

Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение  
высшего образования

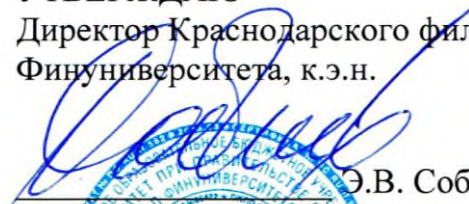
**«ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»  
(Финансовый университет)**

**Краснодарский филиал Финуниверситета**

Кафедра «Менеджмент и маркетинг»

УТВЕРЖДАЮ

Директор Краснодарского филиала  
Финуниверситета, к.э.н.

  
Э.В. Соболев

« 18 » февраля 2025 г.



Составитель Рубин А.Г.

Год утверждения рабочей программы дисциплины: 2025

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ПО ДИСЦИПЛИНЕ  
МЕТОДОЛОГИЯ, ПРОЦЕССЫ И ИНСТРУМЕНТЫ УПРАВЛЕНИЯ  
ПРОЕКТАМИ**

для студентов, обучающихся по направлению 38.04.02 «Менеджмент»  
Магистерская программа «Проектный менеджмент»  
(программа подготовки магистров)

*Рекомендовано Ученым советом Краснодарского филиала Финуниверситета  
(протокол № 24 от 18 февраля 2025 г.)*

*Одобрено кафедрой «Менеджмент и маркетинг»  
(протокол № 7 от 11 февраля 2025 г.)*

**Краснодар 2025**

**УДК 005.8**  
**ББК 65.291.217**  
**Р82**

**Рецензенты:** кандидат экономических наук, доцент кафедры «Менеджмент и маркетинг» Зинченко Н.В., кандидат экономических наук, доцент кафедры «Менеджмент и маркетинг» Мазунина М.В.

**Рубин А.Г.**

**Методология, процессы и инструменты управления проектами.**  
Программа дисциплины для студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент» Магистерская программа «Проектный менеджмент». – Краснодар: Краснодарский филиал Финуниверситета, кафедра «Менеджмент и маркетинг», 2025. – 75 с.

Дисциплина «Методология, процессы и инструменты управления проектами» входит в модуль направленности программы магистратуры части, формируемой участниками образовательных отношений Блока 1. Дисциплины (модули) программы магистратуры по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент» Магистерская программа «Проектный менеджмент».

Рабочая программа дисциплины содержит перечень результатов освоения дисциплины, место дисциплины в структуре ОП, объем дисциплины в зачетных и академических часах, содержание дисциплины и форм текущего контроля успеваемости, перечень учебно-методического обеспечения, основной и дополнительной учебной литературы, программного обеспечения и информационных справочных систем, фонд оценочных средств, методические указания, описание материально-технической базы.

*Учебное издание*

**Рубин Александр Гарриевич**

**Методология, процессы и инструменты управления проектами**  
**Рабочая программа дисциплины**

*Формат 60×90/16. Гарнитура TimesNewRoman*

*Усл. п.л.. Изд. № \_\_\_\_\_ от \_\_\_\_\_. Тираж 100 экз.*  
*Заказ № \_\_\_\_\_*

*Отпечатано в Краснодарском филиале Финуниверситета*

© Рубин А.Г. 2025  
© Краснодарский филиал Финуниверситета, 2025

## Содержание

1.Наименование дисциплины	4
2. Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы с указанием индикаторов их достижения, соотнесенных с планируемыми результатами обучения по дисциплине	4
3.Место дисциплины в структуре образовательной программы	6
4.Объем дисциплины в зачетных единицах и академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы обучающихся	6
5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием объемов (в академических часах) и видов учебных занятий	7
6. Учебно-методическое обеспечение для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине	13
7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации по дисциплине	54
8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины	64
9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины»	65
10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины	66
11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости)	73
12. Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса по дисциплине	75

## 1. Наименование дисциплины:

Б1.В.01.01 «Методология, процессы и инструменты управления проектами»

## 2 Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы с указанием индикаторов их достижения, соотнесенных с планируемыми результатами обучения по дисциплине

Код компетенции	Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Результаты обучения (владения, умения и знания), соотнесенные с компетенциями/индикаторами достижения компетенции
УК-6	Способность управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла	1. Применяет основные инструменты планирования проекта, в частности, формирует иерархическую структуру работ, расписание проекта, необходимые ресурсы, стоимость и бюджет, планирует закупки, коммуникации, качество и управление рисками проекта и др.	<i>Знать:</i> основные этапы жизненного цикла проекта; порядок управления проектом в соответствии со стандартами проектного управления, принятыми в организации; методы управления стоимостью и финансированием, рисками проекта; <i>Уметь:</i> применять методы управления проектами на всех этапах его жизненного цикла; составлять иерархическую структуру работ и расписание проекта; определять стоимость проекта, составлять его бюджет и сметы; классифицировать и оценивать риски проекта, определяя наиболее эффективные методы реагирования на них.
		2. Осуществляет руководство исполнителями проекта, применяет инструменты контроля содержания и управления изменениями в проекте, реализует мероприятия по обеспечению ресурсами, распределению информации, подготовке отчетов, мониторингу и управлению сроками, стоимостью, качеством и рисками проекта.	<i>Знать:</i> порядок формирования, управления и развития команды проекта; инструменты контроля содержания и управления изменениями в проекте; <i>Уметь:</i> руководить командой проекта; эффективно применять инструменты по контролю за содержанием проекта, управлять изменениями проекта, своевременно обеспечивая его ресурсами, а также предоставляя отчеты; управлять стоимостью и финансированием проекта, его рисками.

ПК-1	Способность руководить процессами проекта и проектом в целом в различных областях, в том числе в условиях изменений и неопределённости	1. Осуществляет руководство малым и средним проектом в целом, в том числе в условиях изменений и неопределённости.	<i>Знать:</i> основные элементы коммуникационного процесса; причины появления помех; принципы формирования эффективных каналов коммуникации, в том числе в условиях неопределённости. <i>Уметь:</i> выявлять и предотвращать возникновение помех в каналах коммуникации.
		2. Осуществляет руководство процессами крупного проекта, в том числе в условиях изменений и неопределённости.	<i>Знать:</i> особенности управления каналами коммуникации в проекте. <i>Уметь:</i> планировать и обеспечивать эффективную работу каналов коммуникации в проекте.
ПК-2	Способность управлять работой проектной организации (планирование, организация работ и жизнедеятельности, управление командой проекта)	1. Организует работу команды проекта.	<i>Знать:</i> нормативную и правовую базу для эффективного управления рабочей группой при реализации этапов государственных программ. <i>Уметь:</i> организовать работу команды для планирования и управления государственными проектами.
		2. Осуществляет планирование, организацию работ и жизнедеятельности проектно-ориентированной организации	<i>Знать:</i> нормативную и правовую базу для планирования и реализации этапов государственных программ. <i>Уметь:</i> планировать и принимать решения для управления государственными проектами.
ПК-3	Способность управлять отдельными процессами и их совокупностью при управлении портфелями и программами проектов	1. Осуществляет управление отдельными процессами и их совокупностью при управлении портфелями проектов.	<i>Знать:</i> методы управления отдельными процессами и их совокупностью при управлении портфелями проектов. <i>Уметь:</i> управлять отдельными процессами и их совокупностью при управлении портфелями проектов.
		2. Осуществляет управление отдельными процессами и их совокупностью при управлении программами проектов.	<i>Знать:</i> методы управления отдельными процессами и их совокупностью при управлении программами проектов. <i>Уметь:</i> управлять отдельными процессами и их совокупностью при управлении программами проектов.

### **3 Место дисциплины в структуре образовательной программы**

Дисциплина «Методология, процессы и инструменты управления проектами» входит в модуль направленности программы магистратуры части, формируемой участниками образовательных отношений Блока 1. Дисциплины (модули) программы магистратуры.

Программа изучения дисциплины составлена с учетом требований, установленных соответствующим федеральным государственным образовательным стандартом высшего профессионального образования.

Изучение данной дисциплины базируется на знаниях, приобретенных студентами в процессе изучения дисциплин «Управленческая экономика», «Современные теории менеджмента», «Современный стратегический анализ».

### **4 Объем дисциплины в зачетных единицах и академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы**

Для студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент», для направленностей программ магистратуры: «Проектный менеджмент», очная форма обучения

Вид учебной работы по дисциплине	Всего (в з/е и часах)	Модуль 2 (в часах)
Общая трудоемкость дисциплины	5/180	180
Контактная работа – Аудиторные занятия	60	60
Лекции	20	20
Семинары, практические занятия	40	40
Самостоятельная работа	120	120
<i>В семестре</i>	84	84
<i>Контроль</i>	36	36
Вид текущего контроля	—	—
Вид промежуточной аттестации	экзамен	экзамен

## **5 Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием объемов (в академических часах) и видов учебных занятий**

### **5.1 Содержание дисциплины**

#### ***Тема 1 Проектный подход в управлении***

Понятие проекта. Отличие проектных процессов от бизнес-процессов. Ограничения проекта. Различия между традиционным менеджментом и управлением проектами. История развития проектного управления. Классификация проектов. Внешняя и внутренняя среда проекта. Участники проекта (менеджер проекта, заказчик, подрядчик, спонсор, члены команды проекта). Жизненный цикл проекта.

#### ***Тема 2 Стандарты управления проектами***

Международные и национальные стандарты управления проектами. Авторитетные международные организации по управлению проектами. Обзор и сравнительная характеристика основных стандартов управления проектами. Бизнес-процессы управления проектом. Управленческие группы бизнес-процессов управления проектом (инициирования, планирования, исполнения, контроля, завершения). Предметные группы бизнес-процессов управления проектом (управление интеграцией, управление заинтересованными сторонами, управление содержанием, управление ресурсами, управление сроками, управление стоимостью, управление рисками, управление качеством, управление закупками, управление коммуникациями).

#### ***Тема 3 Организационно-правовые основы реализации проектов***

Организационно-правовые формы предприятия, реализующего проект (хозяйственные товарищества и обществ, крестьянское (фермерское) хозяйство, хозяйственное партнерство, производственные кооперативы (артели), государственные и муниципальные унитарные предприятия). Виды добровольных объединений предприятий.

Организационные структуры предприятия, реализующего проект (функциональная, матричная (слабая, промежуточная, сильная), проектно-целевая). Выбор наиболее приемлемой для управления проектом организационной структуры. Организационно-правовое взаимодействие между участниками проекта (классическая, комплексная («под ключ», проектная). Основные виды договоров, используемых при управлении проектами (договор на проектно-изыскательские работы, договор подряда, договор генерального подряда, договор субподряда, договор на управление проектом).

#### ***Тема 4 Инициирование проекта***

Понятие и основные процессы инициирования проекта. Источники идей проектов. Задачи и процедуры инициирования проекта. Формирование целей и задач проекта. Процессы определения целей и задач. Правила формулирования целей проекта. Оценка и выбор альтернативных вариантов проекта. Алгоритм экспертной оценки проектов. Разработка концепции проекта. Виды документарного оформления концепции проекта.

#### ***Тема 5 Планирование проекта***

Основные задачи планирования проекта. Основные этапы планирования. Иерархическая структура работ проекта. Правила обеспечения рационального размера пакетов работ. Распределение ответственности в рамках проекта. Матрица распределения ответственности. Сетевой анализ в планировании проекта. Последовательность этапов формирования расписания проекта. Стрелочный граф. Вершинный граф. Анализ критического пути. Определение критического пути по срокам операций. Определение критического пути по срокам наступления событий. Виды резервов. Распределение ресурсов проекта (оптимизация расписания). Методы решения проблемы распределения ресурсов. Оценка эффективности проекта.



## ***Тема 6 Управление реализацией проекта***

Управление командой проекта. Система управления командой проекта. Развитие команды проекта. Управление рисками проекта. Виды проектных рисков. Этапы управления проектными рисками. Методы управления рисками. Управление качеством проекта. Понятие качества проекта. Обеспечение качества проекта. Управление контрактами проекта. Закупки проекта. Основные способы осуществления закупок. Управление коммуникациями проекта. Коммуникационный процесс. Классификация коммуникаций проекта. Конфигурация коммуникационных сетей. Коммуникационные шумы. Матрица документации проекта. Управление стоимостью и сроками проекта. Метод освоенного объема. Управление изменениями при реализации проекта. Виды изменений в проекте. Преодоление сопротивления изменениям. Завершение проекта. Закрытие контрактов проекта. Закрытие проекта.

## ***Тема 7 Информационные технологии в управлении проектами***

Информационное обеспечение управления проектами: состав, структура, характеристики. Программные продукты управления проектами и их функциональные возможности. Характеристика состояния рынка программных продуктов по управлению проектами. Обоснование выбора оптимального программного обеспечения управления проектами.

## 5.2 Учебно-тематический план для студентов, обучающихся по образовательной программе подготовки

38.04.02 «Менеджмент», для направленностей программ магистратуры:  
«Проектный менеджмент», очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Трудоемкость в часах						Формы текущего контроля успевае- мости
		Все- го	Аудиторная работа				Самос- тоя- тельная работа	
			Об- щая, в т.ч.: 	Лекци и	Семина- ры, практи- ческие занятия	Занятия в интерак- тивных формах		
1	Проектный подход в управлении	22	6	2	4	3	16	Выполне- ние разно- уровневых заданий, тест
2	Стандарты управления проектами	22	6	2	4	3	16	Выполне- ние разно- уровневых заданий, тест
3	Организационно- правовые основы реализации проектов	22	6	2	4	3	16	Выполне- ние разно- уровневых заданий, тест
4	Инициирование проекта	30	12	4	8	6	18	Выполне- ние разно- уровневых заданий, тест
5	Планирование проекта	30	12	4	8	6	18	Выполне- ние разно- уровневых заданий, тест
6	Управление реализацией проекта	30	12	4	8	6	18	Выполне- ние разно- уровневых заданий, тест
7	Информационные технологии в управлении проектами	24	6	2	4	3	18	Выполне- ние разно- уровневых заданий, тест
В целом по дисциплине		180	60	20	40	30	120	Согласно учебному плану
Итого в %						50%		

### 5.3 Содержание практических и семинарских занятий

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов для обсуждения на семинарских, практических занятиях, рекомендуемые источники из разделов 8,9 (указывается раздел и порядковый номер источника)	Формы проведения занятий
Тема 1. Проектный подход в управлении	Понятие проекта. Различия между традиционным менеджментом и управлением проектами. История развития проектного управления. Классификация проектов. Внешняя и внутренняя среда проекта. Участники проекта. Жизненный цикл проекта. <b>Рекомендуемые источники:</b> раздел 8 (№ 1–5), раздел 9 (№ 1–5).	Опрос. Дискуссия по актуальным вопросам темы. Ситуационные и практические задачи.
Тема 2 Стандарты управления проектами	Международные и национальные стандарты управления проектами. Бизнес-процессы управления проектом. Управленческие группы бизнес-процессов управления проектом. Предметные группы бизнес-процессов управления проектом. <b>Рекомендуемые источники:</b> раздел 8 (№ 1–5), раздел 9 (№ 1–5).	Опрос. Дискуссия по актуальным вопросам темы. Ситуационные и практические задачи.
Тема 3 Организационно-правовые основы реализации проектов	Организационно-правовые формы предприятия, реализующего проект. Организационные структуры предприятия, реализующего проект. Организационно-правовое взаимодействие между участниками проекта. Основные виды договоров, используемых при управлении проектами. <b>Рекомендуемые источники:</b> раздел 8 (№ 1–5), раздел 9 (№ 1–5).	Опрос. Дискуссия по актуальным вопросам темы. Ситуационные и практические задачи.
Тема 4 Инициирование проекта	Понятие и основные процессы инициирования проекта. Формирование целей и задач проекта. Оценка и выбор альтернативных вариантов проекта. Разработка концепции проекта. <b>Рекомендуемые источники:</b> раздел 8 (№ 1–5), раздел 9 (№ 1–5).	Опрос. Дискуссия по актуальным вопросам темы. Рассмотрение практических примеров и задач.
Тема 5 Планирование проекта	Основные задачи и этапы планирования проекта. Иерархическая структура работ проекта. Распределение ответственности в рамках проекта. Сетевой анализ в планировании проекта. Анализ критического пути. Виды резервов. Распределение ресурсов проекта (оптимизация расписания). Оценка эффективности проекта.	Опрос. Дискуссия по актуальным вопросам темы. Рассмотрение практических примеров и задач.

	<b>Рекомендуемые источники:</b> раздел 8 (№ 1–5), раздел 9 (№ 1–5).	
Тема 6 Управление реализацией проекта	<p>Управление командой проекта.  Управление рисками проекта.  Управление качеством проекта.  Управление контрактами проекта.  Управление коммуникациями проекта.  Управление стоимостью и сроками проекта. Управление изменениями при реализации проекта. Завершение проекта.</p> <p><b>Рекомендуемые источники:</b> раздел 8 (№ 1–5), раздел 9 (№ 1–5).</p>	Опрос. Дискуссия по актуальным вопросам темы. Рассмотрение практических примеров и задач.
Тема 7 Информационные технологии в управлении проектами	<p>Информационное обеспечение управления проектами. Программные продукты управления проектами. Характеристика состояния рынка программных продуктов по управлению проектами. Обоснование выбора оптимального программного обеспечения управления проектами.</p> <p><b>Рекомендуемые источники:</b> раздел 8 (№ 1–5), раздел 9 (№ 1–5).</p>	Опрос. Дискуссия по актуальным вопросам темы. Рассмотрение практических примеров и задач.

## **6 Учебно-методическое обеспечение для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине**

### **6.1 Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины, формы внеаудиторной самостоятельной работы**

Содержание внеаудиторной самостоятельной работы по темам:

Наименование разделов, тем входящих в дисциплину	Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение	Формы внеаудиторной самостоятельной работы
Тема 1. Проектный подход в управлении	Понятие проекта. Отличие проектных процессов от бизнес-процессов. Ограничения проекта. История развития проектного управления. Классификация проектов. Внешняя и внутренняя среда проекта. Участники проекта.	- работа с учебной, научной и справочной литературой; - работа с интернет-ресурсами; - работа с ресурсами электронной информационно-образовательной среды филиала Финуниверситета; - подготовка к практическим занятиям; - подготовка к экзамену.
Тема 2 Стандарты управления проектами	Международные и национальные стандарты управления проектами. Сравнительная характеристика основных стандартов управления проектами. Бизнес-процессы управления проектом.	- работа с учебной, научной и справочной литературой; - работа с интернет-ресурсами; - работа с ресурсами электронной информационно-образовательной среды филиала Финуниверситета; - подготовка к практическим занятиям; - подготовка к экзамену.
Тема 3 Организационно-правовые основы реализации проектов	Организационно-правовые формы предприятия, реализующего проект. Организационные структуры предприятия, реализующего проект. Организационно-правовое взаимодействие между участниками проекта. Основные виды договоров, используемых при	- работа с учебной, научной и справочной литературой; - работа с интернет-ресурсами; - работа с ресурсами электронной информационно-образовательной среды филиала Финуниверситета; - подготовка к практическим занятиям; - подготовка к экзамену.

	управлении проектами.	
Тема 4 Инициирование проекта	Понятие и основные процессы инициирования проекта. Формирование целей и задач проекта. Оценка и выбор альтернативных вариантов проекта. Разработка концепции проекта.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- работа с учебной, научной и справочной литературой;</li> <li>- работа с интернет-ресурсами;</li> <li>- работа с ресурсами электронной информационно-образовательной среды филиала Финуниверситета;</li> <li>- подготовка к практическим занятиям;</li> <li>- подготовка к экзамену.</li> </ul>
Тема 5 Планирование проекта	Основные задачи и этапы планирования проекта. Иерархическая структура работ проекта. Распределение ответственности в рамках проекта. Сетевой анализ в планировании проекта. Анализ критического пути. Виды резервов. Распределение ресурсов проекта (оптимизация расписания). Оценка эффективности проекта.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- работа с учебной, научной и справочной литературой;</li> <li>- работа с интернет-ресурсами;</li> <li>- работа с ресурсами электронной информационно-образовательной среды филиала Финуниверситета;</li> <li>- подготовка к практическим занятиям;</li> <li>- подготовка к экзамену.</li> </ul>
Тема 6 Управление реализацией проекта	Управление командой проекта. Управление рисками проекта. Управление качеством проекта. Управление контрактами проекта. Управление коммуникациями проекта. Управление стоимостью и сроками проекта. Управление изменениями при реализации проекта. Завершение проекта..	<ul style="list-style-type: none"> <li>- работа с учебной, научной и справочной литературой;</li> <li>- работа с интернет-ресурсами;</li> <li>- работа с ресурсами электронной информационно-образовательной среды филиала Финуниверситета;</li> <li>- подготовка к практическим занятиям;</li> <li>- подготовка к экзамену.</li> </ul>
Тема 7 Информационн ые технологии в управлении проектами	Информационное обеспечение управления проектами. Программные продукты управления проектами. Характеристика состояния рынка программных продуктов по управлению проектами. Обоснование выбора оптимального программного обеспечения управления проектами.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- работа с учебной, научной и справочной литературой;</li> <li>- работа с интернет-ресурсами;</li> <li>- работа с ресурсами электронной информационно-образовательной среды филиала Финуниверситета;</li> <li>- подготовка к практическим занятиям;</li> <li>- подготовка к экзамену.</li> </ul>

## **6.2 Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю**

В аудиторную и внеаудиторную самостоятельную работу студентов входит работа с учебной, научной и справочной литературой, работа с интернет-ресурсами, подготовка к практическим занятиям, подготовка к экзамену.

### ***Примерный перечень тестовых заданий:***

Для самоконтроля своих знаний студентам рекомендуется выполнить тестовые задания. Из приведенных вариантов ответа необходимо выбрать один правильный

#### **Вариант 1**

1. С точки зрения повторяемости процессов деятельность компании можно разделить на:

- а) текущую и перспективную;
- б) процессную и проектную;
- в) экономическую и юридическую;
- г) последовательную и параллельную.

2. Одно из основных ограничений проекта – это:

- а) время;
- б) план;
- в) цель;
- г) идея.

3. Назовите существующий критерий целеполагания согласно методике SMART:

- а) достижимость;
- б) социальность;
- в) законность;

г) масштабность.

4. Количество и состав фаз проекта:

а) всегда неизменно;

б) определяется потребностями управления проектом;

в) устанавливается руководителем проекта;

г) определяется существующими стандартами по проектному менеджменту.

5. Физические и юридические лица, вовлеченные в проект, а также имеющие влияние (позитивное и негативное) на проект и его результаты называются:

а) интерим-менеджеры;

б) штрейкбрехеры;

в) стэйкхолдеры;

г) инсайдеры.

6. Что входит в пять управленческих групп бизнес-процессов управления проектом (по порядку исполнения)?

а) инициирование, исполнение, планирование, контроль, завершение;

б) инициирование, планирование, исполнение, контроль, завершение;

в) инициирование, контроль, планирование, исполнение, завершение.

г) инициирование, исполнение, контроль, планирование, завершение.

7. Выберите преимущество проектной организационной структуры:

а) отсутствие дублирования функций, и, как следствие, более эффективное использование ресурсов;

б) четко выраженная целевая направленность управления, обусловленная широкими полномочиями руководителя проекта;

в) отсутствует конфликт интересов между членами команды различных проектов;

г) уверенность сотрудников в сохранении рабочих мест после завершения проекта.

8. Основные виды договоров, используемых при управлении



проектами:

а) на проектно-изыскательские работы; аренды; на управление проектом;

б) на научно-исследовательские работы; подряда; на использование результатов проекта;

в) на проектно-изыскательские работы; подряда; на управление проектом;

г) на опытно-конструкторские работы; подряда; на использование результатов проекта.

9. НЕ является причиной необходимости составления планов:

а) неопределенность будущего;

б) координирующая роль;

в) мониторинг показателей проекта;

г) оптимизация экономических последствий.

10. Основная цель составления матрицы ответственности;

а) поиск виновных в нарушении сроков работ проекта;

б) обучение членов команды проекта;

в) реализация принципа единоначалия;

г) координация деятельности участников проекта.

11. Элемент структуры сетевого графа, используемый исключительно для указания логической связи отдельных событий – это:

а) фиктивное событие;

б) фиктивная операция;

в) фиктивное начало;

г) фиктивный результат.

12. Дата, позже которой нельзя завершить операцию, не задержав выполнение проекта – это:

а) ранний срок начала операции (ES);

б) ранний срок окончания операции (EF);

в) поздний срок начала операции (LS);

г) поздний срок окончания операции (LF).

13. Наиболее распространенные методы решения проблемы распределения ресурсов:

а) растяжение; медленное прохождение; неравномерная загрузка ресурсов;

б) сжатие; быстрое прохождение; выравнивание загрузки ресурсов;

в) растяжение; быстрое прохождение; неравномерная загрузка ресурсов;

г) сжатие; медленное прохождение; неравномерная загрузка ресурсов.

14. По сфере проявления проектный риск может быть:

а) глобальный;

б) социальный;

в) критический;

г) внешний.

15. Метод управления рисками, позволяющий полностью избежать возможности реализации риска, называется:

а) уклонение;

б) локализация;

в) диссипация;

г) компенсация.

16. Процесс, включающий в себя своевременное и соответствующее формирование, сбор, распространение, хранение и окончательное размещение проектной информации, называется:

а) информационный;

б) операционный;

в) коммуникационный;

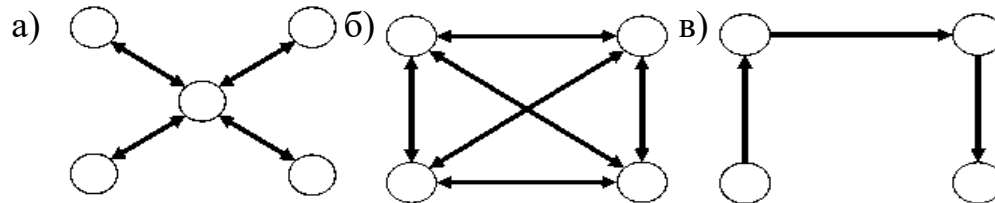
г) маркетинговый.

17. Наиболее высокий уровень искажений дает следующий коммуникационный канал передачи информации:

а) устный;

- б) письменный;
- в) электронный;
- г) этот уровень одинаков для всех каналов.

18. Выберите изображение цепной коммуникационной сети:



- г) все ответы верны.

19. К факторам, влияющим на выбор способов коммуникации, НЕ относится:

- а) оперативность получения требуемой информации;
- б) длительность проекта;
- в) уровень эффективности проекта;
- г) удаленность друг от друга участников проекта.

20. Отсутствие согласия между двумя или несколькими сторонами коммуникационного процесса называется:

- а) компромисс;
- б) конфликт;
- в) консенсус;
- г) диспропорция.

21. Выберите верное утверждение:

- а) последствия конфликта могут носить только положительный характер;
- б) последствия конфликта могут носить только отрицательный характер;
- в) последствия конфликта могут носить как положительный, так и отрицательный характер;
- г) конфликт при завершении не имеет последствий.

22. Фактическая стоимость выполненных работ на определенный

момент времени (дату составления отчета) называется:

- а) плановый объем;
- б) освоенный объем;
- в) фактическая стоимость;
- г) бюджет по завершению проекта.

23. Разность между показателями освоенного и планового объема представляет собой показатель:

- а) отклонение по срокам;
- б) отклонение по стоимости;
- в) индекс выполнения сроков;
- г) индекс выполнения стоимости.

24. Показателю отклонения по стоимости соответствует аббревиатура:

- а) SV;
- б) CV;
- в) SPI;
- г) CPI.

25. Процесс изменений при реализации проекта включает следующие стадии:

- а) описание, оценка, одобрение, реализация, подтверждение исполнения;
- б) взаимодействие, контроль, участие, преобразование;
- в) анализ, выбор критериев, эксперимент, описание;
- г) инициирование, планирование, реализация, завершение.

26. Предположения стоимости проекта, рассчитанные в бизнес-плане или аналогичном документе, представляют собой следующий тип оценки:

- а) грубый порядок величины;
- б) порядок величины;
- в) бюджетная оценка;
- г) точная оценка.

27. Метод оценки стоимости, при котором производится оценка

больших объемов работ суммированием оценок, полученных для более мелких составляющих данной работы – это:

- а) оценка по аналогам;
- б) оценка «снизу вверх»;
- в) оценка «сверху вниз»;
- г) анализ предложений исполнителей.

28. Документ, содержащий расчеты и оценки стоимости по затратам, не учтенные сметными нормативами – это:

- а) локальная смета;
- б) объектная смета;
- в) смета на отдельные виды затрат;
- г) сводный сметный расчет.

29. Организационная форма финансирования проекта, при которой инвестируется непосредственно проект, называется:

- а) акционерное финансирование;
- б) государственное финансирование;
- в) проектное финансирование;
- г) заемное финансирование.

30. Долгосрочное соглашение о продаже продукции в будущем периоде времени по фиксированной цене, согласно которому в случае снижения цен ниже определенного минимального уровня продукция может быть продана по этой ранее согласованной минимальной цене; если же цена не снижается до этого минимального уровня, то продукция продается по цене открытого рынка, – это:

- а) контракт на продажи на долгосрочной основе;
- б) контракт хеджирования;
- в) контракт на разнице (contract for differences);
- г) контракт на пропускную способность (through put contract).

31. Проекты масштаба компании и стратегические проекты входят в портфель проектов:

- а) создающих ценности;
- б) операционных (тактических);
- в) обеспечивающих соответствие;
- г) независимых.

## **Вариант 2**

1. В чем состоит отличие бизнес-процесса от проекта?

- а) бизнес процессы направлены на внутренние цели компании, а проекты – на внешние;
- б) бизнес процессы определяют текущую эффективность компании, а проекты – будущую;
- в) бизнес процессы связаны с технологией, а проекты – с продукцией компании;
- г) бизнес процессы имеют большую продолжительность, чем проекты.

2. По характеру цели проект может быть:

- а) экономический;
- б) организационно-сложный;
- в) научно-исследовательский;
- г) монопроект.

3. SMART-критерий «значимость»:

- а) отражает новизну цели;
- б) отражает масштаб цели;
- в) отражает согласование цели проекта с целями общественного развития;
- г) отражает согласование цели проекта с целями более высокого уровня.

4. Что НЕ является фазой жизненного цикла проекта?

- а) планирование;
- б) согласование;
- в) реализация;

г) завершение.

5. Лицо, ответственное за конечные результаты проекта и управляющее проектом, называется:

а) менеджер проекта;

б) заказчик;

в) подрядчик;

г) спонсор.

6. Что НЕ является предметной группой бизнес-процессов управления проектом?

а) управление заинтересованными сторонами;

б) управление сроками;

в) управление концепцией;

г) управление рисками.

7. К основным факторам, определяющим выбор организационной структуры предприятия, реализующего проект, НЕ относится:

а) неопределенность внешней среды проекта;

б) направленность проекта;

в) сложность реализации проекта;

г) масштаб проекта.

8. Договор на проектно-изыскательские работы – это:

а) соглашение по передаче всех полномочий по управлению проектом от заказчика к управляющей компании, которая в рамках данного договора составляет бизнес-план, взаимодействует с проектной организацией, генеральным подрядчиком и другими участниками;

б) соглашение, в соответствии с которым одна сторона (исполнитель) обязуется выполнить по заданию другой стороны (заказчика) определенную работу и сдать ее результат заказчику, а последний обязуется принять результат работы и оплатить его;

в) соглашение, предусматривающее в соответствии с пожеланиями или техническим заданием заказчика обязанность исполнителя представить

заказчику заключение об условиях реализации проекта, разработать проектную документацию, составить смету;

г) соглашение, заключаемое с единственным исполнителем, в соответствии с которым он обязуется выполнить по заданию заказчика определенную работу и может привлекать необходимых специалистов.

9. В укрупненную структуру плана управления проектом входит:

- а) план управления стоимостью;
- б) план управления документацией;
- в) план управления поставщиками;
- г) план управления планированием.

10. Основой для построения матрицы ответственности являются:

- а) структура разбиения работ и устав проекта;
- б) проектный договор и договоры подряда;
- в) административный и уголовный кодекс;
- г) структура разбиения работ и структурная схема организации.

11. Самая длинная по срокам последовательная цепочка работ сетевой модели представляет собой:

- а) жизненный цикл проекта;
- б) полный резерв;
- в) критический путь;
- г) план проекта.

12. Критическими являются те операции, для которых:

- а) ранние сроки начала и окончания больше поздних сроков;
- б) ранние сроки начала и окончания меньше поздних сроков;
- в) ранние и поздние сроки начала и окончания совпадают;
- г) ранние сроки начала совпадают с поздними сроками окончания.

13. Факторы, обуславливающие появление проектного риска:

- а) детерминированность внешней среды и избыток ресурсов компании;
- б) неопределенность внешней среды и избыток ресурсов компании;



в) детерминированность внешней среды и ограниченность ресурсов компании;

г) неопределенность внешней среды и ограниченность ресурсов компании.

14. По степени ущерба проектный риск может быть:

- а) глобальный;
- б) социальный;
- в) критический;
- г) внешний.

15. Метод управления рисками, при котором наиболее опасные участки бизнес-процесса локализуются, и над ними устанавливается контроль, называется:

- а) уклонение;
- б) локализация;
- в) диссипация;
- г) компенсация.

16. По способу передачи информации коммуникации могут быть:

- а) устные;
- б) внутренние;
- в) вертикальные;
- г) организационные.

17. Наиболее высоким уровнем надежности обладает следующий коммуникационный канал передачи информации:

- а) устный;
- б) письменный;
- в) электронный;
- г) этот уровень одинаков для всех каналов.

18. Процессу коммуникаций препятствуют:

- а) коммуникационные связи;
- б) потоки информации;

- в) коммуникационные каналы;
- г) коммуникационные шумы.

19. Процесс, связанный с определением потребностей сторон проекта в необходимой информации для их эффективного взаимодействия – это:

- а) коммуникационный процесс;
- б) планирование противорисковых мероприятий;
- в) управление изменениями в проекте;
- г) планирование коммуникаций.

20. Фактором личностного уровня, являющимся причиной возникновения конфликтов, является:

- а) недостаточность ресурсов;
- б) несоответствие целей сторон друг другу;
- в) низкий профессиональный уровень одной из сторон;
- г) размытость в распределении прав и обязанностей.

21. Систематически протекающий процесс обработки информации, предназначенный для выявления различий между плановыми величинами и величинами, взятыми для сравнения, а также анализа выявленных отклонений называется:

- а) прогноз;
- б) контроль;
- в) планирование;
- г) завершение.

22. Показателю планового объема соответствует аббревиатура:

- а) PV;
- б) EV;
- в) AC;
- г) BAC.

23. Отношение между показателями освоенного и планового объема представляет собой показатель:

- а) отклонение по срокам;

- б) отклонение по стоимости;
- в) индекс выполнения сроков;
- г) индекс выполнения стоимости.

24. Показателю индекса выполнения сроков соответствует аббревиатура:

- а) SV;
- б) CV;
- в) SPI;
- г) CPI.

25. К основным задачам управления качеством НЕ относится:

- а) изучение национальных и международных требований к выпускаемой продукции;
- б) сбор, анализ, хранение информации о качестве продукции;
- в) разработка методов и средств оценки эффективности маркетинговой деятельности компании;
- г) изучение рынков сбыта.

26. Оценка стоимости проекта, полученная на основе данных, предоставленных поставщиками и исполнителями работ, представляет собой следующий тип оценки:

- а) грубый порядок величины;
- б) порядок величины;
- в) бюджетная оценка;
- г) точная оценка.

27. Метод оценки стоимости, при котором сначала дается укрупненная оценка всего пакета работ, а затем она детализируется и декомпозируется на отдельные элементы (по работам, исполнителям и др.) – это:

- а) оценка по аналогам;
- б) оценка «снизу вверх»;
- в) оценка «сверху вниз»;
- г) анализ предложений исполнителей.

28. Основной документ, определяющий стоимость проекта, обобщающий данные локальных и объектных смет и смет на отдельные виды затрат, в базисных и текущих ценах или в базисных и прогнозных ценах – это:

- а) локальная смета;
- б) объектная смета;
- в) смета на отдельные виды затрат;
- г) сводный сметный расчет.

29. Лизинг; банковские ссуды и кредиты; иностранные кредиты; инвестиции коллективных инвесторов относятся к следующей организационной форме финансирования проекта:

- а) акционерное финансирование;
- б) государственное финансирование;
- в) проектное финансирование;
- г) заемное финансирование.

30. Контракт на основании которого проектная компания продает свою продукцию на рынке, а не покупателю по ранее подписанному контракту, однако если рыночные цены окажутся ниже установленного уровня, то покупатель по контракту платит разницу в цене проектной компании; если же цена выросла выше установленного уровня, то тогда разницу платит проектная компания, – это:

- а) контракт на продажи на долгосрочной основе;
- б) контракт на разнице (contract for differences);
- в) контракт на пропускную способность (through put contract);
- г) концессионное соглашение (соглашение на обслуживание, проектное соглашение).

31. Проекты, которые соответствуют основным потребностям функциональных отделов и ведут к повышению эффективности работы компании, входят в портфель проектов:

- а) создающих ценности;

- б) операционных (тактических);
- в) обеспечивающих соответствие;
- г) независимых.

### **Вариант 3**

1. К различиям между процессным и проектным менеджментом НЕ относится:

- а) процесс ориентирован на текущий ход событий, а проект – на достижение определенной цели;
- б) в процессе отсутствуют, а в проекте имеются четкие ограничения по времени и ресурсам;
- в) процесс имеет монотонный характер деятельности, а проект включает разнообразные виды деятельности, сопряженные с дополнительным риском;
- г) в процессной деятельности задействован временный персонал, а в проекте – созданная на постоянной основе команда проекта.

2. Проекты классифицируются на малый, средний и мегапроект:

- а) по масштабу (размеру);
- б) по сложности;
- в) по сферам деятельности;
- г) по территориальному признаку.

3. Одним из основных аналитических методов определения целей проекта является:

- а) матрично-целевой анализ;
- б) функционально-стоимостный анализ;
- в) проектный анализ;
- г) математический анализ.

4. Выберите правильную последовательность фаз жизненного цикла проекта:

- а) разработка концепции, планирование, реализация, завершение;

- б) планирование, разработка концепции, завершение, реализация;
- в) разработка концепции, реализация, планирование, завершение;
- г) реализация, планирование, завершение, разработка концепции.

5. Физическое или юридическое лицо – будущий потребитель продукта проекта называется:

- а) менеджер проекта;
- б) заказчик;
- в) подрядчик;
- г) спонсор.

6. Документ, разработанный вышестоящей администрацией, который предоставляет менеджеру проекта право использовать ресурсы организации для выполнения работ – это:

- а) план управления проектами;
- б) устав проекта;
- в) расписание проекта;
- г) все вышеперечисленное.

7. Разделение функций управления проектом между заказчиком, проектной организацией и генеральным подрядчиком обеспечивает следующая схема взаимодействия между участниками проекта:

- а) классическая;
- б) комплексная («под ключ»);
- в) матричная;
- г) проектная.

8. Договор подряда – это:

а) соглашение по передаче всех полномочий по управлению проектом от заказчика к управляющей компании, которая в рамках данного договора составляет бизнес-план, взаимодействует с проектной организацией, генеральным подрядчиком и другими участниками;

б) соглашение, в соответствии с которым одна сторона (исполнитель) обязуется выполнить по заданию другой стороны (заказчика) определенную

работу и сдать ее результат заказчику, а последний обязуется принять результат работы и оплатить его;

в) соглашение, заключаемое с единственным исполнителем, в соответствии с которым он обязуется выполнить по заданию заказчика определенную работу и может привлекать необходимых специалистов;

г) соглашение, заключаемое с генеральным подрядчиком с привлекаемыми исполнителями работ по проекту.

9. Расположите в правильной последовательности основные этапы планирования:

а) анализ проблем; формирование целей; поиск альтернатив; оценка альтернатив;

б) формирование целей; поиск альтернатив; анализ проблем; оценка альтернатив;

в) анализ проблем; поиск альтернатив; оценка альтернатив; формирование целей;

г) формирование целей; анализ проблем; поиск альтернатив; оценка альтернатив.

10. Для распределения ресурсов и контролирования хода выполнения проекта составляется:

а) матрица ответственности;

б) сетевой граф;

в) организационная структура;

г) план управления проектными рисками.

11. Дата, раньше которой нельзя приступить к выполнению операции, учитывая сроки выполнения предшествующих ей операций – это:

а) ранний срок начала операции (ES);

б) ранний срок окончания операции (EF);

в) поздний срок начала операции (LS);

г) поздний срок окончания операции (LF).

12. Запас времени, на который операция может быть отложена без

увеличения срока реализации проекта, называется:

- а) событие;
- б) операция;
- в) продолжительность;
- г) резерв.

13. Недостаточность сведений об условиях, в которых будет протекать проектная деятельность, низкая степень предсказуемости, предвидения этих условий представляет собой:

- а) риск;
- б) неопределенность;
- в) вероятность;
- г) детерминированность.

14. По источнику возникновения проектный риск может быть:

- а) глобальный;
- б) социальный;
- в) критический;
- г) внешний.

15. Метод управления рисками, представляющий собой распределение риска, называется:

- а) уклонение;
- б) локализация;
- в) диссипация;
- г) компенсация.

16. В зависимости от среды существования коммуникации могут быть:

- а) устные;
- б) внутренние;
- в) вертикальные;
- г) организационные.

17. Наиболее высоким уровнем точности обладает следующий коммуникационный канал передачи информации:



- а) устный;
- б) письменный;
- в) электронный;
- г) этот уровень одинаков для всех каналов.

18. Критерий эффективности коммуникации – \_\_\_\_\_  
информационных шумов.

- а) повышение;
- б) распределение;
- в) снижение;
- г) все ответы верны.

19. К ключевым элементам плана управления коммуникациями НЕ относится:

- а) вид информации;
- б) периодичность;
- в) мотивация отправителя;
- г) результат.

20. Фактором организационного уровня, являющимся причиной возникновения конфликтов, является:

- а) различные ценности, жизненный опыт, стиль общения;
- б) несоответствие целей сторон друг другу;
- в) низкий профессиональный уровень одной из сторон;
- г) неприятие исполнителем стиля руководства менеджера.

21. Метод освоенного объема применяется:

- а) на стадии разработки проекта;
- б) на стадии реализации проекта;
- в) на стадии эксплуатации проекта;
- г) на всех стадиях.

22. Показателю освоенного объема соответствует аббревиатура:

- а) PV;
- б) EV;

- в) АС;
- г) ВАС.

23. Разность между показателями освоенного объема и фактической стоимости представляет собой показатель:

- а) отклонение по срокам;
- б) отклонение по стоимости;
- в) индекс выполнения сроков;
- г) индекс выполнения стоимости).

24. Показателю индекса выполнения стоимости соответствует аббревиатура:

- а) SV;
- б) CV;
- в) SPI;
- г) CPI.

25. Гарантированно обеспечить контроль и качество на всех этапах проекта позволяет:

- а) диаграмма Исикавы;
- б) контрольная карта;
- в) анализ затрат и выгод;
- г) блок-схема управленческого и производственного процесса.

26. Оценка стоимости, включаемая в бюджет при определении окончательной плановой стоимости проекта перед переходом к фазе реализации, представляет собой следующий тип оценки:

- а) грубый порядок величины;
- б) порядок величины;
- в) бюджетная оценка;
- г) точная оценка.

27. Метод оценки стоимости, при котором техническое задание, тендерная или иная документация рассылается по исполнителям-претендентам с просьбой предоставить свои оценки стоимости (а также

продолжительности) выполнения данных работ – это:

- а) параметрическая оценка;
- б) оценка по аналогам;
- в) оценка «снизу вверх»;
- г) анализ предложений исполнителей.

28. Основной плановый документ, определяющий плановые стоимостные показатели проекта, называется:

- а) устав проекта;
- б) календарный план-график проекта;
- в) бюджет проекта;
- г) план коммуникаций проекта.

29. Договор, определяющий, что покупатель обязан купить продукцию, произведенную в рамках проекта, или осуществить платеж проектной компании вместо покупки – это:

- а) контракт по типу take or pay («бери или плати»);
- б) контракт по типу take and pay («бери и плати»);
- в) контракт на продажи на долгосрочной основе;
- г) контракт на разнице (contract for differences).

30. Контракт, согласно которому пользователь трубопровода соглашается использовать его для транспортировки не меньше чем определенного объема продукта и платит при этом минимальную цену, – это:

- а) контракт на продажи на долгосрочной основе;
- б) контракт на разнице (contract for differences);
- в) контракт на пропускную способность (through put contract);
- г) концессионное соглашение (соглашение на обслуживание, проектное соглашение).

31. Проекты, которые являются обязательными и необходимы для поддержания внутренних стандартов и нормативов, входят в портфель проектов:

- а) создающих ценности;

- б) операционных (тактических);
- в) обеспечивающих соответствие;
- г) независимых.

#### **Вариант 4**

1. К общим признакам проекта НЕ относится:
  - а) проектная структура управления;
  - б) ограниченная во времени цель;
  - в) уникальность нового продукта;
  - г) участие специалистов разной функциональной направленности.
2. Назовите свойство проекта как системы:
  - а) хаотичность процессов, имеющих преднамеренный характер;
  - б) простота иерархической структуры;
  - в) множественность целей, которые могут не совпадать с целями отдельных элементов;
  - г) сосредоточенность элементов подсистем на отдельных функциях.
3. Вставьте пропущенное слово в определении: «Морфологический анализ – это систематическое исследование всех возможных \_\_\_\_\_ решения проблемы».
  - а) задач;
  - б) этапов;
  - в) целей;
  - г) вариантов.
4. Факторами внешней среды проекта являются:
  - а) политические; экономические; стиль руководства проектом; правовые; научно-технические; методы и средства коммуникации; природные и экологические; инфраструктурные;
  - б) политические; экономические; социальные; правовые; организация проекта; методы и средства коммуникации; природные и экологические;

инфраструктурные;

в) политические; экономические; социальные; правовые; научно-технические; культурологические; природные и экологические; инфраструктурные;

г) политические; стиль руководства проектом; организация проекта; методы и средства коммуникации; научно-технические; культурологические; природные и экологические; инфраструктурные.

5. Юридическое лицо, сотрудники которого выполняют работы проекта, называется:

- а) менеджер проекта;
- б) заказчик;
- в) подрядчик;
- г) спонсор.

6. Какая из перечисленных организационных структур предприятия, как правило, не используется в рамках проектного управления?

- а) проектная;
- б) матричная;
- в) дивизиональная;
- г) функциональная.

7. Схема взаимодействия между участниками проекта, в рамках которой происходит передача части функций управления генеральному подрядчику, который помимо выполнения работ проекту заключает договор с проектной организацией на проектно-изыскательские работы, а также осуществляет взаимодействие с другими участниками проекта, называется:

- а) классическая;
- б) комплексная («под ключ»);
- в) матричная;
- г) проектная.

8. Договор на управление проектом – это:

- а) соглашение по передаче всех полномочий по управлению проектом

от заказчика к управляющей компании, которая в рамках данного договора составляет бизнес-план, взаимодействует с проектной организацией, генеральным подрядчиком и другими участниками;

б) соглашение, в соответствии с которым одна сторона (исполнитель) обязуется выполнить по заданию другой стороны (заказчика) определенную работу и сдать ее результат заказчику, а последний обязуется принять результат работы и оплатить его;

в) соглашение, предусматривающее в соответствии с пожеланиями или техническим заданием заказчика обязанность исполнителя представить заказчику заключение об условиях реализации проекта, разработать проектную документацию, составить смету;

г) соглашение, заключаемое с единственным исполнителем, в соответствии с которым он обязуется выполнить по заданию заказчика определенную работу и может привлекать необходимых специалистов.

9. В проектном менеджменте выделяют два вида прогнозов:

- а) прогнозы последствий и прогнозы развития ситуации;
- б) прогнозы влияния и прогнозы развития ситуации;
- в) прогнозы влияния и прогнозы оценки событий;
- г) прогнозы различий и прогнозы совпадений;

10. В сетевой модели с операциями на дугах (стрелочный граф) роль вершин графа играют:

- а) события;
- б) операции;
- в) продолжительность;
- г) резерв.

11. Дата, раньше которой невозможно закончить выполнение операции, учитывая сроки выполнения предшествующих ей операций – это:

- а) ранний срок начала операции (ES);
- б) ранний срок окончания операции (EF);
- в) поздний срок начала операции (LS);

г) поздний срок окончания операции (LF).

12. Максимальное время, на которое можно перенести начало работы или увеличить продолжительность работы без изменения общего срока выполнения работ проекта, представляет собой:

- а) полный резерв;
- б) гарантированный резерв;
- в) свободный резерв;
- г) независимый резерв.

13. Следствие принятого решения, связанного с преодолением неопределенности в ситуации неизбежного выбора, в процессе которой имеется возможность оценить вероятность достижения желаемого результата, представляет собой:

- а) риск;
- б) неопределенность;
- в) вероятность;
- г) детерминированность.

14. Пример систематического риска:

- а) забастовка рабочих на заводе;
- б) рост курса обмена национальной валюты;
- в) уничтожение партии продукции из-за несоответствия требованиям безопасности;
- г) несоответствие запаса нефти в пробуренной скважине ожидаемым параметрам.

15. Метод управления рисками, связанный с созданием условий, исключающих появление причин и факторов риска и, тем самым, предотвращающий наступление рискованного события или уменьшающий вероятность его наступления, называется:

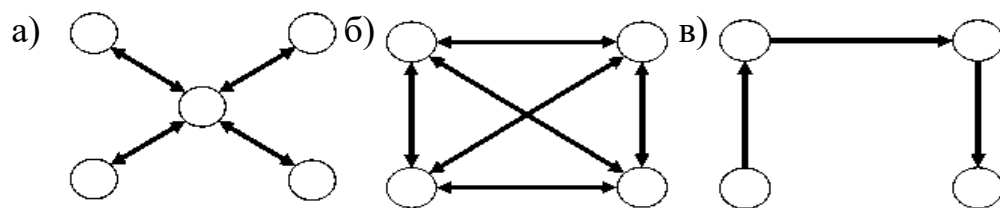
- а) уклонение;
- б) локализация;
- в) диссипация;

г) компенсация.

16. По типу связей коммуникации могут быть:

- а) устные;
- б) внутренние;
- в) вертикальные;
- г) организационные.

17. Выберите изображение централизованной коммуникационной сети:



г) все ответы верны.

18. НЕ является фактором, способствующим возникновению коммуникационных шумов:

- а) искажение сообщений;
- б) участие в проекте управляющей компании;
- в) информационные перегрузки;
- г) конфликты между членами проектной команды.

19. Для повышения эффективности коммуникаций составляется:

- а) матрица документации проекта;
- б) стратегическая карта;
- в) имитационная модель;
- г) реестр рисков.

20. К структурным методам управления конфликтом относится:

- а) система вознаграждений;
- б) приспособление;
- в) компромисс;
- г) сотрудничество.

21. Плановая (сметная) стоимость запланированных работ на определенный момент времени (дату составления отчета) называется:



- а) плановый объем;
- б) освоенный объем;
- в) фактическая стоимость;
- г) бюджет по завершению проекта).

22. Показателю фактической стоимости соответствует аббревиатура:

- а) PV;
- б) EV;
- в) AC;
- г) BAC.

23. Отношение между показателями освоенного объема и фактической стоимости представляет собой показатель:

- а) отклонение по срокам;
- б) отклонение по стоимости;
- в) индекс выполнения сроков;
- г) индекс выполнения стоимости.

24. Прогноз стоимости по завершению проекта (EAC) рассчитывается по формуле  $EAC = BAC / CPI$ :

- а) в случае некорректности предыдущих оценок;
- б) в случае, когда возникли непредвиденные отклонения, которые в дальнейшем, скорее всего, не возникнут вновь;
- в) в случае типичных и ожидаемых далее отклонений;
- г) во всех перечисленных случаях.

25. К затратам проекта НЕ относятся:

- а) обязательства;
- б) источники финансирования;
- в) бюджетные затраты;
- г) фактические затраты.

26. Метод оценки стоимости, при котором используется статистическая зависимость между стоимостью операции и другими переменными (параметрами), полученная на основе анализа исторических данных – это:

- а) параметрическая оценка;
- б) оценка по аналогам;
- в) оценка «снизу вверх»;
- г) оценка «сверху вниз».

27. Первичный документ, содержащий расчеты и оценки стоимости конструктивных элементов и видов работ по проекту в текущих или прогнозных ценах – это:

- а) локальная смета;
- б) объектная смета;
- в) смета на отдельные виды затрат;
- г) сводный сметный расчет.

28. Участие в уставном капитале и корпоративное финансирование относится к следующей организационной форме финансирования проекта:

- а) акционерное финансирование;
- б) государственное финансирование;
- в) проектное финансирование;
- г) заемное финансирование.

29. Договор, по которому покупатель оплачивает только продукцию, которую он взял по согласованной цене – это:

- а) контракт по типу take or pay («бери или плати»);
- б) контракт по типу take and pay («бери и плати»);
- в) контракт на продажи на долгосрочной основе;
- г) контракт на разнице (contract for differences).

30. Контракт между юридическим лицом государственного сектора и проектной компанией, на основании которого сооружается проект, чтобы поставлять услугу – это:

- а) контракт на продажи на долгосрочной основе;
- б) контракт на разнице (contract for differences);
- в) контракт на пропускную способность (through put contract);
- г) концессионное соглашение (соглашение на обслуживание,

проектное соглашение).

31. При выборе программного обеспечения управления проектами НЕ является важным требованием:

- а) пользовательский интерфейс;
- б) синхронизация с мобильными устройствами;
- в) управление данными;
- г) обеспечение совместимости работы.

### **Вариант 5**

1. В три основных ограничения проекта входят:

- а) время, качество, сроки;
- б) время, затраты, сроки;
- в) затраты, качество, стоимость;
- г) время, затраты, качество.

2. НЕ является свойством проекта как системы:

- а) сложность иерархической структуры;
- б) простота информационных процессов, обусловленных единичными взаимосвязями между элементами системы;
- в) динамичность процессов, имеющих стохастический характер;
- г) многофункциональность элементов системы.

3. Назовите существующий принцип мозгового штурма:

- а) в решении поставленной задачи участвуют генераторы идей и эксперты;
- б) при генерировании идеи существуют ограничения (нужно высказывать только те идеи, которые можно обосновать и доказать);
- в) можно критиковать идеи;
- г) цель мозгового штурма – высказывание сознательных, осмысленных идей.

4. Факторами внутренней среды проекта являются:

- а) экономические условия; социальные условия; культурологические;

организация проекта; методы и средства коммуникации.

б) экономические условия; социальные условия; природные и экологические; стиль руководства проектом; методы и средства коммуникации.

в) экономические условия; научно-технические; стиль руководства проектом; организация проекта; методы и средства коммуникации;

г) экономические условия; социальные условия; стиль руководства проектом; организация проекта; методы и средства коммуникации.

5. Лицо или группа лиц (физических или юридических), обеспечивающее проект финансовыми и другими ресурсами, называется:

а) менеджер проекта;

б) заказчик;

в) подрядчик;

г) спонсор.

6. Сильными сторонами функциональной структуры являются:

а) высокая специализация; отсутствие дублирования; высокая функциональная координация; высокая эффективность использования ресурсов; перспективы карьерного роста и профессионального развития сотрудников;

б) рост функциональной изолированности; рост числа межфункциональных конфликтов; снижение эффективности коммуникаций; снижение мотивации сотрудников при привлечении их к процессу реализации проекта;

в) четко выраженная целевая направленность управления; реализация принципа единоначалия; повышение эффективности коммуникаций; постоянство функционирования данной структуры;

г) дублирование функций; конфликт интересов между членами команды различных проектов; озабоченность сотрудников сохранением рабочего места после завершения проекта.

7. Схема взаимодействия между участниками проекта, в рамках

которой создается специализированный центр управления всем проектом – управляющая компания, называется:

- а) классическая;
- б) комплексная («под ключ»);
- в) матричная;
- г) проектная.

8. Процесс разработки и принятия целевых установок проекта количественного и качественного характера и определения путей наиболее эффективного их достижения называется:

- а) инициирование;
- б) планирование;
- в) реализация;
- г) завершение.

9. Инструмент, позволяющий разбить проект на составные части, установив иерархически структурированное распределение работ по реализации проекта для всех задействованных в нем работников, называется:

- а) иерархическая структура затрат;
- б) иерархическая структура ресурсов;
- в) иерархическая структура работ;
- г) организационная структура проекта.

10. В сетевой модели с операциями в узлах (вершинный граф) роль вершин графа играют:

- а) события;
- б) операции;
- в) продолжительность;
- г) резерв.

11. Дата, позже которой невозможно приступить к выполнению операции, не нарушив при этом срок реализации проекта в целом – это:

- а) ранний срок начала операции (ES);
- б) ранний срок окончания операции (EF);

- в) поздний срок начала операции (LS);
- г) поздний срок окончания операции (LF).

12. Максимальное время, на которое можно отсрочить начало или увеличить продолжительность работы при условии, что все события сети наступают в свои ранние сроки, представляет собой:

- а) полный резерв;
- б) гарантированный резерв;
- в) свободный резерв;
- г) независимый резерв.

13. По масштабу проектный риск может быть:

- а) глобальный;
- б) социальный;
- в) критический;
- г) внешний.

14. Пример несистематического риска:

- а) забастовка рабочих на заводе;
- б) рост курса обмена национальной валюты;
- в) рост процентных ставок;
- г) рост мировых цен на нефть

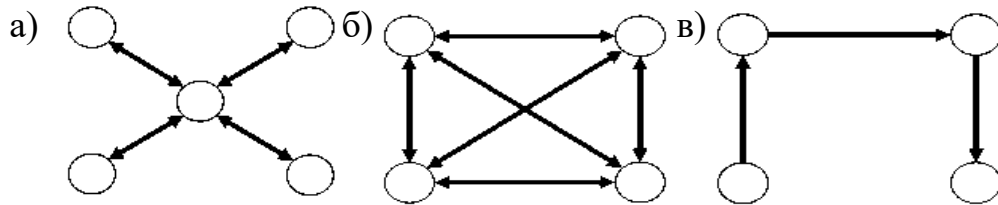
15. Одним из критериев простого способа оценки эффективности проекта является:

- а) индекс инфляции;
- б) период окупаемости;
- в) процентная ставка;
- г) уровень риска.

16. По видам интересов коммуникации могут быть:

- а) устные;
- б) внутренние;
- в) вертикальные;
- г) организационные.

17. Выберите изображение всеканальной коммуникационной сети:



г) все ответы верны.

18. Одной из мер по совершенствованию коммуникаций в ходе реализации проекта является:

- а) отсутствие регулирования информационных потоков;
- б) реализация постоянно действующей системы обратной связи;
- в) как можно более редкое проведение совещаний;
- г) использование устаревших информационных технологий.

19. Результатом эффективного коммуникационного процесса является:

- а) стратегическая карта;
- б) матрица ответственности;
- в) организационная структура;
- г) журнал выявленных проблем проекта.

20. К межличностным методам управления конфликтом относится:

- а) система вознаграждений;
- б) разъяснение рабочих требований;
- в) координация и интеграция;
- г) сотрудничество.

21. Плановая стоимость выполненных работ на определенный момент времени (дату составления отчета) называется:

- а) плановый объем;
- б) освоенный объем;
- в) фактическая стоимость;
- г) бюджет по завершению проекта.

22. Показателю бюджета по завершению проекта соответствует аббревиатура:

- а) PV;
- б) EV;
- в) AC;
- г) BAC.

23. Показателю отклонения по срокам соответствует аббревиатура:

- а) SV;
- б) CV;
- в) SPI;
- г) CPI.

24. Изменение при реализации проекта представляет собой:

- а) процесс обучения персонала, с помощью которого участники проекта стремятся приблизиться к новому организационному состоянию;
- б) постоянный, реализуемый на основе обратной процесс замещения одного решения другим в результате влияния различных факторов внешней и внутренней среды;
- в) отличие качества или состояния, принимаемое в рамках реализации проекта его участниками;
- г) сам процесс реализации проекта.

25. Стоимостные ожидания проекта, находящегося на фазе замысла или идеи, представляют собой следующий тип оценки:

- а) грубый порядок величины;
- б) порядок величины;
- в) бюджетная оценка;
- г) точная оценка.

26. Метод оценки стоимости по аналогии со сходными работами, выполнявшимися в этом или других проектах – это:

- а) параметрическая оценка;
- б) оценка по аналогам;
- в) оценка «снизу вверх»;
- г) оценка «сверху вниз».



27. Документ, содержащий расчеты и оценки стоимости по объекту (объектам) в целом в базисных или текущих ценах – это:

- а) локальная смета;
- б) объектная смета;
- в) смета на отдельные виды затрат;
- г) сводный сметный расчет.

28. Бюджетные кредиты на возвратной основе; ассигнования из бюджета на безвозмездной основе; целевые федеральные инвестиционные программы; финансирование проектов из государственных заимствований относятся к следующей организационной форме финансирования проекта:

- а) акционерное финансирование;
- б) государственное финансирование;
- в) проектное финансирование;
- г) заемное финансирование.

29. Контракт на продажи на долгосрочной основе, по которому покупатель соглашается взять согласованное количество продукции, выпускаемой в рамках проекта, но по цене, которая базируется на рыночных ценах или официальных рыночных индексах, – это:

- а) контракт по типу take or pay («бери или плати»);
- б) контракт по типу take and pay («бери и плати»);
- в) контракт на продажи на долгосрочной основе;
- г) контракт на разнице (contract for differences).

30. Процесс, необходимый для завершения всех операций всех групп процессов проекта – это:

- а) закрытие контрактов;
- б) закрытие проекта;
- в) мониторинг проекта;
- г) планирование проекта.

31. Программное обеспечение управления проектами, которое интегрируется в MS Office, – это:

- а) Open Plan;
- б) Project Expert;
- в) Microsoft Project;
- г) Spider Project.

### ***Примеры практико-ориентированных заданий***

#### *Задание 1*

Бюджет проекта – 1 000 000 рублей. На дату контроля по плану должен быть осуществлен ряд работ на сумму 300 000 рублей. Фактически также было израсходовано 300 000 рублей, но при этом произведены работы, плановая стоимость которых составляет – 280 000 рублей. Необходимо дать прогноз о стоимости проекта по завершении, если данные отклонения типичные.

#### *Задание 2*

Компания реализует проект по строительству гаражных боксов в количестве 30 единиц. Плановое время строительства 1 гаражного бокса – 5 дней. Плановая стоимость объекта из 30 боксов – 12 000 000 рублей. Определить отклонение по срокам и стоимости, если к концу 30-го дня было построено 7 боксов и на строительство было потрачено 3 000 000 рублей. Сделать выводы о ходе выполнения проекта.

#### *Задание 3*

В ходе выполнения проекта запланировано ежемесячное выполнение одной работы стоимостью 200 тыс. руб. На дату контроля – конец 5-го месяца выполнено 6 работ, на которые потрачено 1 300 тыс. руб.

Определить отклонения по срокам и стоимости данного проекта. Сделать выводы о ходе его выполнения.

#### Задание 4

В проекте строительства дома плановая производительность – 2 этажа в 3 недели. Плановая стоимость 1 этажа – 5 000 000 рублей. Найти отклонение по срокам и стоимости на дату контроля – конец 8 недели, если к этому моменту построено 5 этажей, а стоимость выполненных работ составила 24 000 000 рублей.

Сделать выводы о ходе выполнения проекта.

#### Задание 5

Предприятие рассматривает возможность реализации проекта по запуску более экономичной производственной линии. Стоимость проекта составляет 1 600 000 рублей, себестоимость выпускаемых изделий до и после реализации проекта равна соответственно 850 и 800 рублей, а объем производства равен 4000 изделий в месяц.

Определить период окупаемости проекта.

#### Задание 6

Рассчитать полный и свободный резервы для проекта, данные по срокам операций которого (в днях) представлены в таблице.

Операция	$LET_{\text{конеч.соб.}}$	$EET_{\text{конеч.соб.}}$	$EET_{\text{нач.соб.}}$	$T_{\text{опер.}}$
A	8	8	0	8
B	13	12	0	12
C	21	10	0	10
D	22	22	8	14
E	22	21	12	9
F	25	17	12	5
G	25	14	10	4
H	32	32	22	10
J	32	24	17	7

Сделать выводы о критических операциях и критическом пути проекта.

#### Задание 7

Компания реализует проект, последовательность и продолжительность

операций которого приведена в таблице.

Операция	Непосредственно предшествующая операция	Продолжительность операции, дни
A	-	8
B	-	12
C	-	10
D	A	14
E	B	9
F	B	5
G	C	4
H	D,E	10
J	F,G	7

Определить наиболее ранние и поздние сроки начала и окончания операций.

#### *Задание 8*

Составить вершинный и стрелочный сетевой граф на основе приведенной ниже таблицы предшествования.

Код операции	Непосредственно предшествующая операция
A	-
B	-
C	-
D	A
E	B
F	B
G	C
H	D,E
J	F,G

#### *Задание 9*

Крупная ИТ-компания планирует перспективный проект по разработке инновационного уникального продукта в совершенно новой научно-технической области. Работы ведутся в рамках программы и связаны с другими аналогичными проектами. Определите наиболее приемлемую для управления данным проектом организационную структуру. Обоснуйте ответ.

Критерии балльной оценки различных форм текущего контроля успеваемости содержатся в соответствующих методических рекомендациях кафедры «Менеджмент и маркетинг».

## 7 Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации по дисциплине

### 7.1 Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы

Перечень компетенций, формируемых в процессе освоения дисциплины, содержится в разделе 2. «Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы».

### 7.2 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений и навыков, характеризующих сформированность компетенций

Компетенция	Типовые задания			
УК-6 Способность управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла	1. Применяет основные инструменты планирования проекта, в частности, формирует иерархическую структуру работ, расписание проекта, необходимые ресурсы, стоимость и бюджет, планирует закупки, коммуникации, качество и управление рисками проекта и др.			
	<b>Задание 1</b>			
	С какой работы следует начать при реализации проекта запуска интернет-магазина по торговле автозапчастями?			
	<b>Задание 2</b>			
	Имеются следующие показатели выполнения бюджета проекта:			
	Коды затрат	Плановые затраты, руб.	Освоенный объем, руб.	Фактические затраты, руб.
	1	74 000	69 000	73 500
2	75 000	59 000	57 800	
3	34 000	31 000	34 500	
4	79 000	79 000	83 500	
5	23 000	22 000	21 000	
6	18 000	17 200	17 000	
7	31 000	24 500	29 100	
	Определите выполняется ли проект на данную дату с экономией или перерасходом, указав ее величину в рублях.			
	<b>Задание 3</b>			
	Вы руководите проектом по разработке нового приложения для			

мобильных устройств.

Определите основную задачу проекта в рамках управленческой группы бизнес-процессов контроля.

2. Осуществляет руководство исполнителями проекта, применяет инструменты контроля содержания и управления изменениями в проекте, реализует мероприятия по обеспечению ресурсами, распределению информации, подготовке отчетов, мониторингу и управлению сроками, стоимостью, качеством и рисками проекта.

### Задание 1

Дано: ИСР и список трудовых ресурсов для данного проекта



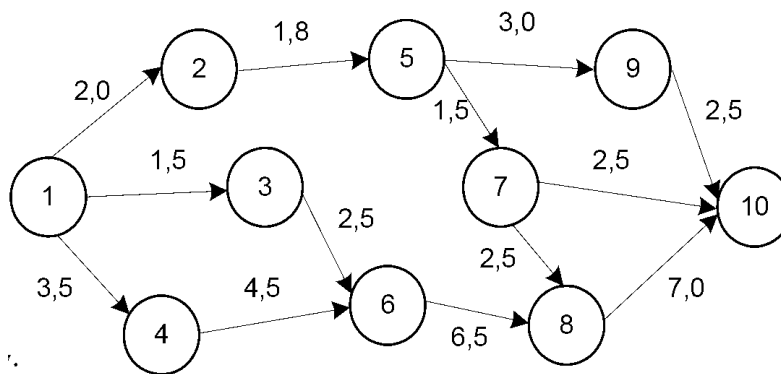
### Список трудовых ресурсов

Название ресурса	Специальность
Иванов	руководитель проекта
Петров	специалист по снабжению
Козлов	ремонтник
Егоров	ремонтник
Акимов	начальник отдела закупок
Трутнев	специалист отдела закупок
Титов	наладчик
Ежов	наладчик
Борисов	мастер по производству

Какой тип работ должен выполнять Иванов

### Задание 2

По приведенному ниже сетевому графику (длительность работ дана в часах) определите, какой резерв времени по сравнению с критическим путем имеет путь 1–2–5–9–10:



ПК-1

1. Осуществляет руководство малым и средним проектом в целом, в том числе в условиях изменений и неопределённости.

	<p style="text-align: center;"><b>Задание 1</b></p> <p>В вашей компании возникла необходимость в разработке нового продукта. Какой графический инструмент может быть использован на этапе разработки плана проекта?</p> <p style="text-align: center;"><b>Задание 2</b></p> <p>Вы участвуете в организации праздничного концерта к 100-летию Финансового университета в Кремлёвском дворце. Определите один из рисков проекта, связанные с подготовкой программы мероприятия.</p> <p style="text-align: center;"><b>Задание 3</b></p> <p>В вашей команде есть два проекта, которые должны быть завершены в течение одного квартала. Один проект связан с разработкой нового продукта, а другой – с улучшением существующего. Вы должны организовать коммуникацию между членами команды и другими заинтересованными сторонами, чтобы убедиться, что оба проекта будут завершены вовремя и с высоким качеством. Назовите один из способов решения данной задачи.</p> <p>2. Осуществляет руководство процессами крупного проекта, в том числе в условиях изменений и неопределённости.</p> <p style="text-align: center;"><b>Задание 1</b></p> <p>Рассчитав полный и свободный резервы для проекта, данные по срокам операций которого (в днях) представлены в таблице, определить работы, находящиеся на критическом пути проекта.</p> <table><tr><th>Операция</th><th><math>LET_{\text{конеч.соб.}}</math></th><th><math>EET_{\text{конеч.соб.}}</math></th><th><math>EET_{\text{нач.соб.}}</math></th><th><math>T_{\text{опер.}}</math></th></tr><tr><td>A</td><td>12</td><td>8</td><td>0</td><td>8</td></tr><tr><td>B</td><td>12</td><td>12</td><td>0</td><td>12</td></tr><tr><td>C</td><td>26</td><td>26</td><td>12</td><td>14</td></tr><tr><td>D</td><td>26</td><td>21</td><td>12</td><td>9</td></tr><tr><td>E</td><td>33</td><td>17</td><td>12</td><td>5</td></tr><tr><td>F</td><td>40</td><td>40</td><td>26</td><td>14</td></tr><tr><td>G</td><td>40</td><td>24</td><td>17</td><td>7</td></tr><tr><td>H</td><td>44</td><td>44</td><td>40</td><td>4</td></tr></table> <p style="text-align: center;"><b>Задание 2</b></p> <p>Ваш проект направлен на исследование и разработку новой пищевой добавки. Вы уже готовы передать готовый продукт заказчику, но вдруг обнаруживаете, что в определенных условиях добавка вызывает незначительные побочные эффекты у небольшой группы потребителей. Что вы должны сделать как грамотный менеджер проекта?</p> <p>А. Передать заказчику продукт ничего не объясняя. Б. Проинформировать заказчика о сложившейся ситуации и провести дополнительные исследования. В. Ваш вариант.</p>	Операция	$LET_{\text{конеч.соб.}}$	$EET_{\text{конеч.соб.}}$	$EET_{\text{нач.соб.}}$	$T_{\text{опер.}}$	A	12	8	0	8	B	12	12	0	12	C	26	26	12	14	D	26	21	12	9	E	33	17	12	5	F	40	40	26	14	G	40	24	17	7	H	44	44	40	4
Операция	$LET_{\text{конеч.соб.}}$	$EET_{\text{конеч.соб.}}$	$EET_{\text{нач.соб.}}$	$T_{\text{опер.}}$																																										
A	12	8	0	8																																										
B	12	12	0	12																																										
C	26	26	12	14																																										
D	26	21	12	9																																										
E	33	17	12	5																																										
F	40	40	26	14																																										
G	40	24	17	7																																										
H	44	44	40	4																																										
ПК-2	<p>1. Организует работу команды проекта.</p> <p style="text-align: center;"><b>Задание 1</b></p> <p>Вы являетесь руководителем производственного предприятия. Текущая ситуация на рынке складывается благоприятно. Прогнозы свидетельствуют о перспективах увеличения спроса на продукцию предприятия. В связи с этим вами было принято решение о расширении</p>																																													



	<p>производственных мощностей путем строительства дополнительного цеха. Определите начальный этап реализации данного проекта.</p> <p style="text-align: center;"><b>Задание 2</b></p> <p>В проекте «Разработки системы автоматизации бухгалтерского учета завода по производству электрооборудования» возникли серьезные проблемы. На стадии кодирования выяснилось, что подобранные Вами исполнители не в состоянии завершить работу в запланированный срок. Кроме того, заказчик продолжает формулировать новые требования, которые не были учтены в исходном проекте архитектуры системы. Каждое из этих требований не меняет существенным образом архитектуру, но их совокупность существенно «утяжеляет» проект. Что стоит предпринять для решения данной проблемы?</p> <p>2. Осуществляет планирование, организацию работ и жизнедеятельности проектно-ориентированной организации.</p> <p style="text-align: center;"><b>Задание 1</b></p> <p>Бюджет проекта – 100 тыс. руб., по плану должно быть израсходовано 25 тыс. руб., фактически израсходовано 22 тыс. руб., плановая стоимость фактически выполненных работ на дату контроля – 20 тыс. руб. Необходимо дать прогноз о стоимости проекта по завершении, если данные отклонения нетипичные (ответ дать в тыс. руб.).</p> <p style="text-align: center;"><b>Задание 2</b></p> <p>Бюджет проекта – 100 тыс. руб., по плану должно быть израсходовано 25 тыс. руб., фактически израсходовано 22 тыс. руб., плановая стоимость фактически выполненных работ на дату контроля – 20 тыс. руб. Необходимо дать прогноз о стоимости проекта по завершении, если данные отклонения типичные. (ответ дать в тыс. руб.).</p>
ПК-3 Способность управлять отдельными процессами и их совокупностью при управлении портфелями и программами проектов	<p>1. Осуществляет управление отдельными процессами и их совокупностью при управлении портфелями проектов.</p> <p style="text-align: center;"><b>Задание 1</b></p> <p>Предприятие рассматривает возможность реализации проекта переоснащения производства с целью снижения себестоимости продукции. Стоимость проекта составляет 2 400 000 рублей, себестоимость выпускаемых изделий до и после реализации проекта равна соответственно 1200 и 1000 рублей, а объем производства равен 2000 изделий в месяц. Определить период окупаемости проекта (в месяцах).</p> <p style="text-align: center;"><b>Задание 2</b></p> <p>В проекте строительства дома плановая производительность – 2 этажа в 3 недели. Плановая стоимость 1 этажа – 5 000 000 рублей. Найти отклонение по срокам на дату контроля – конец 8 недели, если к этому моменту построено 5 этажей, а стоимость выполненных работ составила 24 000 000 рублей (ответ дать в тыс. руб., округлив до целого значения).</p> <p>2. Осуществляет управление отдельными процессами и их совокупностью при управлении программами проектов.</p>

	<p style="text-align: center;"><b>Задание 1</b></p> <p>В проекте строительства дома плановая производительность – 2 этажа в 3 недели. Плановая стоимость 1 этажа – 5 млн руб. Найти отклонение по стоимости на дату контроля – конец 8 недели, если к этому моменту построено 5 этажей, а стоимость выполненных работ составила 24 млн руб. (ответ дать в млн руб.).</p> <p style="text-align: center;"><b>Задание 2</b></p> <p>Вам поручили возглавить проект по внедрению электронного документооборота на региональной кондитерской фабрике. Проводимые Вами мероприятия должны повысить эффективность бизнес-процессов компании и сократить издержки фабрики. Назовите один из ключевых рисков проекта.</p>
--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

***Примерный перечень вопросов для подготовки к экзамену:***

1. Особенности проектной и операционной деятельности. Основные отличия.
2. Понятие «проект», его признаки.
3. История развития проектного управления.
4. Классификация проектов.
5. Внешняя среда проекта.
6. Внутренняя среда проекта.
7. Участники проекта.
8. Жизненный цикл проекта и его структура.
9. Стандарты управления проектом.
10. Управленческие группы бизнес-процессов управления проектом.
11. Предметные группы бизнес-процессов управления проектом.
12. Организационно-правовые формы предприятия, реализующего проект.
13. Организационные структуры предприятия, реализующего проект.
14. Функциональная структура управления проектом.
15. Матричная структура управления проектом.
16. Проектная структура управления проектами.
17. Организационно-правовое взаимодействие между участниками проекта.
18. Классическая схема взаимодействия между участниками проекта.

19. Комплексная схема («под ключ») взаимодействия между участниками проекта.
20. Проектная схема взаимодействия между участниками проекта.
21. Основные виды договоров, используемых при управлении проектами.
22. Понятие и основные процессы инициирования проекта.
23. Формирование целей и задач проекта. SMART-критерии в целеполагании.
24. Оценка и выбор альтернативных вариантов проекта.
25. Понятие и основные задачи планирования проекта.
26. Основные этапы планирования проекта.
27. Иерархическая структура работ проекта.
28. Распределение ответственности в рамках проекта. Матрица ответственности.
29. Сетевой анализ в планировании проекта.
30. Анализ критического пути.
31. Распределение ресурсов проекта (оптимизация расписания).
32. Оценка эффективности проекта.
33. Содержание управления реализацией проекта. Управление интеграцией.
34. Управление командой проекта.
35. Классификация и идентификация проектных рисков.
36. Методы управления проектными рисками.
37. Понятие качества проекта.
38. Обеспечение качества проекта.
39. Управление контрактами проекта.
40. Управление коммуникациями проекта.
41. Методы управления конфликтами при реализации проекта.
42. Управление стоимостью и сроками проекта. Метод освоенного объема.

- 43. Оценка стоимости работ проекта.
- 44. Разработка смет и бюджета проекта.
- 45. Управление финансированием проекта.
- 46. Управление изменениями при реализации проекта.
- 47. Завершение проекта.
- 48. Управление портфелем проектов.
- 49. Информационное обеспечение проекта.
- 50. Программные продукты управления проектами и их функциональные возможности.

**Федеральное государственное образовательное бюджетное  
учреждение высшего образования  
«ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»  
(Финансовый университет)  
Краснодарский филиал Финуниверситета**

Дисциплина «Методология, процессы и инструменты управления проектами»  
Кафедра «Менеджмент и маркетинг» Форма обучения Очная  
Семестр 2 Направление 38.04.02 «Менеджмент»  
Магистерская программа «Проектный менеджмент»

№	Содержание вопроса	Баллы
1	Отличие проектной деятельности от операционной.	15
2	Сетевой анализ в планировании проекта (рассмотреть на конкретном примере).	15
3	<p>Тест (выбрать один вариант ответа):</p> <p>1. С точки зрения повторяемости процессов деятельность компании можно разделить на:</p> <p>а) текущую и перспективную;</p> <p>б) процессную и проектную;</p> <p>в) экономическую и юридическую;</p> <p>г) последовательную и параллельную.</p> <p>2. К основным факторам, определяющим выбор организационной структуры предприятия, реализующего проект, НЕ относится:</p> <p>д) неопределенность внешней среды проекта;</p> <p>е) направленность проекта;</p> <p>ж) сложность реализации проекта;</p> <p>з) масштаб проекта.</p> <p>3. Недостаточность сведений об условиях, в которых будет протекать проектная деятельность, низкая степень предсказуемости, предвидения этих условий представляет собой:</p> <p>д) риск;</p> <p>е) неопределенность;</p> <p>ж) вероятность;</p> <p>з) детерминированность.</p> <p>4. Для повышения эффективности коммуникаций составляется:</p> <p>д) матрица документации проекта;</p> <p>е) стратегическая карта;</p> <p>ж) имитационная модель;</p> <p>з) реестр рисков.</p> <p>5. Стоимостные ожидания проекта, находящегося на фазе замысла или идеи, представляют собой следующий тип оценки:</p> <p>д) грубый порядок величины;</p> <p>е) порядок величины;</p> <p>ж) бюджетная оценка;</p> <p>з) точная оценка.</p>	<p>3</p> <p>3</p> <p>3</p> <p>3</p> <p>3</p>
4	<p>Задача</p> <p>Бюджет проекта – 1 000 000 рублей. На дату контроля по плану должен быть осуществлен ряд работ на сумму 300 000 рублей. Фактически также было израсходовано 300 000 рублей, но при этом произведены работы, плановая стоимость которых составляет – 280 000 рублей. Необходимо дать прогноз о стоимости проекта по завершении, если данные отклонения типичные.</p>	15

А.Г. Рубин

Х.А. Константиниди

61

## **Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений и владений**

Соответствующие приказы, распоряжения ректората о контроле уровня освоения дисциплин и сформированности компетенций студентов.

Текущий контроль осуществляется в ходе учебного процесса и консультирования студентов, по результатам выполнения самостоятельных работ. Основными формами текущего контроля знаний являются:

- обсуждение вынесенных в планах семинарских занятий тем по определенным проблемам развития организации;
- решение задач, тестов, разбор деловых ситуаций, сюжетов и кейс – стадии и их обсуждение с точки зрения умения формулировать выводы, вносить рекомендации и принимать адекватные организационные решения;
- выполнение контрольных заданий и обсуждение результатов;
- участи в дискуссии по проблемным темам дисциплины;
- обсуждение законодательных, правовых и нормативных актов.

Промежуточная аттестация проводится в форме зачета/экзамена.

№	Вид отчетности	Баллы
1.	Работа в семестре (текущий контроль)	40
2.	Зачет/экзамен (промежуточный контроль)	60
3.	Итого:	100

Оценка по 100-бальной шкале проводится в соответствии с нормативными документами вуза.

### **7.3 Соответствующие приказы, распоряжения ректората о контроле уровня освоения дисциплин и сформированности компетенций студентов.**

Приказ от 23.03.2017 № 0557/о «Об утверждении Положения о проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по программам бакалавриата и магистратуры в Финансовом университете» и приказы филиалов по данному вопросу.

## **8 Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины**

### *Основная литература*

1. Балашов А.И. Управление проектами: учебник и практикум для вузов [Электронный ресурс] / А.И. Балашов Е.М. Рогова, М.В. Тихонова, Е.А. Ткаченко; под общ. ред. Е.М. Роговой. – М.: Издательство Юрайт, 2023. – 383 с. – Режим доступа: <https://urait.ru/bcode/511583>.

2. Романова М.В. Управление проектами: учебное пособие / [Электронный ресурс] М.В. Романова. – М.: ФОРУМ: ИНФРА-М, 2022. – 256 с. – Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/product/1860010>.

### *Дополнительная литература*

3. Проектное управление в коммерческой и публичной сферах: учебник [Электронный ресурс] / Под общ. ред. Х.А. Константиныди. – М.: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2020. – 364 с. – Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/product/1055130>.

4. Зуб А.Т. Управление проектами: учебник и практикум для вузов / [Электронный ресурс] А.Т. Зуб. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2023. – 397 с. – Режим доступа: <https://urait.ru/bcode/533205>.

5. Поташева Г.А. Управление проектами (проектный менеджмент): учебное пособие / Г.А. Поташева. – М.: ИНФРА-М, 2024. – 224 с. – URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2084497>.



## **9 Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины**

1. Ассоциация менеджеров. Деловое объединение России [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.amr.ru](http://www.amr.ru).
2. Журнал «Менеджмент в России и за рубежом» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.mevriz.ru>.
3. Корпоративный менеджмент [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://cfin.ru>.
4. Сайт международного сообщества менеджеров [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.executive.ru>.
5. СОВНЕТ: Национальная ассоциация управления проектами [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.sovnet.ru>.

## **10 Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины**

Для успешного усвоения дисциплины необходимо материалы, изложенные преподавателем на лекциях, закреплять в процессе выполнения практических занятий и в процессе самостоятельной работы, которой уделяется большое внимание. В процессе изучения дисциплины комплексно используются традиционные и инновационные технологии, активные и интерактивные формы занятий: лекции-беседы, лекции с элементами проблемного изложения, лекции-дискуссии, семинары, решение практических ситуаций и расчетных задач, самостоятельная работа с элементами научно-исследовательской и творческой деятельности и др.

Задачами интерактивных форм обучения являются:

- эффективное усвоение учебного материала;
- самостоятельный поиск студентами путей и вариантов решения поставленной учебной задачи;
- установление взаимодействия между студентами, обучение работать в команде;
- формирование у студентов объективного мнения по изучаемой тематике;
- формирование жизненных и профессиональных навыков.

Студентам предоставляются лекционные материалы преподавателя с вопросами для закрепления материала по каждой изучаемой теме. Для выполнения практических заданий студенты получают электронный вариант сборника кейсов, решение которых будет способствовать получению практических навыков в области современных методов управления эффективностью бизнеса.

Цель организации самостоятельной работы по дисциплине – это углубление и расширение знаний в области управления конкурентоспособностью предприятия. Самостоятельная работа студентов

(СРС) является важнейшим видом освоения содержания дисциплины, подготовки к практическим занятиям и к экзамену. Сюда же относятся и самостоятельное углубленное изучение тем дисциплины. Самостоятельная работа студентов предполагает работу студентов, выполняемую по заданию и при методическом руководстве преподавателя, но без его непосредственного участия. Выделяется два вида самостоятельных работ:

- контролируемая самостоятельная работа (КСР), направленная на углубление и закрепление знаний студентов по проблематике учебной дисциплины;
- обязательная самостоятельная работа (СРС), обеспечивающая подготовку студентов к текущим аудиторным занятиям.

Самостоятельная работа реализуется:

- непосредственно в процессе аудиторных занятий - на лекциях, практических и семинарских занятиях;
- в контакте с преподавателем вне рамок расписания - на консультациях по учебным вопросам, в ходе творческих контактов, при ликвидации задолженностей, при выполнении индивидуальных заданий и т. д.;
- в электронной образовательной среде – библиотеке, дома, в Департаменте при выполнении студентом учебных задач. Выделенные часы для СРС используются для знакомства с дополнительной научной литературой по проблематике дисциплины, анализа научных концепций и современных подходов к решению рассматриваемых проблем. Задание к каждому занятию в рамках обязательной самостоятельной работы предполагает более углубленное изучение отдельных вопросов темы, подготовку к решению практических ситуаций на аудиторных занятиях. К самостоятельной работе студентов относится также работа в библиотеке, электронных поисковых системах и т.п. по сбору материалов, необходимых для выполнения конкретных заданий преподавателя по изучаемым темам.

### ***Подготовка к занятиям и работа с материалом***

Продуктивность усвоения учебного материала во многом определяется интенсивностью и качеством работы студента. Практические занятия и самостоятельная работа предполагают формирование культуры умственного труда, самостоятельности и инициативы в поиске и приобретении знаний; закрепление знаний и навыков, полученных на всех видах учебных занятий; подготовку к предстоящим занятиям, экзаменам; выполнение контрольных, рефератов.

Основу работы студента составляет работа с учебной и научной литературой. Из опыта работы с научными источниками следует определенная последовательность действий, которой целесообразно придерживаться. Сначала прочитать весь текст в быстром темпе. Цель такого чтения – в том, чтобы создать общее представление об изучаемом (не запоминать, а понять общий смысл прочитанного). Затем прочитать вторично, более медленно, чтобы в ходе чтения понять и запомнить смысл каждой фразы, каждого положения и вопроса в целом.

Чтение приносит пользу и становится продуктивным, когда сопровождается записями. Это может быть составление плана прочитанного текста, тезисы или выписки, конспектирование и др.

Выбор вида записи зависит от характера изучаемого материала и целей работы с ним.

Если содержание материала несложное, легко усваиваемое, можно ограничиться составлением плана.

Если материал содержит новую и трудно усваиваемую информацию, целесообразно его законспектировать. Результаты конспектирования могут быть представлены в различных формах.

*План* – это схема прочитанного материала, краткий (или подробный) перечень вопросов, отражающих структуру и последовательность материала. Подробно составленный план вполне заменяет конспект.

*Конспект* – это систематизированное, логичное изложение материала источника. Различаются четыре типа конспектов.

*План-конспект* – это развернутый детализированный план, в котором достаточно подробные записи приводятся по тем пунктам плана, которые нуждаются в пояснении.

*Текстуальный конспект* – это воспроизведение наиболее важных положений и фактов источника.

*Свободный конспект* – это четко и кратко сформулированные (изложенные) основные положения в результате глубокого осмысливания материала. В нем могут присутствовать выписки, цитаты, тезисы; часть материала может быть представлена планом.

*Тематический конспект* - составляется на основе изучения ряда источников и дает более или менее исчерпывающий ответ по какой-то схеме (вопросу).

В процессе изучения материала источника, составления конспекта нужно обязательно применять различные выделения, подзаголовки, создавая блочную структуру конспекта. Это делает конспект легко воспринимаемым, удобным для работы.

*Подготовка информационного сообщения* - Вид внеаудиторной самостоятельной работы по подготовке небольшого по объёму устного сообщения для озвучивания на семинаре, практическом занятии. Сообщаемая информация носит характер уточнения или обобщения, несёт новизну, отражает современный взгляд по определённым проблемам.

Сообщение отличается от докладов и рефератов не только объёмом информации, но и её характером – сообщения дополняют изучаемый вопрос фактическими или статистическими материалами. Оформляется задание письменно, оно может включать элементы наглядности (иллюстрации, демонстрацию).

*Составление обобщающей таблицы по теме* - Вид самостоятельной работы студента по систематизации объёмной информации, которая сводится

(обобщается) в рамки таблицы. Формирование структуры таблицы отражает склонность студента к систематизации материала и развивает его умения по структурированию информации.

*Составление графологической структуры* - Продуктивный вид самостоятельной работы студента по систематизации информации в рамках логической схемы с наглядным графическим её изображением. Графологическая структура как способ систематизации информации ярко и наглядно представляет её содержание. Работа по созданию даже самых простых логических структур способствует развитию у студентов приёмов системного анализа, выделения общих элементов и фиксирования дополнительных, умения абстрагироваться от них в нужной ситуации. В отличие от других способов графического отображения информации (таблиц, рисунков, схем) графологическая структура делает упор на логическую связь элементов между собой, графика выступает в роли средства выражения (наглядности).

#### ***Подготовка к семинарским и практическим занятиям***

При подготовке к семинарам и практическим занятиям следует изучить основную литературу, ознакомиться с дополнительной литературой, а также новыми публикациями в периодических изданиях: журналах, газетах и т. д. Это позволит:

- обобщить и систематизировать ранее изученный материал, внеся в него соответствующие записи из литературы, рекомендованной преподавателем и предусмотренной учебной программой;
- подготовить тезисы выступлений по вопросам, выносимым на семинар.

Начиная подготовку к семинару, следует:

- четко определить смысл заданий, которые предстоит выполнить;
- составить план, позволяющий установить ключевые моменты подготовки и их последовательность. Данное действие позволит студенту повысить свою дисциплинированность и организованность.

Начинать подготовку следует с изучения рекомендованной литературы. Необходимо помнить, что лекционный материал носит обзорный характер и содержит наиболее значимые вопросы по рассматриваемой теме. Остальные, более детальные, но не менее значимые вопросы должны быть разобраны студентом самостоятельно. В этой связи работа с рекомендованной литературой обязательна. В ходе работы следует обратить особое внимание на объяснение явлений и фактов практической действительности с точки зрения анализируемых теоретических положений, а также соотнести их с содержанием основных выводов. В ходе данной работы студент должен стремиться понять и запомнить основные положения рассматриваемого материала, поясняющие его примеры, а также разобраться в иллюстративном материале.

Заканчивать подготовку к семинару следует составлением конспекта, позволяющим составить концентрированное (сжатое) представление об изученном вопросе. Конспект можно представить, как в текстовом формате, так и в виде схемы или алгоритма.

### ***Подготовка к дискуссии***

Подготовка к дискуссии строиться по тому же принципу, что и подготовка к семинару. Вначале студенту рекомендуется изучить соответствующую литературу, и далее, составить план-конспект своего выступления.

При работе с литературой рекомендуется делать выписки наиболее интересных и показательных положений с точным указанием выходных данных: авторов книг и статей, года и места издания, страниц, названий сайтов и др. (данная информация будет необходима для оформления ссылок и библиографического списка).

Студент может дополнить список использованной литературы современными источниками, не представленными в списке рекомендованной литературы, и в дальнейшем использовать собственные подготовленные учебные материалы при написании курсовых и дипломных работ.

Также необходимо продумать примеры с целью аргументации тесной связи излагаемого в дискуссии теоретического материала с реальной жизнью и обеспечения заинтересованности аудитории студентов, для которых готовится сообщение.

Следует учитывать, что ориентировочная продолжительность выступления в дискуссии должна составлять 3-5 минут, поэтому из найденного по теме материала следует сделать «жесткую выжимку», проиллюстрировав ее примерами.

### ***Подготовка к решению кейсов***

Одной из особенностей обучения магистров является активное использование метода выполнения кейсовых заданий. Подготовка к кейсу осуществляется в процессе изучения учебного пособия и лекционного материала по дисциплине и ответов на тестовые задания, предлагаемые студентам после каждой темы. При этом переход к изучению следующей темы возможен только после правильного выполнения кейсовых заданий по предыдущей теме.



## **11 Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем**

### **11.1 Комплект лицензионного программного обеспечения**

1. Astro Linux
2. Libre Office

### **11.2 Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы**

1. Справочная правовая система «Консультант Плюс». – URL: <http://www.consultant.ru>
2. Информационно-правовая система «Гарант.ру». – URL: <http://www.garant.ru>

### **11.3 Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации: не предусмотрены**

Каждый обучающийся в течение всего обучения обеспечивается индивидуальным неограниченным доступом к электронно-библиотечной системе и электронной информационно-образовательной среде Краснодарского филиала Финансового университета.

Электронная информационно-образовательная среда Финансового университета обеспечивает:

– доступ к учебным планам, рабочим программам дисциплин, практик, к указаниям электронных библиотечных систем и электронным образовательным ресурсам, указанным в рабочих программах. По дисциплине «Методология, процессы и инструменты управления проектами» в электронной информационно-образовательной среде Финансового

университета представлены следующие виды информационных ресурсов:

- аннотации дисциплины;
- видеолекции;
- мультимедийные презентации по всем темам курса;
- методический материал;
- рабочие программы дисциплины.
- фиксацию хода образовательного процесса, результатов промежуточной аттестации;
- проведение всех видов занятий, процедур оценки результатов обучения, реализация которых осуществляется с применением электронного обучения.

## **12 Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине**

Материально-техническая база Краснодарского филиала Финансового университета соответствует действующим противопожарным правилам и нормам, обеспечивает проведение всех видов дисциплинарной и междисциплинарной подготовки, практической и научно-исследовательской работ обучающихся, предусмотренных учебным планом.

Образовательный процесс обеспечивается специальными помещениями, которые представляют собой аудитории для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, выполнения курсовых работ, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, помещения для самостоятельной работы студентов и помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования. Специальные помещения укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения, обеспечивающими представление учебной информации большой аудитории, демонстрационным оборудованием.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой, обеспечивающей доступ к сети Интернет и электронной информационно-образовательной среде Финансового университета.