

**ГАОУ ВО «ДАГЕСТАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
УНИВЕРСИТЕТ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА»**

*Утверждены решением
Ученого совета ДГУНХ,
протокол № 11
от 06 июня 2023 г.*

**КАФЕДРА «ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ И
ИНФОРМАЦИОННАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ»**

ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ

ПО ДИСЦИПЛИНЕ

«МЕТОДОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ»

**Направление подготовки
10.04.01 Информационная безопасность,
профиль «Управление информационной безопасностью и техно-
логии защиты информации»**

Уровень высшего образования - магистратура

Форма обучения – очная

УДК 728.64

ББК 65.441

Составитель – Савзиханова Сабина Эминовна, доктор экономических наук, профессор кафедры «Информационные технологии и информационная безопасность» ДГУНХ.

Внутренний рецензент – Раджабов Карахан Якубович, кандидат экономических наук, доцент, декан факультета информационных технологий и управления ДГУНХ.

Внешний рецензент – Гаджиев Насрулла Курбанмагомедович, кандидат экономических наук, доцент, заместитель декана по научной работе факультета информатики и информационных технологий Дагестанского государственного университета.

Представитель работодателя–Зайналов Джабраил Тажутдинович, директор регионального экспертно-аттестационного центра «Экспертиза».

Оценочные материалы по дисциплине «Методология управление проектами» разработаны в соответствии с требованиями федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки 10.04.01 Информационная безопасность, утвержденного приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 26 ноября 2020 г., № 1455, в соответствии с приказом Министерства науки и высшего образования от 6.04.2021 г., № 245 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования – программам магистратуры, программам специалитета, программам магистратуры»

Оценочные материалы по дисциплине «Методология управление проектами» размещены на официальном сайте www.dgunh.ru

Савзиханова С.Э. Оценочные материалы по дисциплине «Методология управление проектами» для направления подготовки 10.04.01 Информационная безопасность, профиль «Управление информационной безопасностью и технологии защиты информации». – Махачкала: ДГУНХ, 2023 г. – 42с.

Рекомендованы к утверждению Учебно-методическим советом ДГУНХ 05 июня 2023 г.

Рекомендованы к утверждению руководителем основной профессиональной образовательной программы высшего образования – программы бакалавриата по направлению подготовки 10.03.01 Информационная безопасность, профиль «Безопасность автоматизированных систем», к.пед.н., Гасановой З.А.

Одобрены на заседании кафедры «Информационные технологии и информационная безопасность» 31 мая 2023 г., протокол № 10

СОДЕРЖАНИЕ

| | |
|---|-----------|
| Назначение оценочных материалов..... | 4 |
| РАЗДЕЛ 1. Перечень компетенций с указанием видов оценочных средств в процессе освоения дисциплины..... | 4 |
| 1.1 Перечень формируемых компетенций..... | 5 |
| 1.2 Перечень компетенций с указанием видов оценочных средств | 6 |
| РАЗДЕЛ 2. Задания, необходимые для оценки планируемых результатов обучения по дисциплине | 11 |
| РАЗДЕЛ 3. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания..... | 33 |
| РАЗДЕЛ 4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков, характеризующие этапы формирования компетенций..... | 36 |
| Лист актуализации оценочных материалов по дисциплине..... | 42 |

Назначение оценочных материалов

Оценочные материалы для текущего контроля успеваемости (оценивания хода освоения дисциплин), для проведения промежуточной аттестации (оценивания промежуточных и окончательных результатов обучения по дисциплине) обучающихся по дисциплине «Методология управление проектами» на соответствие их учебных достижений поэтапным требованиям образовательной программы высшего образования 10.04.01 Информационная безопасность, профиль «Управление информационной безопасностью и технологии защиты информации».

Оценочные материалы по дисциплине «Методология управление проектами» включают в себя: перечень компетенций с указанием видов оценочных средств в процессе освоения дисциплины; описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания; типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения ОПОП; методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций.

Оценочные материалы сформированы на основе ключевых принципов оценивания:

- валидности: объекты оценки должны соответствовать поставленным целям обучения;
- надежности: использование единообразных стандартов и критериев для оценивания достижений;
- объективности: разные обучающиеся должны иметь равные возможности для достижения успеха.

Основными параметрами и свойствами оценочных материалов являются:

- предметная направленность (соответствие предмету изучения конкретной дисциплины);
- содержание (состав и взаимосвязь структурных единиц, образующих содержание теоретической и практической составляющих дисциплины);
- объем (количественный состав оценочных материалов);
- качество оценочных материалов в целом, обеспечивающее получение объективных и достоверных результатов при проведении контроля с различными целями.

-

РАЗДЕЛ 1. Перечень компетенций с указанием видов оценочных средств в процессе освоения дисциплины

1.1 Перечень формируемых компетенций

| код компетенции | формулировка компетенции |
|-----------------|--|
| ПК | ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ |
| УК-2 | Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла |
| УК-3 | Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели |

1.2. Перечень компетенций с указанием видов оценочных средств

| Формируемые компетенции | Код и наименование индикатора достижения компетенции | Планируемые результаты обучения по дисциплине, характеризующие этапы формирования компетенций | Уровни освоения компетенций | Критерии оценивания сформированности компетенций | Виды оценочных средств |
|---|---|---|-----------------------------|---|--|
| УК-2: Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла | ИУК-2.1. Разрабатывает концепцию проекта в рамках обозначенной проблемы и план реализации проекта с учётом возможных рисков реализации и возможностей их устранения ИУК-2.2. Осуществляет мониторинг хода реализации проекта, корректирует отклонения, вносит до- | Знать: - основные понятия аппарата управления проектами; - принципы и стандартизации в области УП, состав международных и национальных стандартов УП; - современную методологию и технологию управления проектом и осознавать место и роль управления проектом в общей системе организационно-экономических знаний. | Пороговый уровень | Обучающийся слабо (частично) знает основные понятия аппарата управления проектами, принципы и стандартизации в области УП, состав международных и национальных стандартов УП, современную методологию и технологию управления проектом и осознавать место и роль управления проектом в общей системе организационно-экономических знаний | Блок А –задания репродуктивного уровня - Тестовые задания. |
| | | | Базовый уровень | Обучающийся с незначительными ошибками и отдельными пробелами знает основные понятия аппарата управления проектами, принципы и стандартизации в области УП, состав международных и национальных стандартов УП, современную методологию и технологию управления проектом и осознавать место и роль управления проектом в общей системе организационно-экономических знаний | |
| | | | Продвинутый уровень | Обучающийся с требуемой степенью полноты и точности знает основные понятия аппарата управления проектами, принципы и стандартизации в области УП, состав международных и национальных стандартов УП, современную методологию и технологию управления проектом и осознавать место и | |

| Формируемые компетенции | <i>Код наименование индикатора достижения компетенции</i> | и Планируемые результаты обучения по дисциплине, характеризующие этапы формирования компетенций | Уровни освоения компетенций | Критерии оценивания сформированности компетенций | Виды оценочных средств |
|--|---|--|-----------------------------|---|---|
| полнительные изменения в план реализации проекта | | <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> - применять организационный инструментарий управления проектом и приобретенные профессиональные знания и навыки на практике; - анализировать проблемные ситуации и определять цели проекта; - оформлять проектную документацию; - управлять проектом на всех стадиях развития его жизненного цикла и использовать современные информационные технологии. | Пороговый уровень | роль управления проектом в общей системе организационно-экономических знаний Обучающийся слабо (частично) умеет применять организационный инструментарий управления проектом и приобретенные профессиональные знания, и навыки на практике, анализировать проблемные ситуации и определять цели проекта, оформлять проектную документацию, управлять проектом на всех стадиях развития его жизненного цикла и использовать современные информационные технологии | <p>Блок В – задания реконструктивного уровня</p> <ul style="list-style-type: none"> - Практическое задание. |
| | | | Базовый уровень | Обучающийся с незначительными затруднениями умеет применять организационный инструментарий управления проектом и приобретенные профессиональные знания, и навыки на практике, анализировать проблемные ситуации и определять цели проекта, оформлять проектную документацию, управлять проектом на всех стадиях развития его жизненного цикла и использовать современные информационные технологии | |
| | | | Продвинутый уровень | Обучающийся умеет применять организационный инструментарий управления проектом и приобретенные профессиональные знания, и навыки на практике, анализировать проблемные ситуации и определять цели | |

| Формируемые компетенции | <i>Код наименование индикатора достижения компетенции</i> | Планируемые результаты обучения по дисциплине, характеризующие этапы формирования компетенций | Уровни освоения компетенций | Критерии оценивания сформированности компетенций | Виды оценочных средств |
|---|--|--|--|---|--|
| | | | | проекта, оформлять проектную документацию, управлять проектом на всех стадиях развития его жизненного цикла и использовать современные информационные технологии | |
| | | Владеть: - расчетами показателей освоенного объема; - навыками освоения большого объема информации. | Пороговый уровень | Обучающийся слабо (частично) владеет расчетами показателей освоенного объема, навыками освоения большого объема информации | Блок С – задания практико-ориентированного уровня - Задания «Кейс-Стади» |
| | Базовый уровень | | Обучающийся с небольшими затруднениями владеет расчетами показателей освоенного объема, навыками освоения большого объема информации | | |
| | Продвинутый уровень | | Обучающийся свободно владеет расчетами показателей освоенного объема, навыками освоения большого объема информации | | |
| УК-3. Способен организовывать и руководить работой команды, выработывая командную | ИУК-3.1. Организует и корректирует работу команды, в том числе и на основе коллегиальных решений ИУК-3.2. Руко- | Знать: - принципы построения и содержание методологической, организационной и технологической составляющей корпоративной системы УП; - методологии разработки и УП (методы критического пути, | Пороговый уровень | Обучающийся слабо (частично) знает принципы построения и содержание методологической, организационной и технологической составляющей корпоративной системы УП, методологии разработки и УП (методы критического пути, PERT-анализа, стоимостного анализа проектов, прогнозирования значений технико-экономических показателей проекта, оценка рисков) | Блок А – задания репродуктивного уровня - Тестовые задания. |
| | | | Базовый уровень | Обучающийся с незначительными ошибками и отдельными пробелами знает принципы | |

| Формируемые компетенции | <i>Код наименование индикатора достижения компетенции</i> | и Планируемые результаты обучения по дисциплине, характеризующие этапы формирования компетенций | Уровни освоения компетенций | Критерии оценивания сформированности компетенций | Виды оценочных средств |
|--|---|--|-----------------------------|--|---|
| стратегию для достижения поставленной цели | водит работой команды, решает противоречия на основе учёта интереса всех сторон | PERT-анализа, стоимостного анализа проектов, прогнозирования значений технико-экономических показателей проекта, оценка рисков). | | построения и содержание методологической, организационной и технологической составляющей корпоративной системы УП, методологии разработки и УП (методы критического пути, PERT-анализа, стоимостного анализа проектов, прогнозирования значений технико-экономических показателей проекта, оценка рисков) | |
| | | | Продвинутый уровень | Обучающийся с требуемой степенью полноты и точности знает принципы построения и содержание методологической, организационной и технологической составляющей корпоративной системы УП, методологии разработки и УП (методы критического пути, PERT-анализа, стоимостного анализа проектов, прогнозирования значений технико-экономических показателей проекта, оценка рисков) | |
| | | | Пороговый уровень | Обучающийся слабо (частично) умеет анализировать и оптимизировать план работ и стоимость проекта, разрабатывать сетевые модели проекта | |
| | | Уметь: - анализировать и оптимизировать план работ и стоимость проекта; - разрабатывать сетевые модели проекта. | Базовый уровень | Обучающийся с незначительными затруднениями умеет анализировать и оптимизировать план работ и стоимость | Блок В – задания реконструктивного уровня - Практическое задание. |

| Формируемые компетенции | <i>Код наименование индикатора достижения компетенции</i> | <i>и</i> Планируемые результаты обучения по дисциплине, характеризующие этапы формирования компетенций | Уровни освоения компетенций | Критерии оценивания сформированности компетенций | Виды оценочных средств |
|-------------------------|---|--|-----------------------------|--|--|
| | | | | проекта, разрабатывать сетевые модели проекта | |
| | | | Продвинутый уровень | Обучающийся умеет анализировать и оптимизировать план работ и стоимость проекта, разрабатывать сетевые модели проекта | |
| | | Владеть: - навыками планирования ресурсов; - навыками работы с публикациями по современным подходам к управлению ИТ-проектов. | Пороговый уровень | Обучающийся слабо (частично) владеет навыками планирования ресурсов, навыками работы с публикациями по современным подходам к управлению ИТ-проектов | Блок С – задания практико-ориентированного уровня - Задания «Кейс-Стади» |
| | | | Базовый уровень | Обучающийся с небольшими затруднениями владеет навыками планирования ресурсов, навыками работы с публикациями по современным подходам к управлению ИТ-проектов | |
| | | | Продвинутый уровень | Обучающийся свободно владеет навыками планирования ресурсов, навыками работы с публикациями по современным подходам к управлению ИТ-проектов | |

РАЗДЕЛ 2. Задания, необходимые для оценки планируемых результатов обучения по дисциплине

Для проверки сформированности компетенции УК-2: Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла Блок А. Задания репродуктивного уровня («знать»)

А.1 Фонд тестовых заданий по дисциплине

- 1.** 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.

- 2.** Что из ниже перечисленного не является видом организационной структуры управления проектом:
 - a) Функциональная.
 - b) Матричная.
 - c) Стратегическая.
 - d) Проектная.

- 3.** 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.

- 4.** 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.
- j) Потребители продукта проекта.

5. 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.

6. 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.

7. Назвать тип структурной декомпозиции работ:

- a) Продуктовая СДР.
- b) Функциональная СДР.
- c) Организационная СДР.

8. Какой бюджетной формы из ниже перечисленных не существует:

- a) Бюджет доходов и расходов.
- b) Бюджет движения денежных средств.
- c) Прогнозный баланс.
- d) Бюджет затрат.

9. 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.

10. При сетевом планировании проекта элемент «событие » характеризуется:

- a) Номером, ранним и поздним сроком.
- b) Длительностью и резервами.

- c) Задачей и целью.
- d) Прибылью и убытками.

11. Риск при осуществлении проекта:

- a) Вероятность возникновения неблагоприятных финансовых последствий в форме потери ожидаемого дохода в ситуациях неопределенности его осуществления.
- b) Вероятность возникновения неблагоприятных политических последствий в форме потери ожидаемого дохода в ситуациях неопределенности его осуществления.
- c) Вероятность возникновения неблагоприятных социальных последствий в форме потери ожидаемого дохода в ситуациях неопределенности его осуществления.
- d) Вероятность возникновения неблагоприятных экологических последствий в форме потери ожидаемого дохода в ситуациях неопределенности его осуществления.

12. Выберите понятие: программа проектов

- a) Совокупность проектов, находящихся в компетенции одного центра ответственности.
- b) Группа взаимосвязанных проектов и различных мероприятий, объединенных общей целью и условиями их выполнения.
- c) Комплекс взаимосвязанных мероприятий, предназначенных для достижения поставленных целей с установленными требованиями к качеству результата в течение заданного времени и при установленном бюджете.

13. Чем из ниже перечисленного определена заинтересованность заказчика в соответствии с ГОСТ проектный менеджмент требования к управлению портфелем.

- a) Заинтересованность отсутствует.
- b) Выгодой.
- c) Прибылью.
- d) Дивидендами.

14. Выберите определение «Жизненный цикл проекта»

- a) Набор последовательных фаз, количество и состав которых определяется потребностями управления проектом организацией или организациями, участвующими в проекте.
- b) Получить точное и полное расписание проекта с учетом работ, их длительностей, необходимых ресурсов, которое служит основой для исполнения проекта.

15. 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.

16. Проектный офис это подразделение, которое помогает —:

- a) Облегчать процесс административного управления проектами.
- b) Облегчать процесс подготовки производства.
- c) Облегчать процесс обработки информации в проекте.
- d) Организовать хозяйственное обслуживание проекта.

17. Управление риском проекта это:

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

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

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

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

Блок В. Задания реконструктивного уровня («уметь»)

В1. Практическое задание.

Разработка плана на основе модели проекта

Цель занятия: получить практические навыки составления согласованного плана проектных работ с использованием инструментальных средств программы MicrosoftProject.

Содержание задания

1. Проверить корректность ввода модели проекта.
2. Выполнить корректировку данных в таблице работ.
3. Выполнить корректировку данных в таблице ресурсов.
4. Согласовать использование ресурсов между различными работами.
5. Зафиксировать согласованный вариант плана.

Требования к усвоению теоретического материала

Приступая к лабораторной работе, студент должен повторить материал разделов 1...5 теоретической части, изучить раздел 6 и ответить на контрольные вопросы к нему.

Методические указания к выполнению задания

1. Сравните оперативный сетевой план, автоматически вычисленный программой после ввода модели проекта, с результатами работы ваших товарищей по группе. Обнаруженные расхождения позволят вам быстро устранить ошибки, допущенные при вводе — например, пропущенные или неправильно установленные связи.

2. Найдите на графике Ганта критический путь 1. Внося соответствующие изменения в таблицу работ, убедитесь в следующем:

- ◆ разрыв связи между двумя последовательными работами критического пути приводит к его изменению;
- ◆ сокращение продолжительности некоторых критических работ может привести к изменению критического пути;
- ◆ увеличение продолжительности критических работ влияет на продолжительность проекта, но не изменяет критического пути;
- ◆ сокращение некритических работ никак не влияет на критический путь и сроки выполнения проекта, но может влиять на его смету;
- ◆ увеличивая продолжительность любой некритической работы, можно добиться того, что она окажется на критическом пути;
- ◆ при включенном переключателе **EffortDriven** назначение дополнительных ресурсов на данную работу сокращает её продолжительность, если увеличено количество всех назначенных на неё ресурсов;
- ◆ программа не позволяет создавать циклические зависимости между работами;
- ◆ перемещение мышью полосы, соответствующей работе, на графике

Ганта создаёт ограничение на сроки начала работы. После каждого произведённого изменения возвращайте модель проекта исходному состоянию. При выполнении задания изменения производите каждым из следующих способов:

- ◆ в таблице работ;
- ◆ на графике Ганта;
- ◆ на графике PERT;
- ◆ в календарной форме представления данных.

Для тех работ, по которым предусмотрены альтернативные варианты выполнения, замените основные варианты альтернативными, предусмотрев необходимые изменения в модели проекта. Сохраните модель проекта с альтернативными вариантами работ в отдельный файл, добавив к исходному имени файла цифру 1.

3. Установите, какие ресурсы оказались в дефиците. Внося соответствующие изменения в таблицу ресурсов, убедитесь в следующем:

- ◆ изменение количества ресурсов не влияет ни на продолжительность проекта, ни на его смету;

- ◆ изменение затрат на ресурсы влияет на смету, но не на продолжительность;
- ◆ назначение ресурсу календаря, отличающегося от Fish, может привести к увеличению продолжительности проекта.

После каждого произведённого изменения возвращайте модель проекта исходному состоянию.

4. Согласованного использования ресурсов добейтесь методом задержек (с. 41). Сравните результаты подневного и поминутного согласования.

Увеличьте количество работников до 30 чел., выполните поминутное согласование и сравните его результат с результатом согласования исходного варианта (20 чел.).

В модели проекта с альтернативными вариантами работ выполните только поминутное согласование.

с Результат поминутного согласования зафиксируйте в обоих файлах — с основной и альтернативной моделями проекта при *исходной* численности работников (20 чел.) — в качестве согласованного плана (с. 47). Запишите результаты расчётов в файлы.

Отчёт о выполнении задания

Отчёт может быть представлен в рукописном виде, в виде компьютерной распечатки или в виде файла, в том числе предоставленного преподавателю по электронной почте (конкретный вариант представления отчёта определяет преподаватель).

В отчёте должны быть описаны:

- ◆ выявленные ошибки ввода модели проекта и действия по их устранению;
- ◆ результаты выполнения п.2 и 3 задания к лабораторной работе: данные по какой работе модифицировалась; какие конкретно изменения были внесены для достижения ожидаемого результата; какими изобразительными средствами программа сообщила о произошедших изменениях; сравнение моделей проекта с основными и альтернативными вариантами работ по продолжительности фазы реализации проекта и по величине затрат;

- ◆ сравнение оперативных планов до и после согласования использования ресурсов по продолжительности и затратам;

- ◆ сравнение по тем же показателям результатов подневного и поминутного согласования использования ресурсов для основной модели проекта;

- ◆ сравнение по тем же показателям результатов поминутного согласования использования ресурсов для основной модели проекта при исходной и увеличенной до 30 чел. численности работников;

- ◆ сравнение по тем же показателям согласованных (поминутно) вариантов плана для основной и альтернативной моделей при исходной численности работников.

Рекомендуется при составлении отчёта о лабораторной работе пользоваться материалами подходящих стандартных отчётов программы MicrosoftProject (команда **View**→**Reports...**).

В2.Лабораторные работы

Лабораторная работа. Совокупная стоимость владения ИС на предприятии

Цель работы:

- Изучить структуру совокупной стоимости владения информационной системой;
- Научиться рассчитывать и прогнозировать стоимость владения информационной системой на различных этапах жизненного цикла ИС
- Научиться производить сравнительный анализ стоимости владения ИС в зависимости от различных внутренних и внешних факторов, таких как стратегия автоматизации, способ приобретения, лицензионные политики и др.

Задание на выполнение работы:

1. Прочитайте описание компании.
2. Используя таблицы Excel постройте сравнительные таблицы затрат на получение каждой из видов систем на основе различных способов приобретения
3. Предполагая, что компания будет покупать ERP систему:
 - a. Выделите множество показателей деятельности компании, динамика изменения которых в течение этапа эксплуатации и сопровождения будет влиять на лицензионную стоимость ИС при применении различных политик лицензирования ИС, а также учитывая стоимость годичной технической поддержки, количество обращений в службу поддержки и другие факторы
 - b. проведите сравнительный анализ стоимости ИС при эксплуатации и сопровождении исходя из различных политик лицензирования и с учётом значений показателей из пункта «а»
4. Осуществите анализ затрат компании на эксплуатацию и сопровождение ИС в зависимости от того, кто осуществляет эксплуатацию (сама компания, внешняя компания, смешанная форма). Для этого необходимо
 - c. выделить типы работ (10-15), которые будут осуществляться на данном этапе с одной из ИС
 - d. оценить количества выполнения данных работ в течение года
 - e. сделать сводную таблицу которая бы позволяла получать итоговые суммы затрат на выполнение различных работ
 - f. произвести однофакторный анализ (т.е. анализ зависимости результатной стоимости от изменения одного из факторов) для одного из типов работ и той стоимости, которая будет получаться за 1 год при разных моделях эксплуатации ИС
5. Исходя из проведённых расчётов предложите для компании путь с минимальной стоимостью владения ИС и объясните то, чем вы руководствовались при поиске данного пути и почему путь получился именно такой.

Описание компании:

Компания «Крокус» занимается выращиванием, закупкой и последующей перепродажей цветов частным и корпоративным клиентам в виде оптовых поставок либо в виде оформленных букетов с доставкой к определённой дате и времени по указанному клиентом адресу. Компания имеет 40 представительств в различ-

ных городах европейской части России, в каждом из которых имеется служба продаж, склад, бухгалтерия и курьерская служба. В центральном представительстве в Москве находится всё управление компанией и в частности управление логистикой. Также в московской области у компании имеется собственные теплицы по выращиванию цветов.

Компания планирует осуществление полной автоматизации и приобретение:

- Интернет представительства с возможностью приёма любых заказов от частных и корпоративных клиентов;
- ERP системы
- Системы управления цепочками поставок
- Бухгалтерской системы
- Хранилища данных и информационно-аналитической системы

Для частичного осуществления автоматизации и последующей эксплуатации ИС в компании существует своя ИТ служба, которая находится в центральном офисе и насчитывает порядка 15 человек.

Отчёт о выполненной работе:

1. Сравнительный анализ стоимости получения ИС по способам приобретения

| Этапы (направления) | Разработка | Покупка | Покупка + Доработка |
|---------------------|------------|---------|---------------------|
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| ИТОГО | | | |

2. Сравнительный анализ стоимости при различных политиках лицензирования

3. Анализ затрат компании на эксплуатацию и сопровождение ИС

4. Минимальная ТСО и методика её поиска

Блок С. Задания практикоориентированного уровня для диагностирования сформированности компетенций («владеть»)

С1. Задания «Кейс-стади»

Кейс 1

Допустим, вы запланировали разработку крупной фичи, оценили сроки в 2 месяца, идет разработка. Через 6 недель Вы понимаете, что фичу надо запускать через 2 недели, а функционал совершенно не готов. Разработчики говорят, они не виноваты, просто всплыли непредвиденные сложности. Ваши действия в данной ситуации? Как надо поступать, чтобы предотвратить появление такой ситуации?

Кейс 2

Представьте, что вы стали менеджером одного из проектов Яндекса. Команда проекта находится в трех разных офисах. Менеджмент и маркетинг — в Москве, разработка — в Ульяновске, дизайнеры — в Екатеринбурге. Предложите

схему взаимодействия на всех этапах проекта. Какие риски могут возникнуть? Как их минимизировать?

Блок Д. Задания для использования в рамках промежуточной аттестации

Д1. Перечень экзаменационных вопросов

1. Маркетинговое обеспечение проекта
2. Состав проектной документации. Порядок разработки
3. Техничко-экономическое обоснование проекта
4. Бизнес-план и его особенности
5. Экспертиза строительных проектов
6. Экологическая экспертиза проектов
7. Цель и содержание контроля проекта
8. Мониторинг работ и анализ результатов
9. Управление изменениями
10. Управление контактами и поставками
11. Применение логистики в реализации проектов
12. Сетевые графики. Графики Ганта.
13. Информационные технологии управления проектами
14. Интегрированная информационная система
Управление рисками проекта
15. Планирование управления рисками.
16. Сущность и виды проектных рисков

Д 2. Кейс-задания

Кейс 1. Вербка с пылом

Основатели компании «ПандаПарк» нашли необычную нишу. Они развивают первую в России сеть веревочных парков. Этот аттракцион уже сумел заинтересовать крупные столичные парки.

В России насчитывается около 200 веревочных парков. Большинство из них расположены при загородных отелях и турбазах и состоят всего из одного маршрута. Чтобы отличаться от конкурентов, «ПандаПарк» решил строить парки под единым брэндом, с маршрутами разной степени сложности и с необычными элементами вроде того же велосипеда.

За шесть лет была создана первая и пока единственная в стране сеть веревочных аттракционов «ПандаПарк». Шесть из них были открыты на арендованных площадях в московских парках, среди которых Сокольники, Парк Горького, Фили, Измайлово и Лианозово, четыре – за пределами столицы: в Ставрополе, Липецке, Екатеринбурге и Истре. Работают они в теплое время года, как правило, с мая по октябрь. Количество посетителей от сезона к сезону в каждом парке, согласно экспертным оценкам, увеличивается на 30 %. В прошлом году «ПандаПарк» приняли 75 тыс. человек, их выручка составила около 20 млн руб.

Болгарская фирма Walltopia с 20 офисами в Европе, Америке, Азии и Африке является одним из крупнейших в мире производителей скалодромов. Этот рынок в России был крошечным, зато и конкурентов можно было пересчитать по пальцам одной руки. ООО «Валтопия-Ру» стало представителем компании Walltopia в России, открыв осенью 2004 г. спортивный клуб «Скала-сити». До этого скалодромы устанавливались как один, причем зачастую не самый важный, элемент спортивной площадки. «Скала-сити» стала первым в России клубом, посвященным скалолазанию.

За последующие годы «Валтопия-Ру» установила свыше 100 скалодромов по стране, в основном в торгово-развлекательных центрах. Другой крупный заказчик – государственные и окологосударственные структуры. Например, в 2009 г. компания выполнила пять проектов по программе «Единой России», в 2010-м – два для МЧС. Ежегодная выручка «Валтопия-Ру» составляет около 50 млн руб., однако в середине 2000-х идея создания «ПандаПарка» позволила диверсифицировать бизнес.

80% посетителей «ПандаПарков» – это дети и подростки от 4 до 18 лет. Лишь 5 % аудитории приходится на людей старше 40 лет. При создании проекта были решены три важные задачи: разработка безопасного оборудования, обеспечение непрерывной линии страховки и получение экологической экспертизы о том, что аттракцион не повредит деревьям, – для городских парков это было важно. На подготовку проекта ушло почти полтора года. В начале 2007-го в Сочи на семинаре-совещании директоров парков культуры проект был представлен впервые.

Капитальные инвестиции в строительство «ПандаПарка» из двух маршрутов составляют около 2,5 млн руб. Операционные затраты складываются из отчислений арендодателям и зарплатного фонда (в каждом парке работают администратор и по меньшей мере два инструктора). У развивающихся веревочных парков есть существенный недостаток. Их нельзя демонтировать и собрать в другом месте: каждый объект делается под конкретный ландшафт и это сильно сдерживает развитие сети.

Паушальный взнос в сети «ПандаПарк» составляет 300 тыс. руб., ежемесячные роялти – 50 тыс. руб. По данным компании, это около 6 % выручки парка. В среднем размер роялти в России колеблется в пределах 5-10 %.

ЗАДАНИЕ

1. Какие изменения во внешней среде привели к возникновению рыночной ниши?
2. Какие конкурентные преимущества проекта Вы можете назвать?
3. Как Вы можете охарактеризовать стратегию предприятия?
4. Сохраняется ли конкуренция на рынке данных услуг?
5. Назовите факторы, обеспечивающие устойчивость предприятия?

Кейс 2. Творческие метры

Меньше всего дизайн-завод «Флакон» напоминает обычный бизнес-центр. Граффити на стенах, разноцветные скамейки и дизайнерские инсталляции во внутреннем дворе. Летом здесь работает бассейн и проходят пляжные вечеринки,

осенью – фермерские ярмарки, зимой открывается каток и выставки современного искусства.

Публика на дизайн-заводе – в основном молодые люди в джинсах. Хозяин «Флакона» и гендиректор УК Realogic выглядят под стать клиентам, посещает все мероприятия, которые проходят на «Флаконе», и раз в месяц проводит встречи с арендаторами. Стоимость аренды 1 кв. м в год на «Флаконе» сейчас 18 тыс. руб. Арендаторы проходят своеобразный «фейс-контроль», а конкурс на освобождающиеся площади – три человека на место.

Владелец «Флакона» предпочитает представлять арендаторов «жильцами», себя – «ревитализатором». Термин «ревитализация» обычно используют косметологи, говоря об омолаживании кожи, но в данном случае он применяется к городским пространствам – он «омолаживает» территории заводов. Идею для нового бизнеса заключалась в покупке акций «полуживых», а потому дешевых предприятий – очень привлекательной недвижимости в Москве. Первым объектом стал завод «Электролуч» на улице Большая Пироговская, затем – завод «Манометр» возле метро «Курская», в 2003-м – Научно-исследовательский и конструкторский институт химического машиностроения (НИИхиммаш). На площади 40 тыс. кв. м трудились около 300 человек – каждый мог себе позволить 100-метровый кабинет. Было решено и выделить для НИИ 10 тыс. кв. м, а остальные площади сдать в аренду.

В 2005 г. был найден новый идеальный объект для поглощения – Завод им. Калинина, где в советские годы производили хрусталь. Проект реконструкции был разработан агентством Knight Frank – строительство на месте завода бизнес-центра. Инвестиции \$40 млн.

За заводом числились арендаторы, которые занимали на заводе около 10 тыс. кв. м. Остальные 15 тыс. кв. м находились в непригодном для эксплуатации состоянии. В основном помещения арендовались под склады. Часть занимал авто-сервис, часть – крупный продавец бассейнов «Аквалэнд». Выручка от аренды едва покрывала коммунальные платежи. Как увеличить доходы, если нет денег на ремонт и реконструкцию помещений?

Реализована идея: «Флакон» как место для художественных акций. Творческие мероприятия происходят на «Флаконе» каждую неделю: день Берлина или Нью-Йорка, показ мод, форум молодых предпринимателей или модный спектакль. Имидж творческого кластера помог привлечь лояльных арендаторов из числа креативных компаний.

Якорными арендаторами на «Флаконе» стали Seasons Project, брендинговое и рекламное агентство Firma, компания по пошиву и продаже одежды Fortytwo. Большой трафик людей, посещающих мероприятия, привлек торговые компании (Fun fun, Good Local, Екереорле и др.), хотя завод находится отнюдь не в проходном месте. Раз в месяц арендаторы собираются, чтобы обсудить планы друг с другом и с владельцем недвижимости. Например, прежде чем устраивать шумный концерт, необходимо согласовать его время с другими жителями дизайн-завода. На «Флаконе» около 100 арендаторов, большинство связаны с дизайном. Однородность арендаторов позволила проводить кросс-акции. Например, у жителей

«Флакона» действует общая скидочная карта на товары и услуги друг друга, каждый Новый год они проводят общую вечеринку.

ЗАДАНИЕ

1. Какие признаки формируют явные источники конкурентного преимущества проекта?

2. Какие дополнительные источники конкурентного преимущества для проекта Вы можете предложить?

3. Какие рекомендации для разработки инновационной стратегии Вы можете предложить предприятию?

Кейс 3

Допустим, вы запланировали разработку крупной фичи, оценили сроки в 2 месяца, идет разработка. Через 6 недель Вы понимаете, что фичу надо запускать через 2 недели, а функционал совершенно не готов. Разработчики говорят, они не виноваты, просто всплыли непредвиденные сложности. Ваши действия в данной ситуации? Как надо поступать, чтобы предотвратить появление такой ситуации?

УК-3. Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели

Блок А. Задания репродуктивного уровня («знать»)

А.1 Фонд тестовых заданий по дисциплине

1. На ком лежит главная ответственность за неудачу проекта?
 - а) На менеджере проекта.
 - б) На инициаторе проекта.
 - в) На членах команды проекта.
 - г) На руководстве.

2. Что должно являться главной целью каждого из членов команды?
 - а) Помощь другим членам команды в выполнении их задач.
 - б) Концентрация на своих собственных задачах.
 - в) Завершение работы как можно быстрее.
 - г) Экономия материалов.

3. Что такое проект?
 - а) Решение задачи за заданное время.
 - б) Решение задачи при временных и стоимостных ограничениях.
 - в) Решение уникальной задачи при временных и стоимостных ограничениях.
 - г) Решение последовательности задач, за минимально возможное время при заданном бюджете и качестве.

4. С какой целью создается Устав проекта?
- Сформировать команду.
 - Утвердить бюджет проекта.
 - Авторизовать проект.
 - Установить сроки выполнения работ.
5. В чем заключается правило 8/80?
- Длительность проекта должна быть не меньше 8 дней и не больше 80 дней.
 - Длительность фазы должна быть не меньше 8 дней и не больше 80 дней.
 - Длительность пакета работ должна быть не меньше 8 часов и не больше 80 часов.
 - Длительность задачи должна быть не меньше 8 часов и не больше 80 часов.
6. Организационные структуры проектов, совмещающие в себе подструктуры различного типа, называются:
- Сложными.
 - Комбинированными.
 - Комплексными.
 - Смешанными.
7. Комплекс инженерно-консультационных услуг коммерческого характера по подготовке и обеспечению непосредственно процесса производства, обслуживанию сооружений, эксплуатации хозяйственных объектов и реализации продукции — это:
- Лизинг.
 - Франчайзинг.
 - Инжиниринг.
 - Консалтинг.
8. Двумя инструментами, призванными помогать проект-менеджеру в создании команды, отвечающей целям и задачам проекта, являются структурная схема организации и ...
- матрица ответственности.
 - Организационная модель.
 - Укрупненный график.
 - Функциональная структура.
9. Для организационной структуры «Управление по проектам» наиболее целесообразна ____ структура проектов.
- проектно-целевая
 - Дивизиональная
 - Функциональная

d) Матричная

10. Что является ключевым элементом для организации работы с несколькими подкомандами?

- 11. Взаимодействие между лидерами подкоманд и членами подкоманд.
- 12. Взаимодействие между менеджером проекта и инициатором проекта.
- 13. Взаимодействие между лидерами подкоманд и инициатором проекта.
- 14. Взаимодействие между лидерами подкоманд и менеджером проекта.

11. Что следует предпринять для обеспечения нормального хода проекта на финальной стадии?

- a) Устроить празднование для членов команды.
- b) Наказать членов команды, снизивших интенсивность работы.
- c) Стать более доступным для членов команды.
- d) Засучив рукава, включиться в конкретную работу вместе с командой.

1. Что из перечисленного представляет собой наибольшую угрозу успешного завершения проекта на его завершающей стадии?

- a) Усталость членов команды.
- b) Ослабление внимания к проекту со стороны менеджера проекта.
- c) Ослабление внимания к проекту со стороны инициатора проекта.
- d) Перерасход средств.

2. Что из перечисленного является выходом процесса инициации проекта?

- a) Бюджет проекта.
- b) Дата завершения проекта.
- c) Устав проекта.
- d) Назначение руководителя проекта.

3. Проекты, имеющие высокую прибыльность и дающие конкурентоспособную продукцию, финансируются:

- a) С дополнительным регрессом на заемщика.
- b) С полным регрессом на заемщика.
- c) С ограниченным правом регресса.
- d) Без права регресса на заемщика.

4. Финансовым результатом инвестиционного проекта является прибыль и ...

- a) Фондоотдача.
- b) Себестоимость.
- c) Рентабельность.
- d) Доход.

5. Пониженная цена, предназначенная для захвата массового рынка продуктов или услуг, называется ценой:

- a) Дифференцированной.
- b) Проникновения.
- c) Демпинговой.
- d) Экстенсивной.

Блок В. Задания реконструктивного уровня («уметь»)

В1. Практическое задание.

Разработка плана управления рисками проекта автоматизации компании

Цель работы:

- Изучение понятия рисков и их классификации при автоматизации деятельности предприятий;
- Приобретение навыков идентификации рисков, способных повлиять на проект автоматизации;
- Анализ возможных последствий, которые могут возникнуть в случае возникновения рисков ситуаций при различных стратегиях автоматизации;
- Приобретение навыков в оценке рисков, возникающих при внедрении ИС на предприятии;
- Изучение планирования реагирования на риски.

Задание на выполнение работы:

Разработать план управления рисками проекта автоматизации компании.

1. Провести идентификацию рисков проекта автоматизации:

1.1. Составить список рисков или условия возникновения рисков.

1.2. Описать признаки рисков, по которым их можно идентифицировать.

2. Оценить риски проекта автоматизации (качественные и количественные оценки):

2.1. Оценить вероятность возникновения и влияния рисков на проект автоматизации.

2.2. Определить степень важности каждого идентифицированного риска (расставить приоритеты реагирования на риски) и упорядочить список рисков по приоритетам.

2.3. Определить риски, требующие скорейшего реагирования и большего внимания, а также влияние их последствий на проект.

2.4. Определить вероятность невыполнения плановых сроков и бюджета.

2.5. Определить необходимые резервы.

2.6. Определить предполагаемые сроки окончания проекта автоматизации с учетом рисков.

3. Выполнить планирование реагирования на риски:

3.1. Определить возможные способы реагирования для каждого риска (избежание рисков, передача рисков, минимизация рисков, принятие рисков, альтернативный план).

3.2. Составить план реагирования на риски.

Составьте отчёт о выполненной работе по следующему плану

1. Предприятие « _____ »

2. Краткое описание деятельности:

3.

| Рисковая ситуация | Мероприятия по снижению потерь от риска | | | |
|-------------------|---|--------------|----------------------|-------------------------------|
| | Мониторинг | Профилактика | Управление ситуацией | Вероятность возникновения, %* |
| 1. | | | | |
| 2. | | | | |
| 3. | | | | |

* - % вероятности возникновения рисков ситуации показывает, насколько реально ее возникновение на предприятии при внедрении информационного проекта.

4. Составьте "План управления рисками проекта автоматизации компании".

В2.Лабораторные работы

Лабораторная работа. Разработка плана управления рисками проекта автоматизации компании

Цель работы:

- Изучение понятия рисков и их классификации при автоматизации деятельности предприятий;
- Приобретение навыков идентификации рисков, способных повлиять на проект автоматизации;
- Анализ возможных последствий, которые могут возникнуть в случае возникновения рисков ситуаций при различных стратегиях автоматизации;

- Приобретение навыков в оценке рисков, возникающих при внедрении ИС на предприятии;

- Изучение планирования реагирования на риски.

Задание на выполнение работы:

Разработать план управления рисками проекта автоматизации компании.

4. Провести идентификацию рисков проекта автоматизации:

4.1. Составить список рисков или условия возникновения рисков.

4.2. Описать признаки рисков, по которым их можно идентифицировать.

5. Оценить риски проекта автоматизации (качественные и количественные оценки):

5.1. Оценить вероятность возникновения и влияния рисков на проект автоматизации.

5.2. Определить степень важности каждого идентифицированного риска (расставить приоритеты реагирования на риски) и упорядочить список рисков по приоритетам.

5.3. Определить риски, требующие скорейшего реагирования и большего внимания, а также влияние их последствий на проект.

5.4. Определить вероятность невыполнения плановых сроков и бюджета.

5.5. Определить необходимые резервы.

5.6. Определить предполагаемые сроки окончания проекта автоматизации с учетом рисков.

6. Выполнить планирование реагирования на риски:

6.1. Определить возможные способы реагирования для каждого риска (избежание рисков, передача рисков, минимизация рисков, принятие рисков, альтернативный план).

6.2. Составить план реагирования на риски.

Составьте отчёт о выполненной работе по следующему плану

1. Предприятие « _____ »

2. Краткое описание деятельности:

3.

| Рисковая ситуация | Мероприятия по снижению потерь от риска | | | |
|-------------------|---|--------------|----------------------|-------------------------------|
| | Мониторинг | Профилактика | Управление ситуацией | Вероятность возникновения, %* |
| 1. | | | | |
| 2. | | | | |

| | | | | |
|----|--|--|--|--|
| 3. | | | | |
|----|--|--|--|--|

* - % вероятности возникновения рисков ситуации показывает, насколько реально ее возникновение на предприятии при внедрении информационного проекта.

4. Составьте "План управления рисками проекта автоматизации компании".

Блок С. Задания практикоориентированного уровня для диагностирования сформированности компетенций («владеть»)

С1. Задания «Кейс-стади»

Кейс. Обучающий Интернет-сервис.

Интернет-сервис для изучения английского языка LinguaLeo – один из наиболее привлекательных сервисов для обучения. Изюминка сервиса – игровая форма: есть область «джунгли», где собраны аудио- и видеоматериалы по английскому языку, которые можно осваивать с помощью сервиса. У всех пользователей есть свой львенок, которого нужно кормить фрикадельками. Фрикадельки пользователь получает за каждое слово, добавленное в словарь, за пройденные тренировки или грамматические курсы.

По посещаемости, согласно Alexa.com, LinguaLeo, входит в топ-3 онлайн-сервисов для изучения языков в мире. LinguaLeo действует на рынке онлайн-обучения английскому языку с множеством аналогичных проектов: Duolingo, OpenEnglish, Busuu и другие. Но сохраняет свою популярность благодаря игровой механике и большому количеству материалов, которые могут добавлять сами пользователи. Модель работы сервиса: freemium: базовые функции бесплатны, а за дополнительные возможности надо платить.

При выходе на рынок Бразилии сотрудники LinguaLeo выяснили, что бразильцы предпочитают проходить стандартизированные обучающие курсы, а не использовать разрозненные аудио- и видеоматериалы, и им привычнее платить за каждый месяц обучения, не покупая годовой абонемент. Кроме того, увидев логотип сервиса – львенка, многие бразильцы решают, что это программа для детей, и закрывают ее. LinguaLeo подключил местные способы оплаты, скорректировал PR-кампанию (теперь подробнее рассказывает о стандартизированных курсах сервиса и о том, что LinguaLeo – сервис не только для детей), запустил рекламу в офлайне и получила в Бразилии 500 тыс. зарегистрированных пользователей, из них около 100 тыс. – активные (заходят на сервис хотя бы раз в месяц).

«Переведи LinguaLeo!» – с таким призывом команда стартапа в январе этого года обратилась к пользователям. Перевод интерфейса на другие языки – первый шаг к выходу на новые зарубежные рынки. LinguaLeo создал платформу, позволяющую любому пользователю переводить фразы интерфейса с русского или английского на один из 55 языков. Каждую неделю трем самым активным переводчикам компания дарит золотой статус, дающий доступ ко всем возможностям

сервиса. К концу мая в проекте приняли участие 1300 переводчиков-волонтеров. Самыми активными оказались турки – они почти полностью перевели сервис на родной язык.

Самая большая проблема LinguaLeo – удержание пользователей. Игровые механики должны помочь. До конца года в LinguaLeo планируют выйти на три новых рынка.

ЗАДАНИЕ

1. Какие признаки формируют явные источники конкурентного преимущества проекта?

2. Какие дополнительные источники конкурентного преимущества для проекта Вы можете предложить?

3. Какие рекомендации для разработки инновационной стратегии Вы можете предложить предприятию?

Блок Д. Задания для использования в рамках промежуточной аттестации

Д1.Перечень экзаменационных вопросов

1. Экспертиза строительных проектов
2. Экологическая экспертиза проектов
3. Цель и содержание контроля проекта
4. Мониторинг работ и анализ результатов
5. Управление изменениями
6. Управление контактами и поставками
7. Применение логистики в реализации проектов
8. Сетевые графики
9. Графики Ганта.
10. Информационные технологии управления проектами
11. Интегрированная информационная система
12. Управление стоимостью проекта.
13. Оценка стоимости «сверху вниз», «снизу вверх»
14. Оценка жизнеспособности и реализуемости проекта
15. Маркетинговое обеспечение проекта
16. Состав проектной документации. Порядок разработки
17. Техничко-экономическое обоснование проекта
18. Бизнес-план и его особенности

Д 2. Кейс-задания

Кейс1. Обучающий Интернет-сервис.

Интернет-сервис для изучения английского языка LinguaLeo – один из наиболее привлекательных сервисов для обучения. Изюминка сервиса – игровая форма: есть область «джунгли», где собраны аудио- и видеоматериалы по

английскому языку, которые можно осваивать с помощью сервиса. У всех пользователей есть свой львенок, которого нужно кормить фрикадельками. Фрикадельки пользователь получает за каждое слово, добавленное в словарь, за пройденные тренировки или грамматические курсы.

По посещаемости, согласно Alexa.com, LinguaLeo, входит в топ-3 онлайн-сервисов для изучения языков в мире. LinguaLeo действует на рынке онлайн-обучения английскому языку с множеством аналогичных проектов: Duolingo, OpenEnglish, Busuu и другие. Но сохраняет свою популярность благодаря игровой механике и большому количеству материалов, которые могут добавлять сами пользователи. Модель работы сервиса: freemium: базовые функции бесплатны, а за дополнительные возможности надо платить.

При выходе на рынок Бразилии сотрудники LinguaLeo выяснили, что бразильцы предпочитают проходить стандартизированные обучающие курсы, а не использовать разрозненные аудио- и видеоматериалы, и им привычнее платить за каждый месяц обучения, не покупая годовой абонемент. Кроме того, увидев логотип сервиса – львенка, многие бразильцы решают, что это программа для детей, и закрывают ее. LinguaLeo подключил местные способы оплаты, скорректировал PR-кампанию (теперь подробнее рассказывает о стандартизированных курсах сервиса и о том, что LinguaLeo – сервис не только для детей), запустил рекламу в офлайне и получила в Бразилии 500 тыс. зарегистрированных пользователей, из них около 100 тыс. – активные (заходят на сервис хотя бы раз в месяц).

«Переведи LinguaLeo!» – с таким призывом команда стартапа в январе этого года обратилась к пользователям. Перевод интерфейса на другие языки – первый шаг к выходу на новые зарубежные рынки. LinguaLeo создал платформу, позволяющую любому пользователю переводить фразы интерфейса с русского или английского на один из 55 языков. Каждую неделю трем самым активным переводчикам компания дарит золотой статус, дающий доступ ко всем возможностям сервиса. К концу мая в проекте приняли участие 1300 переводчиков-волонтеров. Самыми активными оказались турки – они почти полностью перевели сервис на родной язык.

Самая большая проблема LinguaLeo – удержание пользователей. Игровые механики должны помочь. До конца года в LinguaLeo планируют выйти на три новых рынка.

ЗАДАНИЕ

1. Какие признаки формируют явные источники конкурентного преимущества проекта?
2. Какие дополнительные источники конкурентного преимущества для проекта Вы можете предложить?
3. Какие рекомендации для разработки инновационной стратегии Вы можете предложить предприятию?

Кейс 2

Представьте, что вы стали менеджером одного из проектов Яндекса. Команда проекта находится в трех разных офисах. Менеджмент и маркетинг — в

Москве, разработка — в Ульяновске, дизайнеры — в Екатеринбурге. Предложите схему взаимодействия на всех этапах проекта. Какие риски могут возникнуть? Как их минимизировать?

Кейс 3. «Руководитель проекта»

У компании ООО «Рассылка Про» появился проект, который высшее руководство считает перспективным и стратегически важным.

Суть проекта: рассылка ценных отправок по акциям клиента по 16 городам. На текущий момент бизнес-процессы по проекту не выстроены, вследствие чего комплекс услуг, предоставляемый заказчику, низкого качества (срываются сроки, соответственно, заказчик предъявляет претензии). Перед менеджером проекта стоит задача вывести проект на качественно новый уровень со значительным увеличением среднемесячных объемов. В компании существуют: отдел логистики, отдел инженерной разработки, производство и IT-отдел. Сотрудники данных отделов заняты своими текущими задачами.

Для решения поставленной задачи руководителю проекта нужна рабочая группа:

- Разработчик IT-системы — Николай. Задача: необходимо внести коррективы в программу обработки базы данных с учетом нового направления. Разработчик ссылается на то, что у него нет времени для работы на этот проект. Говорит, что есть другие приоритеты, поставленные руководителем IT-отдела, и вообще большая загрузка. Вы подозреваете, что данная работа ему не очень интересна, а интерес для Николая имеет большое значение. Вы уже разговаривали с руководителем отдела IT, он обещал содействие. Но, насколько вам известно, Николай сам определяет приоритеты в своей работе, и все содействие на данный момент было в определении того, что «надо найти время и сделать работу для нового направления».

- Инженер – Василий. Задача: разработка функциональной упаковки и расчет сметы по ее производству. Василий готов работать, но клиенту важен дизайн, а постоянно работающего дизайнера в компании нет. Есть только внешний сотрудник, который загружен заказами и не может оперативно сделать дизайн.

- Логист – Иван. Задача: изменение логистики проекта и расчет стоимости перевозки по 16 городам. На данный момент из-за того, что клиент постоянно меняет техническое задание, четкие сроки выдержать не удастся. В связи с этим – постоянные сбои в организации доставки (холостые пробеги, простой транспорта). Из-за этого проекта у Ивана испортились отношения с поставщиком транспортных услуг и он, мягко говоря, раздражен. Он считает, что постоянные корректировки ТЗ – недоработка и некомпетентность менеджера проекта.

- Директор производства. Настроен очень позитивно. Однако на производстве есть уже утвержденные планы производства и упаковки. Он хочет знать четкий объем и сроки, чтобы корректно включить исполнение заказа в планы. К сожалению, из-за изменения ТЗ и проблем с базой данных адресов сроки и задачи постоянно меняются.

Привлечь к процессу руководство компании получается не всегда или эпизодически. Отразить проблемы посредством написания служебных записок,

проведения рабочих встреч, написания задач в корпоративной электронной почте успеха не приносят.

Сроки и ответственность за успешную реализацию поставленной задачи с вас не снимаются.

Проект является непрофильным для компании, т.е. производственный ресурс ограничен (площади, специалисты, технологии).

Задание:

1. Проанализируйте ситуацию с точки зрения проблем и их причин.
2. Пропишите алгоритм создания эффективной рабочей группы с учетом индивидуальных особенностей потенциальных участников проекта.
3. Что можно было сделать на этапе переговоров с клиентом и сотрудниками компании до включения в процесс руководителей отделов?
4. Какие совместные решения необходимо принять для устранения замечаний заказчика?
5. Как создать команду, какую роль в ней выбрать?

РАЗДЕЛ 3. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

Балльно-рейтинговая система является базовой системой оценивания сформированности компетенций обучающихся очной формы обучения.

Итоговая оценка сформированности компетенции обучающихся в рамках балльно-рейтинговой системы осуществляется в ходе текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации и определяется как сумма баллов, полученных обучающимися в результате прохождения всех форм контроля.

Оценка сформированности компетенции по дисциплине складывается из двух составляющих:

✓ первая составляющая – оценка преподавателем сформированности компетенции в течение семестра в ходе текущего контроля успеваемости (максимум 100 баллов). Структура первой составляющей определяется технологической картой дисциплины, которая в начале семестра доводится до сведения обучающихся;

✓ вторая составляющая – оценка сформированности компетенции обучающихся на экзамене (максимум – 30 баллов)

Для студентов очно-заочной и заочной форм обучения применяются 4-балльная и бинарная шкалы оценивания результатов текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся.

| уровни освоения компетенций | продвинутый уровень | базовый уровень | пороговый уровень | допороговый уровень |
|-----------------------------|---------------------|-----------------|---------------------|-----------------------|
| 100 – балльная шкала | 85 и \geq | 70 – 84 | 51 – 69 | 0 – 50 |
| 4 – балльная шкала | «отлично» | «хорошо» | «удовлетворительно» | «неудовлетворительно» |

Шкала оценок при текущем контроле успеваемости по различным показателям

| <i>Показатели оценивания сформированности компетенций</i> | <i>Баллы</i> | <i>Оценка</i> |
|---|--------------|---|
| Выполнение практических заданий | 0-15 | «неудовлетворительно» «удовлетворительно» «хорошо» «отлично» |
| Тестирование | 0-30 | «неудовлетворительно» «удовлетворительно» «хорошо» |

| | | |
|------------------------|------|---|
| | | «отлично» |
| Решение кейс - задания | 0-20 | «неудовлетворительно» «удовлетворительно» «хорошо» «отлично» |
| Проведение опроса | 0-5 | «неудовлетворительно» «удовлетворительно» «хорошо» «отлично» |

**Соответствие критериев оценивания уровню освоения компетенций
по текущему контролю успеваемости**

| <i>Баллы</i> | <i>Оценка</i> | <i>Уровень освоения компетенций</i> | <i>Критерии оценивания</i> |
|--------------|-----------------------|-------------------------------------|---|
| 0-50 | «неудовлетворительно» | Допороговый уровень | Обучающийся не приобрел знания, умения и не владеет компетенциями в объеме, закрепленном рабочей программой дисциплины |
| 51-69 | «удовлетворительно» | Пороговый уровень | Не менее 50% заданий, подлежащих текущему контролю успеваемости, выполнены без существенных ошибок |
| 70-84 | «хорошо» | Базовый уровень | Обучающимся выполнено не менее 75% заданий, подлежащих текущему контролю успеваемости, или при выполнении всех заданий допущены незначительные ошибки; обучающийся показал владение навыками систематизации материала и применения его при решении практических заданий; задания выполнены без ошибок |
| 85-100 | «отлично» | Продвинутый уровень | 100% заданий, подлежащих текущему контролю успеваемости, выполнены самостоятельно и в требуемом объеме; обучающийся проявляет умение обобщать, систематизировать материал и применять его при решении практических заданий; задания выполнены с подробными |

| | | | |
|--|--|--|---|
| | | | пояснениями и аргументированными выводами |
|--|--|--|---|

Шкала оценок по промежуточной аттестации

| <i>Наименование формы промежуточной аттестации</i> | <i>Баллы</i> | <i>Оценка</i> |
|--|--------------|---|
| Экзамен | 0-30 | «неудовлетворительно» «удовлетворительно» «хорошо» «отлично» |

Соответствие критериев оценивания уровню освоения компетенций по промежуточной аттестации обучающихся

| <i>Баллы</i> | <i>Оценка</i> | <i>Уровень освоения компетенций</i> | <i>Критерии оценивания</i> |
|--------------|-----------------------|-------------------------------------|---|
| 0-9 | «неудовлетворительно» | Допороговый уровень | Обучающийся не приобрел знания, умения и не владеет компетенциями в объеме, закрепленном рабочей программой дисциплины; обучающийся не смог ответить на вопросы |
| 10-15 | «удовлетворительно» | Пороговый уровень | Обучающийся дал неполные ответы на вопросы, с недостаточной аргументацией, практические задания выполнены не полностью, компетенции, осваиваемые в процессе изучения дисциплины сформированы не в полном объеме. |
| 16-24 | «хорошо» | Базовый уровень | Обучающийся в целом приобрел знания и умения в рамках осваиваемых в процессе обучения по дисциплине компетенций; обучающийся ответил на все вопросы, точно дал определения и понятия, но затрудняется подтвердить теоретические положения |

| | | | |
|-------|-----------|---------------------|---|
| | | | практическими примерами; обучающийся показал хорошие знания по предмету, владение навыками систематизации материала и полностью выполнил практические задания |
| 25-30 | «отлично» | Продвинутый уровень | Обучающийся приобрел знания, умения и навыки в полном объеме, закрепленном рабочей программой дисциплины; терминологический аппарат использован правильно; ответы полные, обстоятельные, аргументированные, подтверждены конкретными примерами; обучающийся проявляет умение обобщать, систематизировать материал и выполняет практические задания с подробными пояснениями и аргументированными выводами |

РАЗДЕЛ 4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков, характеризующие этапы формирования компетенций

Устная форма позволяет оценить знания и кругозор студента, умение логически построить ответ, владение монологической речью и иные коммуникативные навыки. Проводятся преподавателем с обучающимся на темы, связанные с изучаемой дисциплиной, рассчитана на выяснение объема знаний обучающегося по определенному разделу, теме, проблеме и т.п.

На опрос студентов отводится 15 минут. За ответ на теоретические вопросы студент может получить максимально 10 баллов. Если полно и аргументировано отвечает по содержанию задания, излагает материал последовательно и правильно – 10 баллов. Излагает материал последовательно и правильно, но допускает некоторые неточности – 7 баллов. Излагает материал непоследовательно и неполно и допускает ошибки – 4 балла. Хаотично излагает материал, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал – 1 балл.

Оценивание ответов на устные вопросы

| Баллы | Оценка | Показатели | Критерии |
|-------|-----------|----------------------------|---|
| 5 | «отлично» | 1. Полнота данных ответов; | Полно и аргументировано даны ответы по содержанию задания. Обнаружено понима- |

| | | | |
|-----|-----------------------|---|--|
| | | 2. Аргументированность данных ответов; 3. Правильность ответов на вопросы; и т.д. | ние материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только по учебнику, но и самостоятельно составленные. Изложение материала последовательно и правильно. |
| 3-4 | «хорошо» | | Студент дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1-2 ошибки, которые сам же исправляет. |
| 1-2 | «удовлетворительно» | | Студент обнаруживает знание и понимание основных положений данного задания, но: 1) излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; 2) не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; 3) излагает материал непоследовательно и допускает ошибки. |
| 0 | «неудовлетворительно» | | Студент обнаруживает незнание ответа на соответствующее задание, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал; отмечаются такие недостатки в подготовке студента, которые являются серьезным препятствием к успешному овладению последующим материалом. |

Тестирование проводится на семинарских занятиях. Самостоятельное выполнение обучающимся учебной группы в течение 30 минут индивидуального тестового задания.

Цель блока - формирование инструментальной компетенции использовать знания базового аппарата дисциплины для решения конкретных задач, самостоятельного приобретения знаний данной дисциплины в условиях повышения личностной мотивации выполнения работы.

Образовательными задачами блока являются:

- глубокое изучение лекционного материала, изучение методов работы с учебной литературой, получение персональных консультаций у преподавателя;
- решение спектра прикладных задач, в том числе профессиональных;
- работа с организационно - управленческими документами

Методика оценивания выполнения тестов

| Баллы | Оценка | Показатели | Критерии |
|--------------|-----------------------|--|---|
| 25-30 | «отлично» | 1. Полнота выполнения тестовых заданий; 2. Своевременность выполнения; | Выполнено 90-100 % заданий предложенного теста, в заданиях открытого типа дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос |
| 19-24 | «хорошо» | 3. Правильность ответов на вопросы; 4. Самостоятельность тестирования; 5. и т.д. | Выполнено 80-89 % заданий предложенного теста, в заданиях открытого типа дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос; однако были допущены неточности в определении понятий, терминов и др. |
| 6-18 | «удовлетворительно» | | Выполнено 51-79 % заданий предложенного теста, в заданиях открытого типа дан неполный ответ на поставленный вопрос, в ответе не присутствуют доказательные примеры, текст со стилистическими и орфографическими ошибками. |
| 0-5 | «неудовлетворительно» | | Выполнено 0-50% заданий предложенного теста, на поставленные вопросы ответ отсутствует или неполный, допущены существенные ошибки в теоретическом материале (терминах, понятиях) |

Метод кейсов способствует развитию у обучающихся самостоятельного мышления, умения выслушивать и учитывать альтернативную точку зрения, аргументировано высказать свою. С помощью этого метода студенты имеют возможность проявить и усовершенствовать аналитические и оценочные навыки, научиться работать в команде, находить наиболее рациональное решение поставленной проблемы.

Метод case-study или метод конкретных ситуаций представляет собой метод активного проблемно-ситуационного анализа, основанный на обучении путем решения конкретных задач, ситуаций (выполнения кейс-заданий) Ознакомление студентов с текстом кейса и последующий анализ кейса может осуществляться заранее (за несколько дней до его обсуждения) как самостоятельная работа студентов. Обсуждение небольших кейсов может быть включено в учебный процесс, и студенты могут знакомиться с ними непосредственно на занятиях.

Общая схема работы с кейсом на этапе анализа может быть представлена следующим образом: в первую очередь следует выявить ключевые проблемы кейса и понять, какие именно из представленных важны для решения; войти в ситуационный контекст кейса, определить, кто его главные действующие лица, отобрать информацию необходимую для анализа, понять, какие трудности могут

возникнуть при решении задачи. Максимальная польза из работы над кейсами будет извлечена в том случае, если студенты при предварительном знакомстве с ним.

На решение кейс-заданий отводится 45 минут. Студент может получить максимально 20 баллов. Кейс-задание выполнено полностью, в рамках регламента, установленного на публичную презентацию, студент приводит полную четкую аргументацию выбранного решения на основе качественно сделанного анализа. Демонстрируются хорошие теоретические знания, имеется собственная обоснованная точка зрения на проблему и причины ее возникновения – 20 баллов. Кейс-задание выполнено полностью, но в рамках установленного на выступление регламента, студент не приводит полную четкую аргументацию выбранного решения. Имеет место излишнее теоретизирование, или наоборот, теоретическое обоснование ограничено, имеется собственная точка зрения на проблемы, но не все причины ее возникновения установлены – 15 баллов.

Кейс-задание выполнено более чем на 2/3, но в рамках установленного на выступление регламента, студент расплывчато раскрывает решение, не может четко аргументировать сделанный выбор, показывает явный недостаток теоретических знаний. Выводы слабые, свидетельствуют о недостаточном анализе фактов, в основе решения может иметь место интерпретация фактов или предположения, Излагает материал непоследовательно и неполно и допускает ошибки – 9 баллов. Кейс-задание не выполнено, или выполнено менее чем на треть. Отсутствует детализация при анализе кейса, изложение устное или письменное не структурировано. Если решение и обозначено в выступлении или отчете-презентации, то оно не является решением проблемы, которая заложена в кейсе – 3 баллов.

Методика оценивания выполнения кейс-задач

| Баллы | Оценка | Показатели | Критерии |
|--------------|---------------|---|---|
| 16-20 | «отлично» | 1. Полнота решения кейс-задач; 2. Своевременность выполнения; 3. Правильность ответов на вопросы; и т.д. | Основные требования к решению кейс-задач выполнены. Продемонстрированы умение анализировать ситуацию и находить оптимальное количества решений, умение работать с информацией, в том числе умение затребовать дополнительную информацию, необходимую для уточнения ситуации, навыки четкого и точного изложения собственной точки зрения в устной и письменной форме, убедительного отстаивания своей точки зрения; |
| 10-15 | «хорошо» | | Основные требования к решению кейс-задач выполнены, но при этом допущены недочеты. В частности, недостаточно раскрыты навыки критического оце- |

| | | |
|-----|-----------------------|--|
| | | нивания различных точек зрения, осуществление самоанализа, самоконтроля и самооценки, креативности, нестандартности предлагаемых решений |
| 4-9 | «удовлетворительно» | Имеются существенные отступления от решения кейс-задач. В частности отсутствуют навыки умения моделировать решения в соответствии с заданием, представлять различные подходы к разработке планов действий, ориентированных на конечный результат |
| 0-3 | «неудовлетворительно» | Задача кейса не раскрыта, обнаруживается существенное непонимание проблемы |

Практическое задание - одна из форм аудиторных занятий, на которых студенты под руководством преподавателя приобретают необходимые умения и навыки по тому или иному разделу определенной дисциплины, входящей в учебный план.

Важнейшим элементом практического занятия является учебная задача (проблема), предлагаемая для решения. Преподаватель, подбирая задания для практического занятия, должен всякий раз ясно представлять дидактическую цель: формирование каких навыков и умений применительно к каждой проблеме необходимо достичь, каких усилий от обучающихся это потребует, в чем должно проявиться творчество студентов при решении данной проблемы.

Выполняя то или иное практическое задание, учащиеся овладевают определенным кругом знаний, приобретают умения и навыки самостоятельного решения поставленной перед ними задачи, усваивают глубже и лучше тот материал, на котором было построено задание. В практических заданиях знания конкретизируются: то, что было только в мыслях, становится вещественным, осязаемым, зримым, реальным.

В процессе их выполнения осуществляется выработка практических умений и навыков, появляется и развивается инициатива учащихся, их творчество, что очень важно в воспитательном отношении.

Методика оценивания выполнения практических заданий

| Баллы | Оценка | Показатели | Критерии |
|-------|-----------|---|---|
| 12-15 | «отлично» | 1. Полнота выполнения практического задания; 2. Своевременность выполнения | Задание решено самостоятельно. При этом составлен правильный алгоритм решения задания, в логических рассуждениях, в выборе формул и решении нет ошибок, получен верный ответ, за- |

| | | | |
|------|-----------------------|---|---|
| | | задания; | дание решено рациональным способом. |
| 8-11 | «хорошо» | 3. Последовательность и рациональность выполнения задания; 4. Самостоятельность решения; и т.д. | Задание решено с помощью преподавателя. При этом составлен правильный алгоритм решения задания, в логическом рассуждении и решении нет существенных ошибок; правильно сделан выбор формул для решения; есть объяснение решения, но задание решено нерациональным способом или допущено не более двух несущественных ошибок, получен верный ответ. |
| 3-7 | «удовлетворительно» | | Задание решено с подсказками преподавателя. При этом задание понято правильно, в логическом рассуждении нет существенных ошибок, но допущены существенные ошибки в выборе формул или в математических расчетах; задание решено не полностью или в общем виде. |
| 0-2 | «неудовлетворительно» | | Задание не решено. |

Экзамен нацелен на комплексную проверку освоения дисциплины. Экзамен проводится в письменной форме по билетам, в которых содержатся вопросы (задания) по всем темам курса. Обучающемуся даётся время на подготовку. Оценивается владение материалом, его системное освоение, способность применять нужные знания, навыки и умения при анализе проблемных ситуаций и решении практических заданий.

В экзаменационный билет включено два теоретических вопроса и практическое задание, соответствующие содержанию формируемых компетенций. Экзамен проводится в устной форме. На ответ и решение задачи студенту отводится 40 минут. За ответ на теоретические вопросы с решением практического задания студент может получить максимально 30 баллов.

Абсолютное понимание сути вопросов, логически и лексически грамотно изложенные два вопроса и практическое задание – 30 баллов.

Достаточно полные знания, хорошее понимание сути вопросов, правильные ответы на вопросы, минимальное количество неточностей в решении практического задания - 24 балла.

Неполно или непоследовательно раскрыто содержание материала и практического задания, но показано общее понимание вопроса, демонстрируются поверхностные знания дисциплин специальности – 18 баллов.

Материал излагается непоследовательно, сбивчиво, не представляет определенной системы знаний по дисциплине, не раскрыто его основное содержание – 5 баллов.

**Лист актуализации оценочных материалов по дисциплине
«Методология управление проектами»**

Оценочные материалы пересмотрены,
обсуждены и одобрены на заседании кафедры

Протокол от « _____ » _____ 20__ г. № _____

Зав. кафедрой _____

Оценочные материалы пересмотрены,
обсуждены и одобрены на заседании кафедры

Протокол от « _____ » _____ 20__ г. № _____

Зав. кафедрой _____

Оценочные материалы пересмотрены,
обсуждены и одобрены на заседании кафедры

Протокол от « _____ » _____ 20__ г. № _____

Зав. кафедрой _____

Оценочные материалы пересмотрены,
обсуждены и одобрены на заседании кафедры

Протокол от « _____ » _____ 20__ г. № _____

Зав. кафедрой _____