор проекта
- b. Координационный совет
- c. Куратор проекта
- d. Команда проекта
- e. Команда управления проектом
- f. Руководитель проекта
- g. Потребители продукта проекта
- h. Инициатор проекта
- i. Заказчик проекта

9. ВЫБРАТЬ ТЕРМИН ДЛЯ КОТОРОГО ДАНО ОПРЕДЕЛЕНИЕ:  
«УЧАСТНИКИ ПРОЕКТА, ЗАДЕЙСТВОВАННЫЕ В ЕГО РЕАЛИЗАЦИИ»

- a. Инвестор проекта
- b. Координационный совет
- c. Куратор проекта
- d. Команда проекта
- e. Команда управления проектом
- f. Руководитель проекта
- g. Потребители продукта проекта
- h. Инициатор проекта
- i. Заказчик проекта

10. ПРОЕКТНЫЙ ОФИС ЭТО

- a. подразделение, которое помогает — облегчает процесс административного управления проектами..
- b. подразделение, которое помогает — облегчает процесс подготовки производства
- c. подразделение, которое помогает — облегчает процесс обработки информации в проекте
- d. подразделение, которое помогает — организовать хозяйственное обслуживание проекта.

11. ВЫБРАТЬ ТЕРМИН ДЛЯ КОТОРОГО ДАНО ОПРЕДЕЛЕНИЕ:  
«ПРЕДСТАВИТЕЛЬ РУКОВОДСТВА РОДИТЕЛЬСКОЙ КОМПАНИИ, КУРИРУЮЩИЙ ВЫПОЛНЕНИЕ РАБОТ ПРОЕКТА»

- a. Инвестор проекта
- b. Координационный совет
- c. Куратор проекта
- d. Команда проекта
- e. Команда управления проектом
- f. Руководитель проекта
- g. Потребители продукта проекта
- h. Инициатор проекта
- i. Заказчик проекта

12. ВЫБЕРИТЕ НАИБОЛЕЕ ПОДХОДЯЩЕЕ ДЛЯ ПРОЕКТА ПРОДОЛЖЕНИЕ ФРАЗЫ: «ЕСЛИ ЧЛЕНЫ КОМАНДЫ ПРОЕКТА НЕ ОБЛАДАЮТ НЕОБХОДИМОЙ КВАЛИФИКАЦИЕЙ, ТО...»

- a. Выполнение проекта может оказаться под угрозой
- b. Руководителю проекта многое придется делать самому
- c. Нужно исходить из тех ресурсов, что есть
- d. Проект начинать нельзя

13. ЧТО ИЗ ПЕРЕЧИСЛЕННОГО НЕВЕРНО ХАРАКТЕРИЗУЕТ КОМАНДУ ПРОЕКТА?

- a. Каждый член команды имеет свою роль в проекте
- b. Это группа специалистов одного подразделения



- c. Может содержать специалистов, как на полную, так и на частичную занятость
- d. Это временный коллектив

14. К ПРИЗНАКАМ КОМАНДЫ НЕ ОТНОСИТСЯ

- a. разделение ролей.
- b. общая ответственность.
- c. наличие неформальных правил и норм.
- d. индивидуальность целей членов команды.
- e. нет ответа

15. В КОМАНДЕ ПЕРЕХОДНОГО ПЕРИОДА РУКОВОДИТЕЛЬ ОРГАНИЗУЕТ

- a. текущую деятельность команды.
- b. осуществляет представительские функции.
- c. не осуществляет координации деятельности.
- d. преимущественно распределяет ресурсы.
- e. нет ответа

16. ФОРМИРОВАНИЕ ВНУТРЕННИХ НОРМ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ МЕЖДУ ЧЛЕНАМИ КОМАНДЫ ПРОЕКТА И ОСОЗНАНИЕ ОТВЕТСТВЕННОСТИ ЗА ПРОЕКТ ХАРАКТЕРНЫ ДЛЯ СТАДИИ

- a. формирования.
- b. притирки.
- c. нормирования.
- d. деятельности.
- e. нет ответа

17. СИТУАЦИЯ, В КОТОРОЙ МЕНЕДЖЕР ПРОЕКТА УКАЗЫВАЕТ НА ПРОБЛЕМУ, А ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПО ЕЕ РЕШЕНИЮ ПРЕДЛАГАЮТСЯ ЧЛЕНАМИ КОМАНДЫ ПРОЕКТА, В НАИБОЛЬШЕЙ СТЕПЕНИ СООТВЕТСТВУЕТ

- a. авторитарному лидерству.
- b. демократическому лидерству.
- c. лидерству, ориентированному на сотрудников.
- d. лидерству, ориентированному на выполнение задач.
- e. нет ответа

18. МЕНЕДЖЕР ПРОЕКТА СТРЕМИТСЯ К ДОСТИЖЕНИЮ МАКСИМАЛЬНО ВЫСОКИХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПУТЕМ УВЕЛИЧЕНИЯ ЗАГРУЖЕННОСТИ СОТРУДНИКОВ, ТРЕБОВАНИЯ К КОТОРЫМ РЕГУЛЯРНО ВОЗРАСТАЮТ, ПРИ ЭТОМ ПОТРЕБНОСТИ СОТРУДНИКОВ ИГНОРИРУЮТСЯ. ДАННОЙ СИТУАЦИИ СООТВЕТСТВУЮТ

- a. высокая ориентированность на сотрудников и низкая ориентированность на выполнение задач.
- b. низкая ориентированность на сотрудников и низкая ориентированность на выполнение задач.

- c. высокая ориентированность на сотрудников и высокая ориентированность на выполнение задач.
- d. низкая ориентированность на сотрудников и высокая ориентированность на выполнение задач.
- e. нет ответа

19. РОЛЬ «КРИТИКА» В КОМАНДЕ ПРОЕКТА НЕОБХОДИМА ДЛЯ

- a. поиска новых идей за пределами группы.
- b. анализа предлагаемых новых идей.
- c. выдвижения новых идей.
- d. реализации новых идей.
- e. нет ответа

20. МОТИВАЦИЯ ПРЕМИРОВАНИЕМ ЯВЛЯЕТСЯ ЭФФЕКТИВНОЙ ПРИ УСЛОВИИ, ЧТО

- a. размер и условия премирования заранее определены.
- b. премия выплачивается не чаще чем раз в квартал.
- c. получение премии достижимо.
- d. верны ответы 1 и 3.
- e. все ответы верны.
- f. нет ответа

21. ИСПОЛЬЗОВАТЬ МОТИВАЦИЮ ГАРАНТИРОВАННОЙ ЗАНЯТОСТЬЮ ВЫГОДНО ПРИ

- a. наступлении благоприятного периода в экономике.
- b. отсутствии возможности увеличения бюджета на человеческие ресурсы.
- c. превышении уровня заработной платы среднего по отрасли.
- d. верны ответы 2 и 3.
- e. нет ответа

22. ЗАМЕДЛЕНИЕ ТЕМПОВ ПРИРОСТА ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ КОМАНДЫ ХАРАКТЕРНО ДЛЯ

- a. стадии формирования.
- b. притирки.
- c. нормирования.
- d. деятельности.
- e. нет ответа

23. В организационной структуре больших проектов и в их менеджменте можно выделить по крайней мере три типа проектных команд

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

24. Перечислите типы культур Команд различного типа

1. \_\_\_\_\_;
2. \_\_\_\_\_;
3. \_\_\_\_\_.

25. В результате планирования персонала проекта должны быть сформированы следующие документы:

**Проверяемый индикатор достижения компетенции:**

**УК 3.2. Демонстрирует способность к эффективному взаимодействию с другими членами команды и представителями сообщества при организации профессионального сотрудничества**

*Типовые задания, для оценки сформированности знаний*

Результаты обучения
Знает типы команд, методы и принципы их формирования; основные теории и концепции взаимодействия людей в команде проекта, включая вопросы мотивации, групповой динамики, лидерства и управления конфликтами;

**1. ПЛАН УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ ДОЛЖЕН ВКЛЮЧАТЬ**

- a. организационные диаграммы проекта.
- b. план образовательных программ.
- c. роли членов команды в проекте.
- d. верны ответы 1 и 3.
- e. нет ответа

**2. К РАЗВИТИЮ КОМАНДЫ ПРОЕКТА НЕ ОТНОСИТСЯ**

- a. развитие навыков сотрудников.
- b. сглаживание культурных различий.
- c. повышение эффективности исполнения проекта.
- d. улучшение общего климата в команде.
- e. нет ответа

**3. ОТЛИЧИТЕЛЬНЫМ ПРИЗНАКОМ КОМАНДЫ ЯВЛЯЕТСЯ**

- a. наличие общей цели и ценностей.
- b. различные навыки у каждого из членов команды.
- c. принадлежность к одной культуре.
- d. проведение регулярных собраний.
- e. нет ответа

**4. ЧТО ОТНОСИТСЯ К ЗАДАЧАМ КОМАНДЫ ПРОЕКТА?**

- a. Исполнение всех управленческих функций в проекте;
- b. Принятие и реализация стратегических решений;
- c. Осуществление полного комплекса работ по проекту для достижения его целей;
- d. Координация действий и согласование интересов всех участников проекта для достижения целей проекта.

**5. НА КАКОЙ СТАДИИ СУЩЕСТВОВАНИЯ КОМАНДЫ ПРОЕКТА ЧЛЕНЫ КОМАНДЫ ОБЪЕДИНЯЮТСЯ СО СТРЕМЛЕНИЕМ К ВЗАИМНОМУ СОТРУДНИЧЕСТВУ?**

- a. Стадии нормализации деятельности;
- b. Стадии выполнения планов по осуществлению проекта;
- c. Стадии преодоления противоречий и начала командной работы;

d. Стадии образования.

6. НА КАКОЙ СТАДИИ СУЩЕСТВОВАНИЯ КОМАНДЫ ПРОЕКТА ЧЛЕНЫ КОМАНДЫ, В РЕЗУЛЬТАТЕ ПЕРЕГОВОРОВ И ПРИНЯТИЯ КОМПРОМИССОВ, ПРИХОДЯТ К ВЗАИМНОМУ СОГЛАСИЮ И РАЗРАБАТЫВАЮТ НОРМЫ, НА ОСНОВАНИИ КОТОРЫХ БУДЕТ ПОСТРОЕНА ИХ ДАЛЬНЕЙШАЯ РАБОТА?

- a. Стадии преодоления противоречий и начала командной работы;
- b. Стадии нормализации деятельности;
- c. Стадии выполнения планов по осуществлению проекта;
- d. Стадии завершения работы команды.

7. НА КАКОЙ СТАДИИ СУЩЕСТВОВАНИЯ КОМАНДЫ ПРОЕКТА МОТИВАЦИЯ ЧЛЕНОВ КОМАНДЫ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ ЕЕ РАБОТЫ ВОЗРАСТАЮТ, ПРОЦЕСС ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ПРОЕКТА СТАБИЛИЗИРУЕТСЯ, И КОМАНДА ПРОЕКТА МОЖЕТ РАБОТАТЬ С ВЫСОКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ НА ПРОТЯЖЕНИИ ВСЕГО ПЕРИОДА ЕГО ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ.

- a. Стадии преодоления противоречий и начала командной работы;
- b. Стадии нормализации деятельности;
- c. Стадии выполнения планов по осуществлению проекта;
- d. Стадии завершения работы команды.

8. КАКОЕ ИЗ ДАННЫХ УТВЕРЖДЕНИЙ ОБ ПРОЕКТНО-ОРИЕНТИРОВАННОЙ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЕ НЕВЕРНО:

- a. полная ответственность за реализацию единственного проекта и подчиненность только одному управляющему;
- b. высокий уровень коммуникации, взаимопонимания и сотрудничества между членами команды;
- c. высокий уровень обмена информацией и техническими решениями между командами на одном предприятии;
- d. достаточно высокая стоимость содержания персонала и оборудования дублирующегося во всех командах.

9. ГЛАВНЫМИ ЗАДАЧАМИ КОМАНДЫ МЕНЕДЖМЕНТА ПРОЕКТА ЯВЛЯЮТСЯ

- a. осуществление политики и стратегии проекта
- b. реализация стратегических решений
- c. осуществление тактического (ситуационного) менеджмента
- d. исполнение всех управленческих функций и работ в проекте по ходу его осуществления.

10. ЗАДАЧЕЙ РУКОВОДСТВА КОМАНДЫ ПРОЕКТА НЕ ЯВЛЯЕТСЯ

- a. выработка политики
- b. утверждение стратегии проекта для достижения его целей
- c. исполнение всех управленческих функций и работ в проекте по ходу его осуществления

11. АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И РАЗВИТИЕ КОМАНДЫ ПРОЕКТА ВКЛЮЧАЕТ ...

- a. формирование отчетов об исполнении работ проекта
- b. регулирование оплаты, льгот и поощрений
- c. реорганизацию команды в соответствии с прогрессом проекта
- d. разработку концепции управления персоналом
- e. создание финального отчета
- f. расформирование команды

12. Распределите разделения ответственности между различными участниками и персоналом проекта по уровням принятия решений

Команда проекта	Политика стратегия
Команда управления проектом	Стратегия тактика
Команда менеджмента проекта	Тактика оперативное управление
	Оперативное управление

13. ОСНОВНЫМ ОТЛИЧИЕМ КОМАНДЫ ОТ ОБЫЧНОЙ РАБОЧЕЙ ГРУППЫ ЯВЛЯЕТСЯ:

- a. наличие лидера;
- b. размер;
- c. групповое единомыслие;
- d. наличие ролевой структуры;
- e. наличие синергетического эффекта.

14. ЧРЕЗМЕРНОЕ ЧИСЛО ПОДЧИНЕННЫХ ОПАСНО:

- a. потерей управляемости коллектива;
- b. разрастанием бюрократического аппарата;
- c. дублированием усилий;
- d. все перечисленное.

15. В ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКОЙ ГРУППЕ ИЗ ВЫСОКОКВАЛИФИЦИРОВАННЫХ СПЕЦИАЛИСТОВ НАИБОЛЕЕ ПРИЕМЛЕМ СЛЕДУЮЩИЙ ВИД ВЛАСТИ:

- a. традиции;
- b. харизмы;
- c. через страх;
- d. эксперта.

16. ИНФОРМАЦИЮ В ОРГАНИЗАЦИИ РУКОВОДИТЕЛИ СРЕДНЕГО ЗВЕНА ПОЛУЧАЮТ С ПОМОЩЬЮ:

- a. личного эксперимента;
- b. личного участия в заседаниях;
- c. личного проведения тест-исследования;
- d. личного контроля затрат на производство продукции.

17. СОГЛАСНО ТЕОРИИ МЕНЕДЖМЕНТА ВЕРОЯТНОСТЬ КОНФЛИКТОВ ПРИ ВНЕДРЕНИИ ИЗМЕНЕНИЙ ВОЗРАСТАЕТ ПРИ ТАКИХ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ УСЛОВИЯХ (ВЫБЕРИТЕ НЕСКОЛЬКО ВАРИАНТОВ ОТВЕТА):

- a. консервативность работников;
- b. недостаток ресурсов для осуществления изменений;
- c. неправильная последовательность организационных действий;
- d. наличие прогрессивной системы мотивации.

18. Малочисленная группа людей (желательно 2–8 человек), которые владеют необходимыми для достижения единой цели знаниями и умениями и совместно отвечают за достижение результата – это \_\_\_\_\_. (правильный ответ: команда проекта)

19. К какой группе процессов относится набор команды проекта, развитие команды проекта, управление командой проекта?

Ответ: \_\_\_\_\_

20. \_\_\_\_\_ - лицо, ответственное за управление проектом. Менеджер проекта несет ответственность за достижение целей проекта в рамках бюджета, в срок и с заданным уровнем качества

21. Под процессом целенаправленного «построения» особого способа взаимодействия людей в группе (называемой командой), позволяющего эффективно реализовывать их профессиональный, интеллектуальный и творческий потенциал в соответствии со стратегическими целями данной группы (команды) понимается \_\_\_\_\_

22. Столкновение противоположных интересов, взглядов, мнений или сил называется \_\_\_\_\_

23. Перечислите способы разрешения конфликтов:

\_\_\_\_\_

24. процесс определения и документального оформления ролей, ответственности и подотчетности, а также создание плана управления обеспечением проекта персоналом называется \_\_\_\_\_

(правильный ответ: планирование человеческих ресурсов)

25. План управления обеспечением персоналом, включает в себя:

\_\_\_\_\_

26. Лица заинтересованные в проекте, называются \_\_\_\_\_

**Проверяемый индикатор достижения компетенции:**

**ПК-4.2. Разрабатывает мероприятия для повышения эффективности использования ресурсов организации, оценивает риски, связанные с реализацией управленческих решений**

*Типовые задания, для оценки сформированности знаний*

Результаты обучения

Знает основы управления рисками проекта; принципы оценки эффективности использования ресурсов организации системы общественного здоровья;

1. ФАКТОРЫ, КОТОРЫМИ ХАРАКТЕРИЗУЮТСЯ ПРОЕКТНЫЕ РИСКИ И НА ОСНОВЕ КОТОРЫХ ФОРМИРУЕТСЯ ПЛАН УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ

- a. Размер потерь в результате наступления рисковогo события
- b. Региональное законодательство
- c. Вероятность наступления рисковогo события
- d. Уровень инфляции
- e. Степень агрессивности внешней среды
- f. Рисковое событие
- g. Конкурентная среда

2. ОСНОВНОЙ РЕЗУЛЬТАТ СТАДИИ РАЗРАБОТКИ ПРОЕКТА

- a. достижение цели и получение ожидаемого результата проекта
- b. сводный план осуществления проекта
- c. концепция проекта
- d. инженерная проектная документация

3. КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН – ЭТО ...

- a. документ, устанавливающий основные ресурсные ограничения проекта
- b. план по созданию календаря
- c. ресурсы, необходимые для выполнения работ проекта
- d. документ, устанавливающий полный перечень работ проекта, их взаимосвязь,
- e. сетевая диаграмма
- f. последовательность и сроки выполнения, продолжительности, а также исполнителей

4. ДИАГРАММА ГАНТА – ЭТО ...

- a. дерево ресурсов проекта
- b. графическое изображение иерархической структуры всех работ проекта
- c. организационная структура команды проекта
- d. протяженными во времени отрезками, характеризующимися временными и другими
- e. документ, устанавливающий основные ресурсные ограничения проекта
- f. горизонтальная линейная диаграмма, на которой работы проекта представляются
- g. параметрами

5. ПЛАНИРОВАНИЕ ПРОЕКТА – ЭТО ...

- a. разовое мероприятие по созданию сводного плана проекта
- b. поставленных целей проекта с учетом складывающейся обстановки
- c. непрерывный процесс определения наилучшего способа действий для достижения

- d. это стадия процесса управления проектом, результатом которой является санкционирование начала проекта

6. СТРУКТУРНАЯ ДЕКОМПОЗИЦИЯ РАБОТ (СДР) ПРОЕКТА – ЭТО ...

- a. организационная структура команды проекта
- b. направления и основные принципы осуществления проекта
- c. графическое изображение иерархической структуры всех работ проекта
- d. дерево ресурсов проекта

7. ЗАВЕРШАЮЩАЯ СТАДИЯ ПЛАНИРОВАНИЯ ПРЕДМЕТНОЙ ОБЛАСТИ ПРОЕКТА

- a. построение структурной декомпозиции предметной области проекта
- b. уточнение основных характеристик проекта
- c. анализ текущего состояния и уточнением целей и результатов проекта
- d. выбор критериев оценки промежуточных и окончательных результатов создания проекта
- e. анализ и корректировка ограничений и допущений, принятых на стадии инициации проекта

8. ПРОЕКТ ОТЛИЧАЕТСЯ ОТ ПРОЦЕССНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТЕМ, ЧТО

...

- a. проект является непрерывной деятельностью, а процесс – единоразовым мероприятием
- b. проект поддерживает неизменность организации, а процессы способствуют ее изменению
- c. процессы в организации цикличны, они повторяются, а проект – уникален, он всегда имеет дату начала и окончания
- d. процессы в организации регламентируются документально, проекты не требуют документального оформления

9. ОКРУЖЕНИЕ ПРОЕКТА – ЭТО ...

- a. среда проекта, порождающая совокупность внутренних или внешних сил, которые способствуют или мешают достижению цели проекта
- b. совокупность проектных работ, продуктов и услуг, производство которых должно быть обеспечено в рамках осуществляемого проекта
- c. группа элементов (включающих как людей, так и технические элементы), организованных таким образом, что они в состоянии действовать как единое целое в целях достижения поставленных перед ними целей
- d. местоположение реализации проекта и близлежащие районы

10. НА СТАДИИ РАЗРАБОТКИ ПРОЕКТА

- a. расходуется 9-15% ресурсов проекта
- b. расходуется 65-80% ресурсов проекта
- c. ресурсы проекта не расходуются

11. ПРОЕКТ – ЭТО ...

- a. инженерная, техническая, организационно-правовая документация по реализации запланированного мероприятия



- b. ограниченное по времени, целенаправленное изменение отдельной системы с установленными требованиями к качеству результатов, с ограничениями расходования средств и со специфической организацией
- c. группа элементов (включающих как людей, так и технические элементы), организованных таким образом, что они в состоянии действовать как единое целое в целях достижения поставленных перед ними целей
- d. совокупность работ, продуктов и услуг, производство которых должно быть обеспечено с целью достижения поставленной цели

#### 12. НАИБОЛЬШЕЕ ВЛИЯНИЕ НА ПРОЕКТ ОКАЗЫВАЮТ ...

- a. экономические и правовые факторы
- b. экологические факторы и инфраструктура
- c. культурно-социальные факторы
- d. политические и экономические факторы

#### 13. ПРЕДМЕТНАЯ ОБЛАСТЬ ПРОЕКТА

- a. совокупность проектных работ, продуктов и услуг, производство которых должно быть обеспечено в рамках осуществляемого проекта
- b. результаты проекта
- c. местоположение проектного офиса
- d. группа элементов (включающих как людей, так и технические элементы), организованных таким образом, что они в состоянии действовать как единое целое в целях достижения поставленных перед ними целей

#### 14. ФАЗА ПРОЕКТА – ЭТО ...

- a. набор логически взаимосвязанных работ проекта, в процессе завершения которых достигается один из основных результатов проекта
- b. полный набор последовательных работ проекта
- c. ключевое событие проекта, используемое для осуществления контроля над ходом его реализации

#### 15. ПРОЕКТЫ, ПОДВЕРЖЕННЫЕ НАИБОЛЬШЕМУ ВЛИЯНИЮ ВНЕШНЕГО ОКРУЖЕНИЯ

- a. Социальные и инвестиционные
- b. Экономические и инновационные
- c. Организационные и экономические

#### 16. ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ СТРУКТУРА – ЭТО ...

- a. совокупность линейно-функциональных подразделений, где каждое подразделение выполняет определенные функции, характерные для всех направлений деятельности предприятия
- b. временная структура, создаваемая для решения конкретной комплексной задачи (разработки проекта и его реализации)
- c. структура, закрепляющая в организационном построении компании два направления руководства – вертикальное (управление функциональными и линейными структурными подразделениями) и горизонтальное (управление проектами)

#### 17. ОСОБЕННОСТЬ СОЦИАЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ

- a. Количественная и качественная оценка достижения результатов существенно затруднена
- b. Целью социальных проектов является улучшение экономических показателей системы
- c. Сроки проекта четко определены и не требуют корректировки в процессе реализации
- d. Основные ограничения связаны с лимитированной возможностью использования технических мощностей

18. ИННОВАЦИОННЫЕ ПРОЕКТЫ ОТЛИЧАЮТСЯ ...

- a. высокой степенью неопределенности и рисков
- b. целью проекта является получение прибыли на вложенные средства
- c. необходимостью использовать функциональные организационные структуры
- d. большим объемом проектной документации

19. ВЕХА – ЭТО ...

- a. набор логически взаимосвязанных работ проекта, в процессе завершения которых достигается один из основных результатов проекта
- b. полный набор последовательных работ проекта
- c. ключевое событие проекта, используемое для осуществления контроля над ходом его реализации

20. ЦЕЛЬ ПРОЕКТА – ЭТО ...

- a. желаемый результат деятельности, достигаемый в итоге успешного осуществления проекта в заданных условиях его выполнения
- b. направления и основные принципы осуществления проекта
- c. получение прибыли
- d. причина существования проекта

21. НЕПОСРЕДСТВЕННОЕ ИНИЦИИРОВАНИЕ ПРОЕКТА ВКЛЮЧАЕТ В СЕБЯ ...

- a. Принятие решения о начале проекта
- b. Определение и назначение управляющего проектом
- c. Принятие решения об обеспечении ресурсами выполнения первой фазы проекта
- d. Анализ проблемы и потребности в проекте
- e. Сбор исходных данных
- f. Организация и контроль выполнения работ
- g. Утверждение окончательного сводного плана управления проектом

22. СТРАТЕГИЯ ПРОЕКТА – ЭТО ...

- a. желаемый результат деятельности, достигаемый в итоге успешного осуществления проекта в заданных условиях его выполнения
- b. направления и основные принципы осуществления проекта
- c. получение прибыли
- d. причина существования проекта

23. ЗАДАЧИ, КОТОРЫЕ ВКЛЮЧАЕТ ФОРМИРОВАНИЕ КОНЦЕПЦИИ ПРОЕКТА

- a. Анализ проблемы и потребности в проекте
- b. Сбор исходных данных
- c. Определение целей и задач проекта
- d. Разработка концепции по отдельным функциям управления проекта
- e. Организация и контроль выполнения работ
- f. Утверждение окончательного бюджета проекта
- g. Подписание контрактов и контроль за их выполнением

24. ОСНОВНОЙ РЕЗУЛЬТАТ СТАДИИ РАЗРАБОТКИ ПРОЕКТА

- a. сводный план осуществления проекта
- b. концепция проекта
- c. достижение цели и получение ожидаемого результата проекта
- d. инженерная проектная документация

25. ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ ДЕЙСТВИЙ ПО ПЛАНИРОВАНИЮ СТОИМОСТИ ПРОЕКТА

- a. Определение стоимости всего проекта (3)
- b. Определение стоимости использования ресурсов (материальных и трудовых) (1)
- c. Определение стоимости каждой проектной работы, исходя из объема затрачиваемых на выполнение ресурсов и их стоимости (2)
- d. Составление, согласование и утверждение сметы проекта (4)
- e. Формирование, согласование и утверждение бюджета проекта (5)

26. КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН – ЭТО ...

- a. документ, устанавливающий полный перечень работ проекта, их взаимосвязь, последовательность и сроки выполнения, продолжительности, а также исполнителей и ресурсы, необходимые для выполнения работ проекта
- b. сетевая диаграмма
- c. план по созданию календаря
- d. документ, устанавливающий основные ресурсные ограничения проекта

27. ПЛАНИРОВАНИЕ ПРОЕКТА – ЭТО ...

- a. непрерывный процесс определения наилучшего способа действий для достижения поставленных целей проекта с учетом складывающейся обстановки
- b. разовое мероприятие по созданию сводного плана проекта
- c. это стадия процесса управления проектом, результатом которой является санкционирование начала проекта

28. СТРУКТУРНАЯ ДЕКОМПОЗИЦИЯ РАБОТ (СДР) ПРОЕКТА – ЭТО ...

- a. графическое изображение иерархической структуры всех работ проекта
- b. направления и основные принципы осуществления проекта
- c. дерево ресурсов проекта
- d. организационная структура команды проекта

29. МЕТОД КРИТИЧЕСКОГО ПУТИ ИСПОЛЬЗУЕТСЯ ДЛЯ ...

- a. оптимизации (сокращения) сроков реализации проекта
- b. планирования рисков проекта
- c. планирования мероприятий по выходу из критических ситуаций
- d. определения продолжительности выполнения отдельных работ

30. ПРИ СОСТАВЛЕНИИ СДР ДЕКОМПОЗИЦИЯ РАБОТ ПРЕКРАЩАЕТСЯ ТОГДА, КОГДА ВЫПОЛНЕННЫ СЛЕДУЮЩИЕ УСЛОВИЯ:

- a. понятен конечный результат каждой работы и способы его достижения
- b. могут быть определены временные характеристики и ответственность за выполнение каждой работы
- c. команда проекта устала составлять СДР
- d. СДР имеет более 5 уровней декомпозиции
- e. Определена четкая последовательность работ

31. ЗАВЕРШАЮЩАЯ СТАДИЯ ПЛАНИРОВАНИЯ ПРЕДМЕТНОЙ ОБЛАСТИ ПРОЕКТА

- a. анализ текущего состояния и уточнением целей и результатов проекта
- b. уточнение основных характеристик проекта
- c. анализ и корректировка ограничений и допущений, принятых на стадии инициации проекта
- d. выбор критериев оценки промежуточных и окончательных результатов создания проекта
- e. построение структурной декомпозиции предметной области проекта

32. ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ ДЕЙСТВИЙ ПО ПЛАНИРОВАНИЮ МАТЕРИАЛЬНЫХ РЕСУРСОВ ПРОЕКТА

- a. Анализ и разрешение возникших противоречий в потребности и наличии материальных ресурсов (4)
- b. Определение материальных ресурсов, необходимых для выполнения каждой работы (1)
- c. Определение наличия необходимого объема материальных ресурсов (3)
- d. Составление единого перечня материальных ресурсов для реализации проекта и анализ альтернативных вариантов (2)

33. СОСТАВЛЯЮЩИЕ СТАДИИ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА

- a. Организация и контроль выполнения проекта
- b. Анализ и регулирование выполнение проекта
- c. Ввод в эксплуатацию и принятие проекта заказчиком
- d. Документирование и анализ опыта выполнения данного проекта
- e. Формирование концепции проекта

34. АНАЛИЗ СОСТОЯНИЯ И ОБЕСПЕЧЕНИЕ КАЧЕСТВА В ПРОЕКТЕ ВКЛЮЧАЕТ ...

- a. контроль качества в проекте
- b. формирование отчетов для оценки выполнения качества
- c. процесс проверки соответствия имеющихся результатов
- d. контроля качества существующим требованиям

- e. формирование списка отклонений
- f. определение необходимых корректирующих действий по обеспечению качества в проекте

**35. АНАЛИЗ И РЕГУЛИРОВАНИЕ ВЫПОЛНЕНИЯ ПРОЕКТА ПО СТОИМОСТИ ВКЛЮЧАЕТ ...**

- a. распределение функциональных обязанностей и ответственности в соответствии с планом управления стоимостью и финансированием в проекте
- b. введение в действие системы управления стоимостью и финансированием в проекте
- c. учет фактических затрат в проекте
- d. анализ отклонений стоимости выполненных работ от сметы и бюджета
- e. прогнозирование состояния выполнения работ проекта по стоимости
- f. принятие решений о регулирующих воздействиях для приведения выполнения работ проекта по стоимости в соответствие с бюджетом

**36. ОРГАНИЗАЦИЯ И ОСУЩЕСТВЛЕНИЕ КОНТРОЛЯ КАЧЕСТВА В ПРОЕКТЕ ВКЛЮЧАЕТ ...**

- a. контроль качества в проекте
- b. формирование отчетов для оценки выполнения качества
- c. процесс проверки соответствия имеющихся результатов контроля качества существующим требованиям
- d. формирование списка отклонений
- e. определение необходимых корректирующих действий по обеспечению качества в проекте

**37. КОНТРОЛЬ И РЕГУЛИРОВАНИЕ КОНТРАКТОВ ВКЛЮЧАЕТ ...**

- a. закрытие контрактов
- b. проведение торгов и выбор поставщиком и подрядчиков
- c. заключение контрактов
- d. учет выполнения работ по контракту
- e. представление отчетности о выполнении контрактов
- f. разрешение споров и разногласий

**38. ЗАВЕРШЕНИЕ ПРОЕКТА – ЭТО СТАДИЯ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТОМ, ВКЛЮЧАЮЩАЯ ПРОЦЕССЫ ...**

- a. формирования концепции проекта
- b. формирования сводного плана проекта
- c. осуществления всех запланированных проектных работ
- d. ввода в эксплуатацию и принятия проекта заказчиком, документирования и анализа опыта реализации проекта

**39. РЕАЛИЗАЦИЯ ПРОЕКТА – ЭТО СТАДИЯ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТОМ, РЕЗУЛЬТАТОМ КОТОРОЙ ЯВЛЯЕТСЯ ...**

- a. санкционирование начала проекта
- b. утверждение сводного плана
- c. осуществление проектных работ и достижение проектных целей

d. архивирование проектной документации и извлеченные уроки

40. ОРГАНИЗАЦИЯ И ПОДГОТОВКА КОНТРАКТОВ В ПРОЕКТЕ ВКЛЮЧАЕТ ...

- a. распределение функциональных обязанностей и ответственности в соответствии с планом управления контрактами
- b. проведение торгов и выбор поставщиком и подрядчиков заключение контрактов
- c. закрытие контрактов
- d. представление отчетности о выполнении контрактов
- e. разрешение споров и разногласий

41. УПОРЯДОЧИТЕ ШАГИ ПО РАЗРАБОТКЕ ПЛАНА УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТОМ

- a. Организационное планирование проекта (4)
- b. Планирование качества проекта (6)
- c. Планирование коммуникаций проекта (5)
- d. Планирование поставок проекта (8)
- e. Планирование реагирования на риски проекта (7)
- f. Планирование содержания проекта (1)
- g. Разработка Бюджета проекта (3)
- h. Разработка Расписания проекта (2)

42. УПОРЯДОЧИТЕ ШАГИ, ВЫПОЛНЯЕМЫЕ ПРИ РАЗРАБОТКЕ РАСПИСАНИЯ ПРОЕКТА

- a. Декомпозиция пакетов работ до уровня операций (1)
- b. Изменения сроков проекта (6)
- c. Определение взаимосвязей между пакетами работ/операциями проекта (2)
- d. Оптимизация расписания проекта (5)
- e. Оценка длительности работ проекта (4)
- f. Составление списка требуемых проекту ресурсов (3)
- g. Утверждение расписания проекта (7)

43. КТО НЕСЁТ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ЗА РАЗРАБОТКУ УСТАВА ПРОЕКТА?

- a. Менеджер проекта
- b. Спонсор проекта
- c. Совместно менеджер проекта и его спонсор

44. Документ, формально подтверждающий старт проекта и предоставляющий руководителю проекта необходимые полномочия называется

---

45. Класс программного обеспечения, разработанного специально для автоматизации процессов управления проектами называется

---

46. Перечислите основные проектные документы

47. \_\_\_\_\_ - определяет информационные и коммуникационные нужды участников проекта: кто нуждается в какой информации, когда и как она будет передана.

48. \_\_\_\_\_ - сбор и распространение информации о ходе выполнения проекта. Она включает в себя отчеты о текущем состоянии, измерение прогресса и прогнозы.

49. \_\_\_\_\_ - генерация, сбор и распространение информации для официального завершения фазы или проекта.

50. Процесс управления денежными потоками предприятия базируется на определенных принципах, перечислите основные из них

#### Критерии оценки тестирования

Оценка по 100-балльной системе	Оценка по системе «зачтено - не зачтено»	Оценка по 5-балльной системе		Оценка по ECTS
96-100	зачтено	5	отлично	A
91-95	зачтено			B
81-90	зачтено	4	хорошо	C
76-80	зачтено			D
61-75	зачтено	3	удовлетворительно	E
41-60	не зачтено	2	неудовлетворительно	Fx
0-40	не зачтено			F

#### 1.1.2. СИТУАЦИОННЫЕ ЗАДАЧИ

*Проверяемые индикаторы достижения компетенции:*

**УК 2.1. Планирует жизненный цикл проекта и методы управления на каждом этапе**

*Типовые задания, направленные на формирование профессиональных умений.*

Результаты обучения
Умеет использовать нормативные правовые документы в своей деятельности; ориентироваться и применять программные продукты в процессе управления проектами; определять окружение и экспертные области проекта;

Анализ ситуации. Построение организационной структуры проекта  
Цель проекта: разработка, создание и внедрение на рынок многофункционального портативного доплера, обладающего определенными в техническом задании рабочими характеристиками, временем непрерывной работы аккумулятора 10 ч, розничной ценой не выше 10 тыс. рублей.

Основные рабочие пакеты проекта	Исполнители – организационные структуры компании
---------------------------------	--

Определение специфики и характеристик доплера	Маркетинговый отдел, отдел исследований и разработок
Разработка прототипа, проведение первоначальных тестов	Отдел исследований и разработок, служба качества
Доведение разработки до производства	Конструкторское бюро, производственный отдел, маркетинговый отдел
Наладка производства	Конструкторское бюро, производственный отдел
Производство малых партий, проверка качества и надежности	производственный отдел, служба качества
Разработка программного обеспечения для дальнейшей эксплуатации доплера	Подразделение разработки программного обеспечения
Тестирование программного обеспечения	Служба качества
Подготовка полной документации, пособий по пользованию	Секция технической документации, подразделение подготовки программного продукта, конструкторское бюро, производственный отдел
Постановка соответствующего сервиса с инструкциями и запасными частями	Отдел сервиса, маркетинговый отдел
Подготовка программы маркетинга	Отдел маркетинга

Данные пакеты распадаются на четыре основные категории:

1. Разработка, создание и тестирование доплера;
2. Подготовка, написание и тестирование программного обеспечения для его работы;
3. Постановка системы производства и сервиса, включая инструкции и запасные части;
4. Разработка маркетинговой программы, включая демонстрации, брошюры, инструкции пользователя.

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

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

Эти подсистемы представляют, по крайней мере, три основных подразделения и шесть отделов в материнской компании. Группы, разрабатывающие доплер и программное обеспечение, должны работать в очень тесном сотрудничестве. Группы тестирования доплера и соответствующего программного обеспечения могут работать независимо от разработчиков доплера и программного продукта, но результаты улучшаются, когда они кооперируются.



Для проекта требуется слишком большое взаимодействие между основными подразделениями. Материнская компания обладает всеми специалистами, способными выполнить проект. Предполагается его выполнить в срок от 18 до 24 месяцев.

Этот проект – самый дорогостоящий из всех, когда-либо предпринятых компанией. Прочитайте и проанализируйте конкретную ситуацию. Составьте организационную структуру и схему взаимодействия проекта с материнской организацией. Предложите и обоснуйте вариант проектного офиса.

## **Задание 2.**

Разработайте должностные инструкции и график функциональных обязанностей сотрудников (отделов) проекта для описанной выше ситуации. Должностная инструкция В состав должностной инструкции должны входить следующие элементы:

- 1) какие цели стоят перед сотрудником, занимающим данную должность;
- 2) что он должен делать для достижения указанных целей;
- 3) кому подчиняется сотрудник, занимающий данную должность;
- 4) какими полномочиями обладает сотрудник, занимающий данную должность, в плане принятия решений, приема и увольнения с работы, расходования средств. Каковы его обязанности по связям с клиентами (если таковые вообще имеются);
- 5) как оценивается его деятельность?

Пример. «Должностная инструкция»

*Имя:* Билли Бонс

*Должность:* штурман

*Цель сотрудника:* наладить процесс управления движением корабля в Карибском море и за его пределами, чтобы «Морж» по маневренности и скорости ни в чем не уступал английским, французским и испанским кораблям

*Обязанности сотрудника:* рассчитывать курс, отслеживать движение корабля по компасу и другим навигационным приборам, вести регулярные записи местоположения, перемещений и боевых сражений корабля, управлять штурвалом при прохождении отмелей и других опасных мест

*Кому подчиняется сотрудник:* капитану Флинту

*Полномочия сотрудника:* принимать решения о сохранении или смене курса корабля, ставить и отстранять от штурвала матросов, а также проверять их действия

*Оценка деятельности:* точное и своевременное прибытие корабля к месту назначения согласно расчетам (за исключением форс-мажорных обстоятельств)

График функциональных обязанностей (таблица) График функциональных обязанностей дает точное представление о том, кто за что отвечает на протяжении всего проекта. Степень его детализации должна отражать как размеры и сложность проекта, так и потребности членов команды.

### Пример графика функциональных обязанностей

Сфера деятельности	Капитан Флинт	Штурман Б.Бонс	Боцман Пью	Квартирмейстер Дж. Сильвер	Канонир И.Хэндс
Подготовка к бою	◆	■	❖	❖	●
Направление корабля	◆	●	■		■
Организация хозяйства	◆		■	●	❖
Управление матросами	◆		●	■	

● – ответственный; ■ – уведомление; ◆ – одобрение; ❖ – поддержка.

Проект автоматизации документооборота Крупная сетевая аптека 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?

**Проверяемые индикаторы достижения компетенции:**

**УК 2.1. Планирует жизненный цикл проекта и методы управления на каждом этапе**

*Типовые задания, направленные на формирование профессиональных умений.*

Результаты обучения
Умеет определять и анализировать вехи и контрольные события каждой фазы жизненного цикла проекта; применять инструменты и методы управления сроками работ и расписанием проекта; анализировать организационную структуру предприятия и разрабатывать предложения по формированию проектных структур;

**Задание №1.**

Сформулируйте название проекта и обоснуйте его выбор, последовательно излагая факты, которые подтверждают его актуальность.

**Задание №2**

Опишите основные характеристики проекта:

Класс проекта –

---

Тип проекта –

---

Вид проекта –

---

Масштаб проекта –

---

Длительность проекта –

---

Сложность проекта –

---

**Задание №3**

Составьте описание жизненного цикла проекта

Проекты различаются по размеру и сложности. Независимо от размеров и степени сложности, все проекты могут быть представлены в виде жизненного цикла со следующей структурой (рисунок 1)

- начало проекта (разработка концепции проекта);
- организация и подготовка;
- выполнение работ проекта;
- завершение проекта.

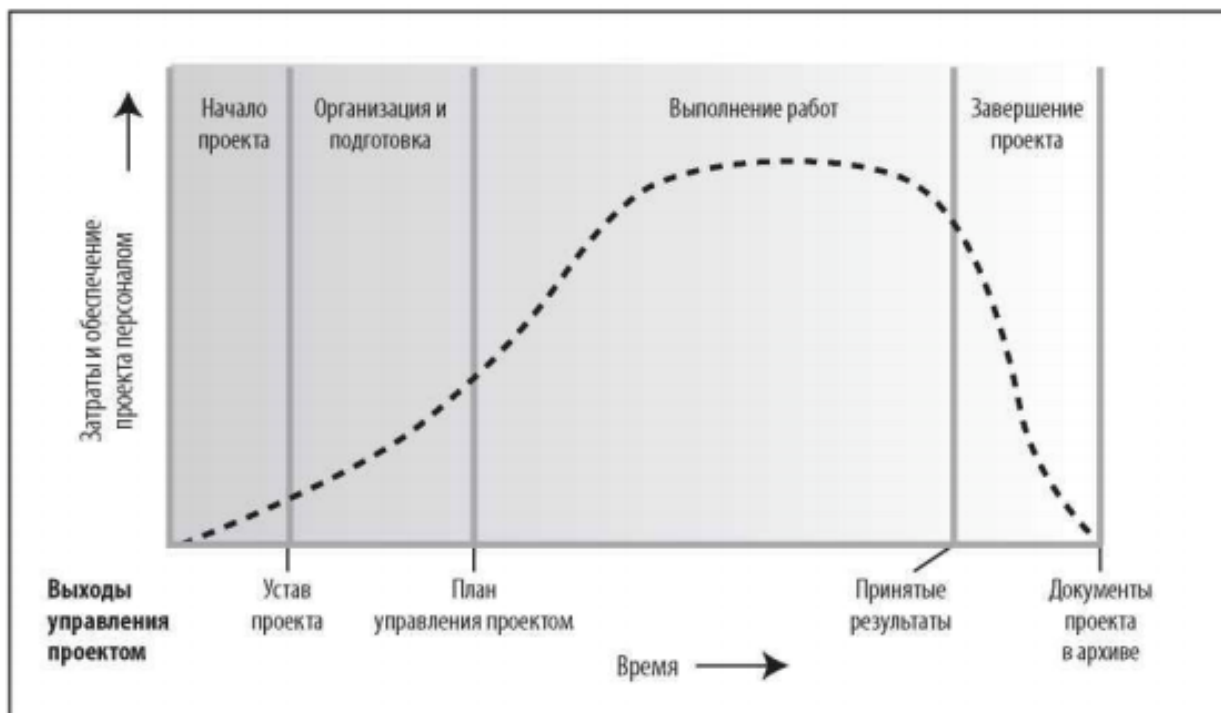


Рисунок 1 – Жизненный цикл проекта

Опишите жизненный цикл своего проекта (какие работы должны быть проведены в каждой фазе, какие в каждой фазе должны проведены мероприятия по достижению цели проекта). Это можно сделать также графически или в табличной форме.

Пример. Содержание основных фаз и этапов реализации проекта по производству инновационного продукта

Фазы и этапы	Мероприятия
<b>1. Начало проекта (разработка концепции)</b>	
1.1 Изучение прогнозов развития региона отрасли	Изучение справочной и статистической информации. Проведение STEP-анализа макросреды
1.2 Формирование инновационной идеи	Проведение маркетинговых исследований
1.3 Разработка целей и задач проекта	Определение дерева целей и его согласование
1.4 Формирование команды проекта	Анализ окружения проекта, составление организационной структуры проекта, разработка предварительной матрицы ответственности проекта
1.5 Разработка устава проекта	
<b>2. Организация и подготовка</b>	
2.1 Планирование реализации проекта	Разработка плана управления проектом и мониторинга его исполнения. Составление структурной декомпозиции работ проекта, матрицы ресурсов. Предварительная оценки длительности операций при реализации

	проекта.
2.2 Бюджетирование проекта	Разработка календарного плана доходов и расходов проекта
2.3 Оценка экономической эффективности проекта	Расчет показателей NPV, PI, IRR, а также срока окупаемости проекта
<b>3. Выполнение работ проекта</b>	
3.1 Проведение тендеров и заключение контрактов	Проведение закупок ресурсов и размещение заказов на конкурсной основе
3.2 Управление реализацией проекта	Обеспечение выполнения календарного графика работ
3.3 Мониторинг проекта	Контроль и анализ выполнения проектных работ
3.4 Управление изменениями	Мониторинг состояния окружающей среды проекта, обеспечение адаптации проекта к ее изменениям, составление отчетов об изменениях
<b>4. Завершение проекта</b>	
4.1 Пусконаладочные работы	Испытание технологических процессов по производству инновационного продукта
4.2 Запуск в эксплуатацию	Подготовка и утверждение необходимых документов для начала производства инновационного продукта
4.3 Закрытие контрактов и проекта	Согласование и утверждение проектных отчетов и иной документации

#### **Задание №4**

Разработайте устав проекта

Устав проекта документирует бизнес-потребности, текущее понимание потребностей заказчика, а также новый продукт, услугу или результат, который планируется создать. Устав проекта может включать в себя:

- назначение или обоснование проекта;
- измеримые цели проекта и соответствующие критерии успеха;
- критерии успешности по отдельным целям проекта;
- риски;
- сводное расписание контрольных событий;
- сводный бюджет;
- требования к одобрению проекта (что составляет успех проекта, кто решает, что проект оказался успешным, и кто подписывает проект);
  - информацию о назначенном менеджере проекта, уровень ответственности и полномочий;
  - имя и полномочия спонсора или другого лица (лиц), утверждающего Устав проекта.

Пример шаблона устава проекта одной из организаций  
Титульная информация о проекте

Наименование проекта	
----------------------	--

Планируемое время начала и окончания проекта (месяц/год)	
Оценка бюджета проекта (руб.)	
Место/сфера реализации	
Заказчик проекта	
Куратор	
Другие/ключевые участники проекта	
Дата создания документа	

Причины инициализации проекта:

---



---



---

Цели проекта (цели должны быть сформулированы по технологии SMART, то есть они должны быть конкретны, измеримы, достижимы, реалистичны и ограничены по времени)

---



---



---

Описание проекта:

---



---



---



---



---



---



---



---

Перечень требований к проекту:

---



---



---



---

#### Критерии успешности по отдельным целям проекта

Цели проекта	Критерии успешности	Лица, утверждающие критерии успешности
По содержанию		
По срокам		
По стоимости		
По качеству		

### Сводное расписание контрольных событий

Описание контрольных событий	Дата

### Назначение руководителя проекта

Должность	ФИО

### Полномочия и ответственность менеджера проекта

Деятельность	Полномочия	Ответственность
Решения по персоналу		
Управление бюджетом и его отклонениями		
Управление расписанием и его отклонениями		
Технические решения		
Эскалация вопросов		

### Утверждено/согласовано

Должность	Фамилия, инициалы	Подпись	Дата

### Опишите окружение проекта

Участники проекта – это лица или организации, либо активно участвующие в проекте, либо на чьи интересы могут повлиять результаты исполнения или завершения проекта (рисунок 2) Участники также могут влиять на цели и результаты проекта.

Команда управления проектом должна выявить участников проекта, определить их требования и ожидания и, насколько возможно, управлять их влиянием в отношении требований, чтобы обеспечить успешное завершение проекта.

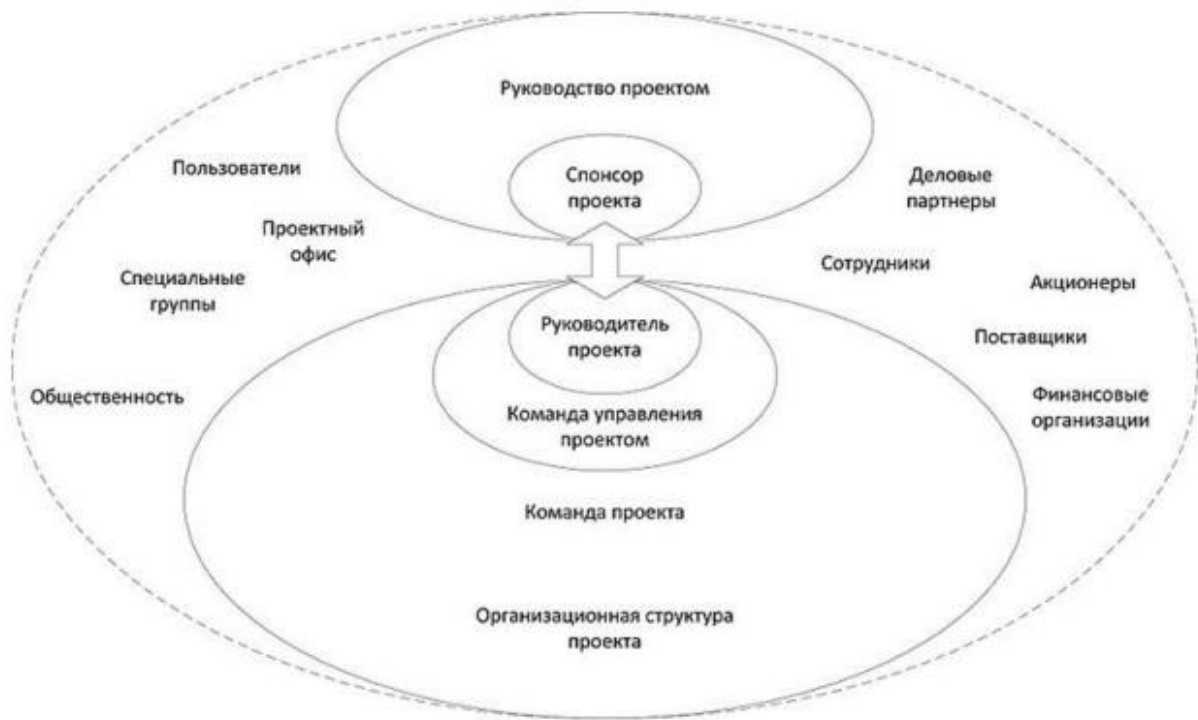


Рисунок 2 – Стандартные заинтересованные стороны проекта  
Участники Вашего проекта:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

*Команда проекта:*

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Составьте организационную структуру проекта**

Организационная структура проекта – соответствующая проекту временная организационная структура, включающая всех его участников и создаваемая для успешного управления и достижения целей проекта

***Проверяемые индикаторы достижения компетенции:***



**УК 3.1. Планирует и организует работу в рамках согласованных целей и задач, умеет добиваться их исполнения;**

*Типовые задания, направленные на формирование профессиональных умений.*

Результаты обучения
Умеет группы процессов управления проектами и их взаимодействие; основных участников, их цели, функции, уровни ответственности и полномочия в проекте; профессиональные обязанности менеджера проекта;

**Задание № 1.**

Анализ ситуации Сергея Бочкарева назначили руководителем команды по реализации важного проекта, связанного с получением выгодного заказа. Сначала он встретился с семью членами команды, определил масштабы проекта и раздал персональные задания. Все члены команды соглашались, кивали в знак понимания и много записывали, так что по завершении собрания Сергей чувствовал себя прекрасно. «Они готовы», – подумал он.

На выполнение проекта было отведено ровно четыре месяца. Проходили недели. Сергей был занят выполнением своей части проекта. Изредка он проверял индивидуальную работу членов команды, но регулярных собраний всех членов команды не проводил. В начале четвертого месяца Сергей почти случайно обнаружил, что между маркетинговой и логистической частями проекта существуют значительные функциональные противоречия. Сергей срочно созвал собрание команды и объявил чрезвычайное положение. Вся команда, а особенно Сергей, работала сутками в течение следующих нескольких недель, и только дважды нарушила сроки сдачи конкретных заданий, в конце концов завершив проект по истечении шести месяцев.

Высшее руководство было недовольно задержкой, но все-таки смогло сохранить заказчика и подписало долгосрочный контракт. По завершении проекта Сергей вздохнул с облегчением, но особой радости эта работа ему не принесла. Управление командой оказалось тяжелой работой. Иногда ему с командой приходилось отступать от намеченного плана, дублировать функции, оставлять работу незавершенной и ругаться по поводу того, в каком направлении следует двигаться. Стиль работы Сергея Бочкарева характеризовался частым вмешательством в работу команды, выполнением заданий за членов команды, решением проблем, которыми должны были заниматься другие. В конце концов команде удалось выполнить проект, но Сергей честно признал, что общее качество работ оставляло желать лучшего.

Вопросы для размышления:

1. Охарактеризуйте стиль работы Сергея.
2. Назовите ошибки, допущенные Сергеем в процессе руководства командой.
3. Перечислите причины, которые не позволили команде Сергея Бочкарева добиться результатов на которые он рассчитывал.

4. Какие меры по совершенствованию руководства командой можно предложить Сергею Бочкареву, чтобы не допускать ошибок в будущем?

**Задание №2.**

Анализ ситуации Анна Зиминая была руководителем отдела маркетинга фармацевтической компании. Она лично определяла задачи, над которыми будет работать каждый сотрудник и даже то, как он должен работать. Если кто-то возражал, Анна требовала беспрекословного подчинения. Работники группы зависели друг от друга, а Анна хотела преобразовать эту группу в команду.

Босс Анны сообщил ей, что проект по запуску нового вида фармацевтического препарата, скорее всего, поручат ей. Для выполнения проекта всем пяти работникам ее отдела пришлось бы очень тесно сотрудничать между собой, что им редко приходилось делать раньше. Анна жаждала получить этот проект, но ничего не сказала об этом своим подчиненным, посчитав, что это отвлечет их от выполнения текущих задач.

Она сообщит об этом только в том случае, если ее действительно назначат руководителем проекта. Однажды за 15 минут до совещания менеджеров среднего звена ей позвонили и сказали, что проект действительно передают ей и браться за него нужно немедленно. Анна помчалась к своим подчиненным, сообщая всем и каждому эту приятную новость и раздавая задания. «Бросьте все текущие дела, новое задание – вот работа первостепенной важности, – заявила она, не обращая внимания на замешательство сотрудников. – Работать нужно быстро, поэтому не будем тратить времени на собрания, просто делайте все так, как я говорила вам раньше. Поработайте над этим проектом хорошенько, ведь теперь вы – команда!». Анна была довольна собой, ведь ей удалось быстро запустить работу над проектом, а на следующей неделе она встретится с членами своей команды, чтобы проанализировать состояние дел и ответить на накопившиеся вопросы.

Анна не знала, что сотрудники провели неофициальное совещание еще до запланированного заседания и высказали недовольство по поводу случившегося и авторитарного стиля руководства Анны Зиминой.

Вопросы для размышления:

1. Почему членам команды Анны Зиминой трудно работать?
2. К каким последствиям может привести авторитарный стиль руководства командой?
3. Назовите ошибки, допущенные Анной, и предложите методы их корректировок.

***Проверяемые индикаторы достижения компетенции:***

**УК 3.2. Демонстрирует способность к эффективному взаимодействию с другими членами команды и представителями сообщества при организации профессионального сотрудничества;**

*Типовые задания, направленные на формирование профессиональных умений.*

Результаты обучения

## Результаты обучения

Умеет типы команд, методы и принципы их формирования; основные теории и концепции взаимодействия людей в команде проекта, включая вопросы мотивации, групповой динамики, лидерства и управления конфликтами;

### Задание № 1

Создание и выпуск новой продукции Известная фирма, специализирующаяся на производстве медтехники, планирует выпуск новой продукции. На производственном совещании обсуждается концепция бытового прибора нового поколения.

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

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

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

Вопросы для размышления:

1. В чем суть противоречия между различными участниками проекта создания и выпуска новой продукции?

2. Чья точка зрения по-вашему, является приоритетно приемлемой и почему?

3. Каким образом можно устранить назревающий конфликт между участниками проекта?

4. Кого из участников совещания вы бы назначили на должность Руководителя проекта?

### Задание № 2

Анализ ситуации «Командный дух»

У компании «Фарма» наступили тяжелые времена. Кризис негативно сказался на финансовых показателях и на работе команды топ-менеджеров, привыкших к стабильной высокой зарплате и большим бонусам в прежние времена. Кто-то стал брать регулярно больничный, нарушать сроки выполнения работы, отлучаться во время рабочего дня по своим личным делам. Плачевное состояние дел никто, кроме Натальи Приваловой – генерального директора, не горел желанием исправлять. Нужен был сильный мотиватор. И тут Наталье пришла в голову идея, которая сплотила бы команду и вдохновила ее на новые трудовые подвиги. Она решила с помощью партнеров организовать авторалли, в котором главный приз – 10 кг золота – доставался победителю – команде, первой пришедшей к финишу.

Всего набралось 10 команд из разных регионов. Но расчет Натальи не оправдался – половина топ-менеджеров наотрез отказалась принимать участие в ралли даже под страхом увольнения, остальные нехотя, скрипя зубами, согласились поехать за компанию: лишь бы чем-то заняться, все равно зарплата идет. В итоге команда пришла к финишу предпоследний, так как за всех старалась одна Наталья. Что, на ваш взгляд, помешало им прийти первыми? Какие уроки можно извлечь из данной ситуации?

**Проверяемые индикаторы достижения компетенции:**

**ПК-4.2. Разрабатывает мероприятия для повышения эффективности использования ресурсов организации, оценивает риски, связанные с реализацией управленческих решений;**

*Типовые задания, направленные на формирование профессиональных умений.*

Результаты обучения	
Умеет осуществлять выбор и обоснование приоритетных мероприятий для повышения эффективности использования ресурсного обеспечения организации (структурного подразделения);	

**Задание №1**

2.1 Разработайте матрицу конкурентоспособности проекта с использованием экспертно-балльных методов оценивания.

**Пример шаблона матрицы конкурентоспособности проекта**

Область сравнения	Ваш проект	Конкурент А	Конкурент Б	Конкурент В
Качество				
Реклама				
Сервис				
Имидж				
Цена				
ИТОГО				

2.2 Составьте структурную декомпозицию работ проекта

Создание структурной декомпозиции работ (иерархической структуры работ, WBS – Work Breakdown Structure) – это процесс разделения результатов проекта и работ по проекту на более мелкие элементы, которыми легче управлять. Иерархическая структура работ – это ориентированная на результаты иерархическая декомпозиция работ, которые должна выполнить команда проекта для достижения целей проекта и создания требуемых результатов на каждом более низком уровне. WBS представляет все более детальное описание работ по проекту.

### 2.3 Разработайте сетевой график проекта

Сетевой график – это инструмент для планирования, разработки и мониторинга исполнения проекта.

Пример построения сетевого графика проекта

Условные обозначения:

<b>ES</b>	<b>ID</b>	<b>EF</b>
<b>SL</b>	<b>Описание</b>	
<b>LS</b>	<b>Dur</b>	<b>LF</b>

ID – идентификатор

Dur – длительность

SL – свободный резерв

ES – ранний старт

EF – ранний финиш

LS – поздний старт

LF – поздний финиш

### Исходные данные для построения сетевого графика:

Код	Описание операции	Предшествующая операция	Длительность
<b>A</b>	Разработка опытно-конструкторской документации	-	<b>6</b>
<b>B</b>	Проверка наличия служб	<b>A</b>	<b>8</b>
<b>C</b>	Одобрение комиссии	<b>A</b>	<b>9</b>
<b>D</b>	Приобретение необходимых ресурсов	<b>C,B</b>	<b>14</b>
<b>E</b>	Производство пробной партии продукции	<b>D</b>	<b>14</b>
<b>F</b>	Тестирование опытного образца	<b>D</b>	<b>6</b>
<b>G</b>	Начало массового производства продукта	<b>E,F</b>	<b>2</b>

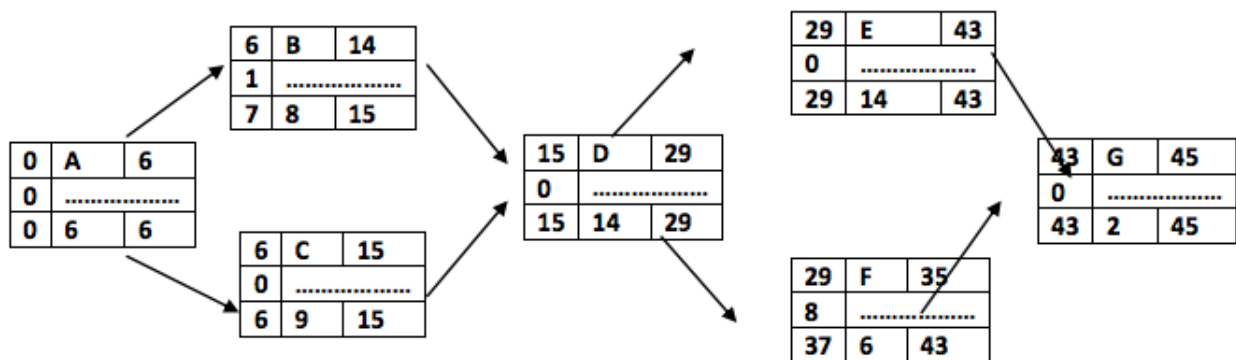


Рисунок 3– Результаты анализа сетевого графика

Вывод: резерв времени проекта – 9 дней; критический путь – ACDEG

2.4 С помощью диаграммы Ганта создайте временной план проекта. Для этого используйте уже составленную ранее структурную декомпозицию работ (WBS) и длительность выполнения каждой работы, использованные при построении сетевого графика. Кроме того, для каждой работы определите самую раннюю дату начала выполнения. Для построения диаграммы Ганта могут быть использованы программы MS Excel, а также MS Project (рисунок 4)

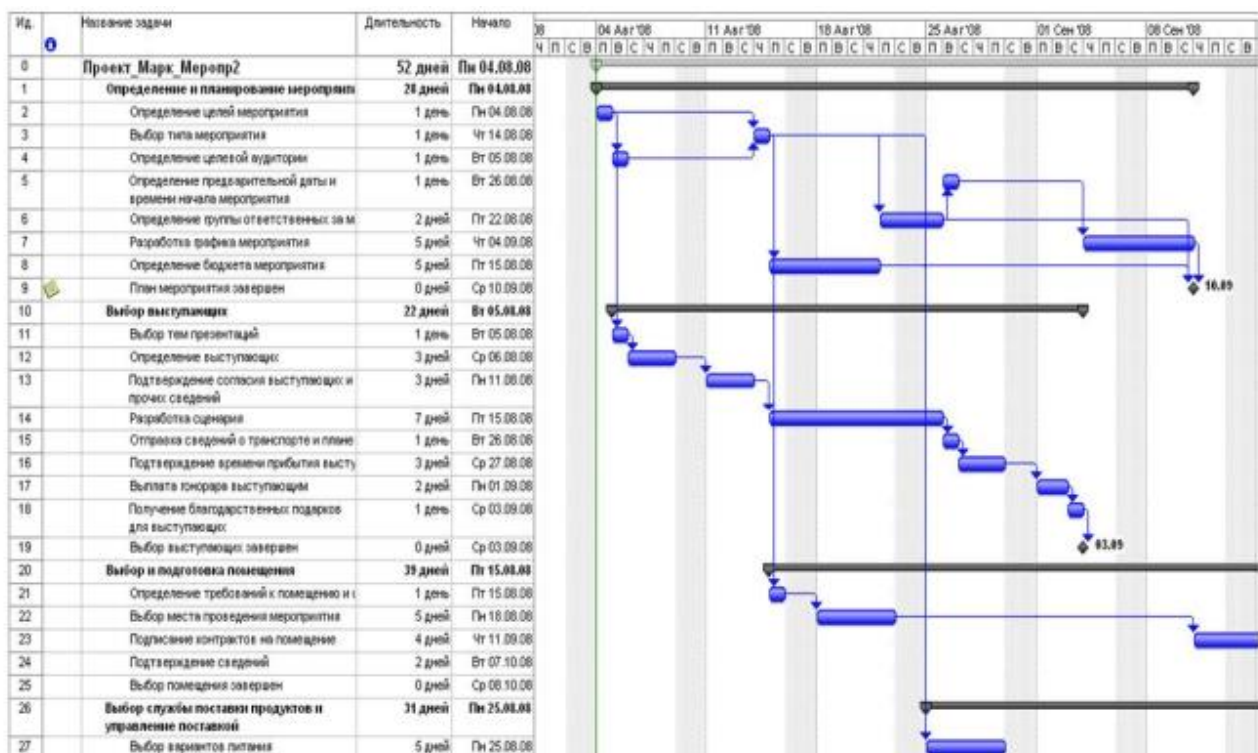


Рисунок 4 – Пример построения диаграммы Ганта (MS Project)

## ПЛАНИРОВАНИЕ РЕСУРСОВ

**Задание №1** Составьте матрицу ресурсов проекта.

Этапы ресурсного планирования:

1. Описание ресурсов
2. Назначение ресурса для конкретной работы
3. Определение потребности в ресурсах
4. Анализ назначения ресурсов и разрешение ресурсных конфликтов

*Пример составления матрицы ресурсов (фрагмент матрицы ресурсов пилотной стадии проекта):*

Код работы (в соответствии с WBS)	Тип ресурса	Наименование ресурса
3.1	Трудовые	Менеджер проекта
3.1	Материальные	Офисное оборудование
3.2	Трудовые	Производственный персонал (5 чел), мастер, инженер
3.2.	Материальные	Расходные материалы: энергия, ГСМ. Комплектующие
3.2.	Материальные	Производственный участок №1 (200 м2). Производственное оборудование
...	...	...

**Задание №2** Составьте перечень недостающих на предприятии ресурсов для реализации проекта со стоимостью их приобретения

Примеры составления матрицы ответственности

Пример 1. Фрагмент матрицы ответственности (ФОРМА 1)

Члены команды УП/Задания (код работ)	Проект-менеджер	Администратор	Планово-финансовый отдел	Отдел материально-технического снабжения
Согласование исполнителей	О			К
Составление бюджета проекта	О	И	К	
Разработка плана проекта	П	О		
Утверждение плана	О		К	К
...				

О- ответственный;

И – исполнитель;

П-приемка;

К-консультация

Пример 2. Фрагмент матрицы ответственности (ФОРМА 2)\*

Этап работ (код работ)	План	Разработка	Документация	Сборник	Испытание	Закупки	Контроль	Производство
3.1	1	2			2		3	3
3.2	2	1		3		2	3	
3.3	1					3		3
3.4	3	2	1		3			
3.5	1	3						
3.6	2	2	1		3			3
3.7	1	3	5	1	3	3	3	4
...	...	...	...	...	...	...	...	...

\* матрица может составляться для команды управления проектом в целом, при этом рядом с условными обозначениями характера работ (1-5) могут указываться ФИО участников команды проекта

1 – ответственность

2 – поддержка

3 – консультация

4 – согласование

5 – утверждение

Пример 3. Фрагмент матрицы ответственности (ФОРМА 3)

Этап работ (код работ)	Ответственный	Должность	Результат	Дата сдачи результата
3.1	Иванов	Проект-менеджер	Производственный план	20.01.2021
3.2	Петров, Сидоров	Администратор/логист	Отчет	20.02.2021
3.3	Сизов	Технолог	Отчет	10.03.2021
...	...	...	...	...

## УПРАВЛЕНИЕ СТОИМОСТЬЮ ПРОЕКТА

### Задание №3 Составьте смету затрат проекта

Смета затрат – это документ, отражающий состав, структуру и значение статей расходов по проекту

#### Пример шаблона сметы затрат

Статьи затрат	Итого за год	Квартал			
		1	2	3	4
Прямые: - заработная плата					



производственного персонала - материалы - комплектующие - амортизация - услуги сторонних организаций - прочие					
<b>ИТОГО</b>					
Косвенные: - заработная плата управленческого персонала - аренда офиса - аренда склада - реклама - транспортные расходы - представительские расходы - расходы на НИОКР - расходы на покупку оборудования - расходные материалы для офисной техники - информационные услуги IT (1С, Конс-нт, Гарант) - расходы на интернет - консультационные услуги - канцелярские расходы - расходы на проценты за кредит - прочие					
<b>ИТОГО:</b>					
<b>ИТОГО ПО ПРОЕКТУ:</b>					

4.2 Обоснуйте экономическую целесообразность проекта, предварительно составив прогноз денежных поступлений от реализации проекта.

При обосновании экономической целесообразности проекта используйте следующие показатели:

- Показатель чистого дисконтированного дохода (ЧДД), англ. Net present value (NPV)

- Индекс рентабельности (ИР), англ. Profitability Index (PI)

- Показатель внутренней нормы доходности проекта (ВНД), англ. internal rate of return (IRR)

- Срок окупаемости проекта

**УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ ПРОЕКТА**

Идентифицируйте риски проекта, оцените вероятность их наступления и возможные последствия, продумайте мероприятия по управлению рисками (систему реагирования на риски). Результаты анализа рисков могут быть представлены в следующей форме:

Перечень основных рисков проекта	Вероятность наступления	Возможные последствия	Мероприятия по управлению риском

### Критерии оценки решения ситуационных задач

Форма проведения текущего контроля	Критерии оценивания
Решения ситуационной задачи	«5» (отлично) – выставляется за полное, безошибочное выполнение задания
	«4» (хорошо) – в целом задание выполнено, имеются отдельные неточности или недостаточно полные ответы, не содержащие ошибок.
	«3» (удовлетворительно) – допущены отдельные ошибки при выполнении задания.
	«2» (неудовлетворительно) – отсутствуют ответы на большинство вопросов задачи, задание не выполнено или выполнено не верно.

### 1.1.3. ЗАДАНИЯ ПО ОЦЕНКЕ ОСВОЕНИЯ ПРАКТИЧЕСКИХ НАВЫКОВ

#### *Проверяемые индикаторы достижения компетенции:*

УК 2.1. Планирует жизненный цикл проекта и методы управления на каждом этапе

УК-2.2. Реализует оптимальные способы управления проектом, оценивает эффективность выбранных способов его реализации, публично представляет результаты проекта

УК 3.1. Планирует и организует работу в рамках согласованных целей и задач, умеет добиваться их исполнения

УК 3.2. Демонстрирует способность к эффективному взаимодействию с другими членами команды и представителями сообщества при организации профессионального сотрудничества

ПК-4.2. Разрабатывает мероприятия для повышения эффективности использования ресурсов организации, оценивает риски, связанные с реализацией управленческих решений

*Типовые практические задания, направленные на формирование профессиональных навыков, владений*

Результаты обучения
Владеет методами и инструментами управления проектами с использованием современного программного обеспечения, методами календарного и сетевого планирования, анализа и оптимизации плана проекта с применением современных программных продуктов; методами управления проектами и готов к их реализации с использованием современного программного обеспечения;
Владеет методами календарного и сетевого планирования, анализа и оптимизации плана проекта с применением современных программных продуктов; методами оценки эффективности выполнения проекта, прогноза проекта; навыками публичного предоставления результатов выполнения проекта;
Владеет современными методами привлечения и отбора новых сотрудников в команду проекта, разрабатывать программы их адаптации и повышения квалификации в дальнейшем;
Владеет основными приёмами межличностной коммуникации при организации профессионального сотрудничества;
Владеет навыками разработки проектов стратегических планов и программ организаций здравоохранения.

## **Разработка и реализация проекта спортивно-оздоровительного центра «Здоровье»**

Идея проекта - создание спортивно - оздоровительного центра с комплексом медицинских услуг ООО "Здоровье" в городе Пятигорск.

Спортивно - оздоровительный центр - это объект спортивно-оздоровительного назначения, предоставляющий комплекс оздоровительных услуг. Особенностью работы центра является использование системы клубных абонементов - так называемых карт членов клуба. Клубный абонемент, или членская карта, дает возможность неограниченного времени пребывания в центре в часы его работы и неограниченного количества посещений в период действия клубного абонемента.

Актуальность данной идеи обосновывается тем, что спрос на услуги оздоровительных спортивных центров в крупных городах России превышает предложение. Количество желающих пройти реабилитационный курс а так же приобщиться к здоровому образу жизни становится все больше. Современные жители прекрасно понимают, что спорт – лучшее средство для борьбы с одышкой, тахикардией, депрессией и ожирением.

Цели предполагаемого бизнеса - предоставление услуг и получение максимально возможной прибыли.

Вид деятельности - предоставление услуг в сфере услуг.

Фирма предполагает аренду помещения площадью 390 м<sup>2</sup>

Вид деятельности - предоставление услуг в сфере услуг.

Фирма предполагает аренду помещения площадью 390 м<sup>2</sup>

Процент кредитования составляет 18%

Выплата кредита осуществляется ежемесячно равными долями.

Основные преимущества и уникальность предполагаемого бизнеса:

Использование минимального количества рабочих;

Ненасыщенность рынка выбранной сферы;

Малое количество конкурентов.

### **ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМЫ**

Рынок оздоровительных услуг города Пятигорска еще далек от насыщения. Спрос удовлетворен всего на 60-70%. Отсутствие жесткой конкуренции позволяет местным операторам формировать цены без оглядки на стоимость услуг клубов-соперников. Но острый дефицит квалифицированных тренеров сдерживает развитие рынка.

На территории города работает 36 фитнес-центров (в это число также входят тренажерные залы, бассейны, танцевальные студии и школы восточных практик). Сейчас услугами фитнес-центров пользуется около 10% трудоспособного населения Пятигорска.

На пятигорском рынке услуг этого типа уже сформировалась группа лидеров, состоящая, из семи-восьми игроков, на долю которых приходится около 30% совокупного оборота местной фитнес-индустрии. К их числу

относятся: «Малибу», «ГТО», «Флагман», «Айсберг», «Атлетик сити», «Спарта» и др.

В группу лидеров входят крупные центры (площадь - от 1 тыс. кв. м), способные оказывать клиенту максимально широкий спектр услуг. Большинство из них относятся к классу premium (цена годовой клубной карты - от 50 тыс. руб) или работают в среднем ценовом сегменте (клубная карта - около 30 тыс. руб).

Остальные 70% рынка - это более мелкие клубы, также принадлежащие средней ценовой категории (годовая клубная карта - от 16 до 30 тыс. руб), и заведения эконом класса (менее 16 тыс. руб). Несмотря на рост числа крупных игроков, дефицита клиентов такие спортклубы не испытывают: по-прежнему велика численность людей, которые не могут позволить себе годовую карту за 30 тыс. руб., предпочитая скромные и относительно дешевые залы.

Рентабельность маленьких клубов падает: появилась альтернатива тренажерным залам, которые работают с посетителями, имеющими невысокий уровень дохода, - развиваются боулинг, пейнтбол, другие виды активного и недорогого отдыха. Они забирают клиентов у таких клубов. Спрос, смещается в сторону среднего и высокого ценовых сегментов. Около 60% потребителей предпочитают заниматься в больших фитнес-клубах, оснащенных качественным оборудованием и предоставляющих разнообразные услуги. Самый динамично развивающийся сегмент - клубы класса premium".

При сегодняшнем уровне спроса на фитнес-услуги в городе могут работать около 20 крупных спорздравтцентров. Предложение не успевает за запросами населения. Рынок фитнес-услуг города заполнен на 70% в классе premium и на 60% - в среднем ценовом сегменте. Отсутствие жесткой конкуренции приводит к тому, что местные операторы завышают цены.

Для открытия фитнес-центра был выбран Центральный район города Пятигорска «Белая Ромашка». Это связано с тем, что в районе активно идет строительство новых домов и поблизости совсем нет фитнес-клубов, при этом район густо населен и население в нем считается обеспеченным. Следовательно, платежеспособный спрос на услуги центра имеется, а предложение не высоко.

Основными конкурентами спортивно-оздоровительного-центра "Здоровье" будут являться такие спортивные заведения как: «Вакуклуб» и «Малибу».

#### ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ПРОЕКТА

Цели предполагаемого бизнеса - предоставление фитнес-услуг и получение максимально возможной прибыли.

Построить дерево целей

1.Разработка проекта.

Оценка объемов, методов и этапов инвестиций с целью определения концепции проекта.

Предоставление списка коммерческих площадей в интересующем районе и формирование списка площадей.

Отчет по техническому состоянию, объему капитальных затрат и инфраструктуры по выбранным площадям:

- технический анализ инженерных сетей, систем и конструкций помещения;
- оценка необходимых ремонтно-строительных работ;
- оценка инфраструктуры и привлекательности здания;
- выявление способов и условий размещения наружной и внутренней рекламы на объекте;
- площади парковки и условий использования.

#### 1.4. Проведение маркетингового исследования территории:

- Статистический объем потенциальных потребителей – оценка объема проживающего населения, возрастных групп и платежеспособности;
- Динамический объем потенциальных потребителей – оценка объема человекопотока перемещающегося через объект или вблизи него;
- Доступность – оценка транспортной инфраструктуры и трафика, пешей доступности, уровня криминализации;
- Конкуренция – оценка количества, расположения, класса и стоимости услуг конкурентов;
- Спортивно-оздоровительная инфраструктура – оценка объема предложения, спроса и качества государственных учреждений и ФОКов, бассейнов, танцевальных школ, центров йоги, салонов красоты, включающих стандартные услуги фитнес-клуба;
- Объем рынка – анализ торгового и развлекательного объема рынка на территории.

#### 1.5. Целевой маркетинговый анализ:

- Количественный анализ фитнес-рынка – оценка объема предложения, присутствия сетей, узнаваемости брендов, уровня кооперации владельцев, планов открытия новых фитнес-клубов;
- Качественный анализ конкурентов – оценка месторасположения, целевых групп, сервиса, продуктовой линейки, качества услуг и персонала, информационного ресурса;
- Сегментация конкурентов, оценка объема портфеля, выявление основных конкурентов;
- Целевой конкурентный анализ – выявление примененной маркетинговой стратегии и схем формирования ценообразования, структуры управления и контроля, эффективности продуктовой линейки.

#### 2. Разработка бизнес-плана:

- Определение формы организации, системы налогообложения, банка и тарифа обслуживания;
- Разработка планировочных решений и дизайн-проекта помещения; выбор материалов, подготовка технического задания, проведение тендера, проверка субподрядчика, определение конечной стоимости;

- Разработка проекта производства строительного-монтажных работ и календарного графика;

- Разработка плана размещения и линейки оборудования для оказания спортивных и дополнительных услуг; проведение тендера на поставку оборудования, проверка поставщика, определение конечной стоимости оборудования, его доставки, сборки и размещения;

- Разработка плана размещения и выбор моделей; проведение тендера на поставку мебели, проверка поставщика, определение конечной стоимости мебели, ее доставки, сборки и размещения;

- Разработка плана размещения и выбор санитарного оборудования; определение конечной стоимости и доставки;

Разработка календарного плана поставки оборудования;

- Подготовка предложений по программному обеспечению и информационной безопасности;

- Разработка бюджета арендных и эксплуатационных затрат;

- Формирование продуктовой линейки;

- Качественный и количественный анализ объема персонала;

- Выбор системы управления, контроля и безопасности проекта;

- Разработка эффективности системы оплаты труда, мотивации и идеи организации;

- Разработка бюджета постоянных затрат;

- Разработка рекламных компаний и маркетинговых акций, формирование бюджета и календарного плана;

- Подготовка брифа на сайт и тематик наполнения;

- Разработка стратегии и планирования бренда;

- Разработка бюджета проекта;

- Подготовка прогноза и критического пути покупки услуг в количественном и календарном выражении;

- Формирование графика рентабельности проекта, срока окупаемости и критического пути.

### 3. Реализация проекта

3.1. регистрация общества, открытие р/с, подготовка и подписание документов.

3.2. Подготовка и сопровождение Договора на строительные-монтажные работы, поставку оборудования, мебели, устройство систем информации и безопасности, рекламных агентов. Проверка документации по гарантийным обязательствам;

3.3. технический надзор за ремонтом, подготовка предписаний, контроль исполнения, проверка Актов, подготовка сопутствующей документации в случае нарушения обязательств;

3.4. Контроль поставки оборудования, мебели и исполнения всех Договорных обязательств подрядчиками, подготовка сопутствующей документации в случае нарушения обязательств;

- 3.5. Контроль наладки систем информации и безопасности;
- 3.6. Подготовка внутренней рабочей документации, трудовых договоров с оптимальной налоговой нагрузкой в рамках законодательства, дополнительных соглашений. Внедрение структуры документооборота, в т.ч электронного;
- 3.7. Подбор и оценка персонала, организация целевого и структурного обучения, внедрение идейных ценностей организации и адаптация к ним, введение в структуру организации;
- 3.8. Создание сайта, его текстовое и медиа наполнение, е-маркетинг;
- 3.9. Отладка и контроль работы коммерческого отдела на этапе предпродаж или содействие в решении текущих задач;
- 3.10. Участие в приемки работ от подрядчиков;
- 3.11. Организация мероприятия открытия фитнес-клуба.
- 4. Поддержка проекта
- 4.1. Все виды консалтинга;
- 4.2. Разработка и реализация рекламных и PR кампаний;
- 4.3. Управление брендом;
- 4.4. Аутсорсинг персонала;
- 4.5. Кадровый менеджмент;
- 4.6. Доверительное управление отделом;
- 4.7. Обучение персонала;
- 4.8. Развитие новых направлений бизнеса;
- 4.9. Введение новых услуг – разработка концепции, этапов реализации, подбор и поставка оборудования;
- 4.10. Подготовка документации;
- 4.11. Организация мероприятий;
- 4.12. Поддержка сайта;
- 4.13. Управление сервисом.

#### **Критерии оценивания практических задач**

Форма проведения текущего контроля	Критерии оценивания
Решения практической задачи	«5» (отлично) – выставляется за полное, безошибочное выполнение задания
	«4» (хорошо) – в целом задание выполнено, имеются отдельные неточности или недостаточно полные ответы, не содержащие ошибок.
	«3» (удовлетворительно) – допущены отдельные ошибки при выполнении задания.
	«2» (неудовлетворительно) – отсутствуют ответы на большинство вопросов задачи, задание не выполнено или выполнено не верно.

## **1.2. ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

**Промежуточная аттестация проводится в форме зачета.**

Промежуточная аттестация включает следующие типы заданий: решение ситуационной задачи, собеседование по контрольным вопросам.

### 1.2.1. ТИПОВЫЕ СИТУАЦИОННЫЕ ЗАДАЧИ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ К ЗАЧЕТУ

**Проверяемые индикаторы достижения компетенции:**

УК 2.1. Планирует жизненный цикл проекта и методы управления на каждом этапе

УК-2.2. Реализует оптимальные способы управления проектом, оценивает эффективность выбранных способов его реализации, публично представляет результаты проекта

УК 3.1. Планирует и организует работу в рамках согласованных целей и задач, умеет добиваться их исполнения

УК 3.2. Демонстрирует способность к эффективному взаимодействию с другими членами команды и представителями сообщества при организации профессионального сотрудничества

ПК-4.2. Разрабатывает мероприятия для повышения эффективности использования ресурсов организации, оценивает риски, связанные с реализацией управленческих решений

#### Задача 1.

Составить проект внедрения комплексной системы автоматизации медицинской клиники на 10 рабочих мест. В проекте прописать следующие этапы:

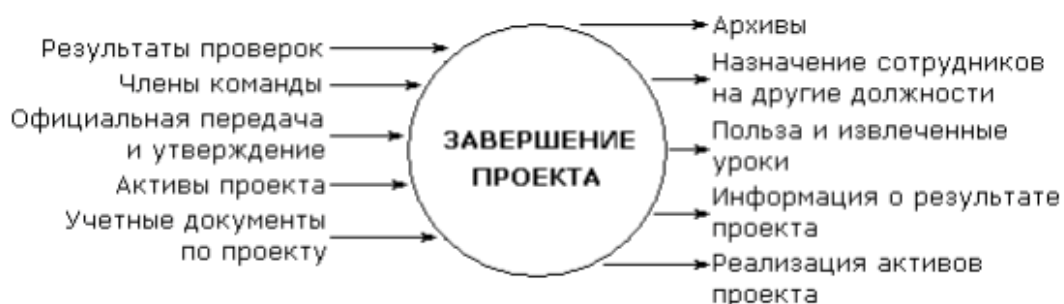
1. Составление перечня работ;
2. Определение взаимосвязей между работами
3. Составление сетевого графика работ
4. Вычисление раннего времени начала работ
5. Вычисление позднего времени начала работ
6. Вычисление резерва времени работ
7. Нахождение критического пути

#### Задача 2.

Компания ЗТ завершает проект создания нового диагностического оборудования для государственной медицинской научной - исследовательской лаборатории. Составьте график мероприятий по закрытию контракта. В графике необходимо указать содержание работ (не менее 7) и сроки их выполнения.

#### Задача 3.

Опишите завершение проекта опираясь на приведенную ниже схему.



#### Задача 4.



Предложите стратегию и технологию внедрения проектного управления в деятельность таких организаций, как:

- 1) фармацевтическая фабрика;
- 2) сеть аптек;
- 3) санаторий;
- 4) частная косметологическая клиника;
- 5) стоматологическая клиника;

Предусмотрите возможные сопротивления и разработайте меры по их предотвращению.

#### Критерии оценивания практических задач

Форма проведения текущего контроля	Критерии оценивания
Решения практической задачи	«5» (отлично) – выставляется за полное, безошибочное выполнение задания
	«4» (хорошо) – в целом задание выполнено, имеются отдельные неточности или недостаточно полные ответы, не содержащие ошибок.
	«3» (удовлетворительно) – допущены отдельные ошибки при выполнении задания.
	«2» (неудовлетворительно) – отсутствуют ответы на большинство вопросов задачи, задание не выполнено или выполнено не верно.

#### 1.2.2. ПЕРЕЧЕНЬ КОНТРОЛЬНЫХ ВОПРОСОВ ДЛЯ СОБЕСЕДОВАНИЯ

№	Вопросы для промежуточной аттестации	Проверяемые индикаторы достижения компетенций
1.	Определение проекта.	УК-2.1; УК-2.2; УК-3.1; УК-3.2
2.	Понятие технологических и продуктовых инноваций, программы организационных изменений в организации здравоохранения.	УК-2.1; УК-2.2; УК-3.1; УК-3.2
3.	Проект и программа внедрения технологических и продуктовых инноваций: сходства и различия.	УК-2.1; УК-2.2; УК-3.1; УК-3.2
4.	Проектная и операционная деятельности.	УК-2.1; УК-2.2; УК-3.1; УК-3.2
5.	Основные признаки проекта	УК-2.1; УК-2.2; УК-3.1; УК-3.2
6.	Портфель проектов.	УК-2.1; УК-2.2; УК-3.1; УК-3.2
7.	Программа проектов.	УК-2.1; УК-2.2; УК-3.1; УК-3.2
8.	Цель проекта.	УК-2.1; УК-2.2; УК-3.1; УК-3.2
9.	Жизненный цикл проекта.	УК-2.1; УК-2.2; УК-3.1; УК-3.2

10.	SMART-цель проекта	УК-2.1; УК-2.2; УК-3.1; УК-3.2
11.	Ограничения проекта.	УК-2.1; УК-2.2; УК-3.1; УК-3.2
12.	Проектный треугольник	УК-2.1; УК-2.2; УК-3.1; УК-3.2
13.	Информационная система управления проектами Project Libre	УК-2.1; УК-2.2; УК-3.1; УК-3.2
14.	Основные проектные документы	УК-2.1; УК-2.2; УК-3.1; УК-3.2
15.	Особенности проектного управления в сфере здравоохранения	УК-2.1; УК-2.2; УК-3.1; УК-3.2
16.	Последовательность процессов управления проектом	УК-2.1; УК-2.2; УК-3.1; УК-3.2; ПК - 4.2
17.	Заинтересованные стороны проекта	УК-2.1; УК-2.2; УК-3.1; УК-3.2; ПК - 4.2
18.	Определение содержания проекта	УК-2.1; УК-2.2; УК-3.1; УК-3.2; ПК - 4.2
19.	Анализ продукта	УК-2.1; УК-2.2; УК-3.1; УК-3.2; ПК - 4.2
20.	Разработка иерархической структуры работ при реализации проектов в здравоохранении(ИСР)	УК-2.1; УК-2.2; УК-3.1; УК-3.2; ПК - 4.2
21.	Методы и инструменты. Используемые подходы. Принципы разработки ИСР	УК-2.1; УК-2.2; УК-3.1; УК-3.2; ПК - 4.2
22.	Виды работ в проекте	УК-2.1; УК-2.2; УК-3.1; УК-3.2; ПК - 4.2
23.	Сетевая диаграмма проекта (Сетевой график проекта)	УК-2.1; УК-2.2; УК-3.1; УК-3.2; ПК - 4.2
24.	Определение ресурсов проекта	УК-2.1; УК-2.2; УК-3.1; УК-3.2; ПК - 4.2
25.	Оценка длительности работ	УК-2.1; УК-2.2; УК-3.1; УК-3.2; ПК - 4.2
26.	Разработка календарного плана в ИСУП	УК-2.1; УК-2.2; УК-3.1; УК-3.2; ПК - 4.2
27.	Управление стоимостью проекта	УК-2.1; УК-2.2; УК-3.1; УК-3.2; ПК - 4.2
28.	Оценка стоимости оказания услуг по видам медицинской деятельности.	УК-2.1; УК-2.2; УК-3.1; УК-3.2; ПК - 4.2
29.	Смета проекта	УК-2.1; УК-2.2; УК-3.1; УК-3.2; ПК - 4.2
30.	Бюджет проекта.	УК-2.1; УК-2.2; УК-3.1; УК-3.2; ПК - 4.2
31.	Кривая затрат проекта.	УК-2.1; УК-2.2; УК-3.1; УК-3.2; ПК - 4.2
32.	Управление командой проекта	УК-2.1; УК-2.2; УК-3.1; УК-3.2; ПК - 4.2
33.	Управление коммуникациями проекта	УК-2.1; УК-2.2; УК-3.1; УК-3.2; ПК - 4.2
34.	Проектные риски.	УК-2.1; УК-2.2; УК-

		3.1; УК-3.2; ПК - 4.2
35.	Обзор процессов управления рисками на различных этапах реализации проекта, (программы внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений) в организации здравоохранения.	УК-2.1; УК-2.2; УК-3.1; УК-3.2; ПК - 4.2
36.	Идентификация рисков	УК-2.1; УК-2.2; УК-3.1; УК-3.2; ПК - 4.2
37.	Анализ рыночных и специфических рисков организации здравоохранения для принятия управленческих решений.	УК-2.1; УК-2.2; УК-3.1; УК-3.2; ПК - 4.2
38.	Планирование управления человеческими ресурсами	УК-2.1; УК-2.2; УК-3.1; УК-3.2; ПК - 4.2
39.	Понятие проекта и команды проекта.	УК-2.1; УК-2.2; УК-3.1; УК-3.2; ПК - 4.2
40.	Участники проекта как его стейкхолдеры, то есть заинтересованные стороны проекта.	УК-2.1; УК-2.2; УК-3.1; УК-3.2; ПК - 4.2
41.	Инструменты и методы планирования управления человеческими ресурсами проекта.	УК-2.1; УК-2.2; УК-3.1; УК-3.2; ПК - 4.2
42.	Методы и технологии оценки персонала на этапе формирования команды Собеседование: сущность, виды, особенности проведения.	УК-2.1; УК-2.2; УК-3.1; УК-3.2; ПК - 4.2
43.	Принципы составления реестра навыков участников проекта.	УК-2.1; УК-2.2; УК-3.1; УК-3.2; ПК - 4.2
44.	Принятие решений по вопросу развития компетентности участников проекта.	УК-2.1; УК-2.2; УК-3.1; УК-3.2; ПК - 4.2
45.	Распределение ролей участников проекта Распределение ролей между участниками проекта согласно имеющейся иерархической структуре работ (ИСР).	УК-2.1; УК-2.2; УК-3.1; УК-3.2; ПК - 4.2
46.	Этапы развития команды.	УК-2.1; УК-2.2; УК-3.1; УК-3.2; ПК - 4.2
47.	Особенности группового взаимодействия на каждом из этапов	УК-2.1; УК-2.2; УК-3.1; УК-3.2; ПК - 4.2
48.	Особенности работы с командой на каждом из этапов ее развития.	УК-2.1; УК-2.2; УК-3.1; УК-3.2; ПК - 4.2
49.	Феномены снижения групповой эффективности.	УК-2.1; УК-2.2; УК-3.1; УК-3.2; ПК - 4.2
50.	Позиция лидера в команде на разных этапах развития.	УК-2.1; УК-2.2; УК-3.1; УК-3.2; ПК - 4.2
51.	Планирование управления человеческими ресурсами	УК-2.1; УК-2.2; УК-3.1; УК-3.2; ПК - 4.2
52.	Количественный и качественный анализ рисков при принятии решений об инвестировании и финансировании	УК-2.1; УК-2.2; УК-3.1; УК-3.2; ПК - 4.2
53.	Составление матрицы рисков проектов в здравоохранении.	УК-2.1; УК-2.2; УК-3.1; УК-3.2; ПК - 4.2
54.	Разработка мероприятий реагирования на риски	УК-2.1; УК-2.2; УК-3.1; УК-3.2; ПК - 4.2
55.	Метод критического пути	УК-2.1; УК-2.2; УК-3.1; УК-3.2; ПК - 4.2
56.	Обоснование технологии управления проектами (программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или	УК-2.1; УК-2.2; УК-3.1; УК-3.2; ПК - 4.2

	программой организационных изменений) в организации здравоохранения.	
57.	Метод критической цепи	УК-2.1; УК-2.2; УК-3.1; УК-3.2; ПК - 4.2
58.	Оптимизация ресурсов.	УК-2.1; УК-2.2; УК-3.1; УК-3.2; ПК - 4.2
59.	Выравнивание ресурсов.	УК-2.1; УК-2.2; УК-3.1; УК-3.2; ПК - 4.2
60.	Сжатие расписания проекта	УК-2.1; УК-2.2; УК-3.1; УК-3.2; ПК - 4.2
61.	Система контроля проекта в здравоохранении.	УК-2.1; УК-2.2; УК-3.1; УК-3.2; ПК - 4.2
62.	Концепция базового плана	УК-2.1; УК-2.2; УК-3.1; УК-3.2; ПК - 4.2
63.	Методы оценок состояния работ	УК-2.1; УК-2.2; УК-3.1; УК-3.2; ПК - 4.2
64.	Базовый план проекта	УК-2.1; УК-2.2; УК-3.1; УК-3.2; ПК - 4.2
65.	Метод освоенного объема	УК-2.1; УК-2.2; УК-3.1; УК-3.2; ПК - 4.2
66.	Показатели эффективности выполнения проекта в сфере здравоохранения	УК-2.1; УК-2.2; УК-3.1; УК-3.2; ПК - 4.2
67.	Прогноз проекта в сфере здравоохранения	УК-2.1; УК-2.2; УК-3.1; УК-3.2; ПК - 4.2

### Критерии оценки уровня усвоения материала дисциплины и сформированности компетенций

Характеристика ответа	Оценка ECTS	Баллы в БРС	Уровень сформированности компетентности и по дисциплине	Оценка по 5-балльной шкале
Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показана совокупность осознанных знаний об объекте, проявляющаяся в свободном оперировании понятиями, умении выделить существенные и несущественные его признаки, причинно-следственные связи. Знание об объекте демонстрируется на фоне понимания его в системе данной науки и междисциплинарных связей. Ответ формулируется в терминах науки, изложен литературным языком, логичен, доказателен, демонстрирует авторскую позицию обучающегося. Студент демонстрирует высокий продвинутый уровень сформированности компетентности	A	100–96	<b>ВЫСОКИЙ</b>	5 (5+)
Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показана совокупность осознанных знаний об объекте, доказательно раскрыты основные положения темы; в ответе прослеживается четкая структура, логическая последовательность, отражающая сущность раскрываемых понятий, теорий, явлений. Знание об объекте демонстрируется на фоне понимания его в системе данной науки и междисциплинарных связей. Ответ изложен литературным языком в терминах науки. Могут быть допущены недочеты в	B	95–91		5

определении понятий, исправленные обучающимся самостоятельно в процессе ответа. Студент демонстрирует высокий уровень сформированности компетенций.				
Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показано умение выделить существенные и несущественные признаки, причинно-следственные связи. Ответ четко структурирован, логичен, изложен литературным языком в терминах науки. Могут быть допущены недочеты или незначительные ошибки, исправленные обучающимся с помощью преподавателя. Студент демонстрирует средний повышенный уровень сформированности компетентности.	C	90–81	СРЕДНИЙ	4
Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показано умение выделить существенные и несущественные признаки, причинно-следственные связи. Ответ четко структурирован, логичен, изложен в терминах науки. Однако допущены незначительные ошибки или недочеты, исправленные обучающимся с помощью «наводящих» вопросов преподавателя. Студент демонстрирует средний достаточный уровень сформированности компетенций.	D	80-76		4 (4-)
Дан полный, но недостаточно последовательный ответ на поставленный вопрос, но при этом показано умение выделить существенные и несущественные признаки и причинно-следственные связи. Ответ логичен и изложен в терминах науки. Могут быть допущены 1-2 ошибки в определении основных понятий, которые обучающийся затрудняется исправить самостоятельно. Студент демонстрирует низкий уровень сформированности компетентности.	E	75-71	НИЗКИЙ	3 (3+)
Дан недостаточно полный и недостаточно развернутый ответ. Логика и последовательность изложения имеют нарушения. Допущены ошибки в раскрытии понятий, употреблении терминов. Обучающийся не способен самостоятельно выделить существенные и несущественные признаки и причинно-следственные связи. Обучающийся может конкретизировать обобщенные знания, доказав на примерах их основные положения только с помощью преподавателя. Речевое оформление требует поправок, коррекции. Студент демонстрирует крайне низкий уровень сформированности компетентности.	E	70-66		3
Дан неполный ответ, логика и последовательность изложения имеют существенные нарушения. Допущены грубые ошибки при определении сущности раскрываемых понятий, теорий, явлений, вследствие непонимания обучающимся их существенных и несущественных признаков и связей. В ответе отсутствуют выводы. Умение раскрыть конкретные проявления обобщенных знаний не показано. Речевое оформление требует поправок, коррекции. Студент демонстрирует пороговый уровень сформированности компетенций.	E	65-61	ПОРОГОВЫЙ	3 (3-)
Дан неполный ответ, представляющий собой разрозненные знания по теме вопроса с существенными ошибками в определениях. Присутствуют фрагментарность, нелогичность изложения. Обучающийся не осознает связь данного понятия, теории, явления с другими объектами дисциплины. Отсутствуют выводы, конкретизация и доказательность изложения. Речь неграмотная. Дополнительные и уточняющие вопросы преподавателя не приводят к коррекции ответа обучающегося не только на поставленный вопрос, но и на другие вопросы дисциплины. Компетентность отсутствует.	Fx	60-41	КОМПЕТЕНТНОСТЬ ОТСУТСТВУЕТ	2

Не получены ответы по базовым вопросам дисциплины. Студент не демонстрирует индикаторов достижения формирования компетенций. Компетентность отсутствует.	F	40-0	2
--	---	------	---

**Итоговая оценка по дисциплине**

Оценка по 100-балльной системе	Оценка по системе «зачтено - не зачтено»	Оценка по 5-балльной системе		Оценка по ECTS
96-100	зачтено	5	отлично	A
91-95	зачтено			B
81-90	зачтено	4	хорошо	C
76-80	зачтено			D
61-75	зачтено	3	удовлетворительно	E
41-60	не зачтено	2	неудовлетворительно	Fx
0-40	не зачтено			F