Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»

ДАЛЬНЕВОСТОЧНЫЙ ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

УТВЕРЖДЕНО
И.о. директора
А.И. Медведев

Электронная подпись

ПРОГРАММА МАГИСТРАТУРЫ

Менеджмент организации
(наименование образовательной программы)

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ, реализуемой без применения электронного (онлайн) курса

Б1.В.ДВ.06.01 Управление проектами
(код и наименование РПД)

38.04.02 Менеджмент
(код, наименование направления подготовки)

Очная, заочная
(формы обучения)

Год набора - 2023

Хабаровск, 2023 г.

Автор-составитель:
кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента и государственного управления В.Ф. Ефременко

зав кафедрой
менеджмента и государственного управления кандидат социологических наук, доцент Н.П. Сидорова

РПД Управление проектами одобрена на заседании кафедры менеджмента и государственного управления

Протокол от «22» мая 2023 г. № 10.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы 4
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы 4
3. Содержание и структура дисциплины 6
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся 9
5. Оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине 19
6. Методические материалы для освоения дисциплины 21
7. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет" 26
7.1. Основная литература 26
7.2. Дополнительная литература 26
7.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация 26
7.4. Интернет-ресурсы 26
8. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы 27

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы

1.1. Дисциплина Б1.В.ДВ.06.01 Управление проектами обеспечивает овладение следующими компетенциями с учетом этапа:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код компонента компетенции	Наименование компонента компетенции
ОПК ОС-4	способен выполнять научно-исследовательские проекты в менеджменте и смежных областях	ОПК ОС-4.3	Формирование способности адаптировать методы и модели исследования к специфике рассматриваемой проблемы, критически оценивать научные результаты, полученные отечественными и зарубежными исследователями. Овладение навыками обобщения результатов, полученных отечественными и зарубежными учеными и навыками критической оценки научных результатов
ПКс-7	способен проводить самостоятельные исследования в соответствии с разработанной программой	ПКс-7.3	Формирование способности выявить перспективные направления исследований, проводить самостоятельные исследования в соответствии с разработанной программой исследований. Овладение методами, методикой и техникой проведения экспериментальной работы. Формирование способности вести исследования в соответствии с этапами программы, интерпретировать получаемые результаты исследований, организовать научно-исследовательский процесс

1.2.В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы:

ОТФ/ТФ / трудовые или профессиональные действия	Код компонента компетенции	Результаты обучения
Специалист по внутреннему контролю (внутренний контролер)/ Проведение мониторинга устранения менеджментом выявленных нарушений, недостатков и рисков (A/03.5)	ОПК ОС-4.3	На уровне знаний: основных трудах отечественных и зарубежных ученых, аналитиков по актуальным вопросам управления проектами
		на уровне умений : применение основных направлений в управлении проектами и связанных с ними революционных открытий, технологий и продуктов
		на уровне навыков: реализация проектов, базирующихся на революционных открытиях, технологиях и продуктах

	ПКс-7.3	на уровне знаний : знания о методике подбора научной литературы, основных принципах системного, ситуационного, динамического и других видов анализа, области их применения
		на уровне умений: уметь выявлять перспективные направления исследований
		На уровне навыков: навыки организации научно-исследовательский процесса и самостоятельного проведения научных исследований и оценки получаемых результатов

2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

2.1. Объем дисциплины

Объем дисциплины составляет:

- очная форма обучения - 72 ак. / 54 астр.часов (2 зачетных единиц), 10 ак / 7,5 астр.– лекционных часов, 22 ак./ 16,5 астр. часов практических занятий, в т.ч. занятия в интерактивной форме -6 ак/ 4,5 астр. часов) и 40 ак./30,0 астр. часов на самостоятельную работу обучающихся;

- заочная форма обучения - 72 ак. / 54 астр.часов (2 зачетных единиц), (2ак/1,5 астр. – лекционных часов, 10 ак./ 7,56 астр. часов практических занятий, в т.ч. занятия в интерактивной форме -2ак/1,5 астр.часа) и 56 ак/ 42 астр. часов на самостоятельную работу обучающихся. контроль – 4 ак/3 аст. часов (самостоятельная работа обучающихся в период зачетно-экзаменационной сессии).

При реализации дисциплины Б1.В.ДВ.06.01 Управление проектами предусмотрено применение дистанционных образовательных технологий (ДОТ), электронного обучения (ЭО).

Доступ к системе дистанционных образовательных осуществляется каждым обучающимся самостоятельно с любого устройства на образовательном портале института. Пароль и логин к личному кабинету / профилю предоставляется студенту в деканате.

Все формы текущего контроля, проводимые в системе дистанционного обучения, оцениваются в системе дистанционного обучения. Доступ к видео и материалам лекций предоставляется в течение всего семестра. Доступ к каждому виду работ и количество попыток на выполнение задания предоставляется на ограниченное время согласно регламенту дисциплины, опубликованному в СДО. Преподаватель оценивает выполненные обучающимся работы после окончания срока выполнения согласно установленному графику.

2.2. Место дисциплины в структуре ОП ВО

Дисциплина Б1.В.ДВ.06.01 Управление проектами относится к вариативной части, дисциплины по выбору. Дисциплина изучается обучающимися очной формы обучения на втором курсе, в третьем семестре (в течение одного семестра); обучающимися заочной формы обучения – на втором курсе в четвертом семестре.

В качестве базы для освоения дисциплины Б1.В.ДВ.06.01 Управление проектами обучающиеся изучают следующие дисциплины: Б1.Б.04 Менеджмент организации, Б1.Б.2 Методы исследований в менеджменте.

Дисциплина закладывает базу для последующего изучения таких дисциплин, как: Б1.В.ДВ.06.01 Риск – менеджмент.

Форма промежуточной аттестации по дисциплине в соответствии с учебным планом: зачет устно в ДОТ.

2.3 Регламент распределения видов работ по дисциплине с ДОТ

Данная дисциплина реализуется с применением дистанционных образовательных технологий (ДОТ). Распределение видов учебной работы, форматов текущего контроля представлены в таблице:

Вид учебной работы	**Формат проведения**
Лекционные занятия	Частично контактная аудиторная работа / в СДО
Практические занятия	Частично контактная аудиторная работа / в СДО
Самостоятельная работа	Частично с применением ДОТ
Промежуточная аттестация	посредством СДО
Формы текущего контроля	**Формат проведения**
Опрос	Частично контактная аудиторная работа
Тестирование	В системе дистанционного обучения (СДО)
Доклад	Частично контактная аудиторная работа
Ситуационное задание	Частично контактная аудиторная работа
Зачет	Частично с применением ДОТ

3. Содержание и структура дисциплины

Очная форма обучения

№ п/п	**Наименование тем (разделов)**	**Объём дисциплины, час**						**Форма текущего контроля успеваемости*, промежуточной аттестации**
		Всего	**Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий**				**СР**	
			Л/ ДОТ	**ЛР/ ДОТ**	**ПЗ/ ДОТ**	**КСР**		
Раздел 1 Основы управления проектами								
1.1	Программы и проекты как средства решения управленческих задач	11	-		2		5	О
1.2	Окружение проекта	11	1		2		5	О
1.3	Стейкхолдеры проекта	11	1		2*		5	О, СЗ
1.4	Команда проекта	11	1		4		5	О, СЗ
1.5	Принятие решений в проектном управлении	11	1*		1		3	О, СЗ
Раздел 2 Функции управления проектами								
2.1	Организация управления проектами	10	-		2*		3	О, СЗ
2.2	Планирование проекта	11	1*		1		5	О, СЗ
2.3	Контроль и аудит проекта	10	1		2*		5	О, СЗ
Раздел 3 Управление проектами на отдельных фазах								
3.1	Составление сметы и бюджета проекта	11	2		4		2	О, СЗ
3.2	Завершение проекта	11	2		2		2	О, СЗ
	Итого (в период ТО)	72/54	10/7,5		22/ 16,5		40/30	
	Промежуточная аттестация							Зачет, устно в ДОТ
	Всего академич. часов	**72**	**10**		**22**		**40**	
	Всего астрономич. часов	**54**	**7,5**		**16,5**		**30**	

*Примечание: * – формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), ситуационное задание (СЗ).*

Заочная форма обучения

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объём дисциплины, час						Форма текущего контроля успеваемости*, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л/ ДОТ	ЛР/ ДОТ	ПЗ/ ДОТ	КСР		
Раздел 1 Основы управления проектами								
1.1	Программы и проекты как средства решения управленческих задач	10,6	-		1		2	О
1.2	Окружение проекта	10,6	0,2		1		4	О
1.3	Стейкхолдеры проекта	10,6	0,4		1		4	О, СЗ
1.4	Команда проекта	10,6	0,4		1		4	О, СЗ
1.5	Принятие решений в проектном управлении	10,6	0,4		1		4	О, СЗ
Раздел 2 Функции управления проектами								
2.1	Организация управления проектами	9,6	0,4		1		4	О, СЗ
2.2	Планирование проекта	10,6	0,4		1		11	О, СЗ
2.3	Контроль и аудит проекта	9,6	0,4		1		10	О, СЗ
Раздел 3 Управление проектами на отдельных фазах								
3.1	Составление сметы и бюджета проекта	10,6	-		1		7	О, СЗ
3.2	Завершение проекта	10,6	0,4		1		6	О, СЗ
	Итого (в период ТО)	68/51	2/1,5		10/ 7,5		56/42	
	Промежуточная аттестация	4/3					4/3	Зачет, устно в ДОТ
	Всего академич. часов	**72**	**2**		**10**		**56**	
	Всего астрономич. часов	**54**	**1,5**		**7,5**		**42**	

*Примечание: * – формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), ситуационное задание (СЗ).*

Содержание дисциплины

Раздел 1 Основы управления проектами

1.1 Программы и проекты как средства решения управленческих задач

Понятие программы, проекта и задачи. Основные характеристики и элементы проекта (замысел, средства разработки и реализации, конечный результат). Виды проектов: по сферам деятельности, в зависимости от места выполнения, в зависимости от состава и структуры проекта, по характеру и предметной области, по объему привлеченных ресурсов, по масштабу охватываемых стейкхолдеров, в зависимости от длительности, по степени сложности, в зависимости от степени новаторства (рутинности), в зависимости от степени известности идеи проекта исполнителям. Жизненный цикл и фазы проекта. Управление проектами и области его применения.

1.2 Окружение проекта

Понятие окружения проекта. Состав окружения проекта. Характристика внутреннего, ближнего и дальнего окружения проекта.

1.3 Стейкхолдеры проекта

Понятие и функции стейкхолдеров проекта. Управление отношениями со стейкхолдерами проекта: реестр стейкхолдеров, и др. Инструменты выработки стратегии взаимодействия со стейкхолдерами проекта: матрица «(Полномочия + Власть)*Интерес», матрица «(Поддержка/Противодействие) *Сила воздействия».

1.4 Команда проекта

Понятие и типичный состав команды проекта. Командный синергизм и эффективность команды. Характеристики эффективных команд проекта с положительным

синергизмом. Условия высокого уровня синергизма команды проекта. Развитие проектной команды. Стадии развития проектной команды. Создание высокоэффективных проектных команд. Управление виртуальными проектными командами.

1.5 Принятие решений в проектном управлении

Области принятия и типы решений в проектном управлении: области решений, связанных с инициированием проекта, планированием проекта, исполнением проекта, контролем проекта, завершением проекта. Виды решений в проектном управлении: обыденные, административные. Уровни принятия решений в проектном управлении: рутинный, селективный, адаптационный, инновационный. Рациональное принятие решений в проектном управлении. Личностные факторы и субъективная рациональность в принятии решений. «Адекватные» решения.

Раздел 2 Функции управления проектами

2.1 Организация управления проектами

Понятие и принципы построения организационной структуры управления проектами. Типы организационных структур управления проектами: выделенная структура, структура управления по проектам, структура всеобщего управления проектами, двойственная организационная структура управления проектами, сложные организационные структуры управления проектами.

2.2 Планирование проекта

Понятие, процессы и уровни планирования проекта (пакет работ, работа, задание).

Функции выделения отдельных работ проекта. Разновидности планов проекта: объектно-ориентированные планы, функционально-ориентированные планы, фазово-ориентированные планы, смешано-ориентированные планы. Средства (модели) планирования проекта. Планирование с помощью составления списков последовательности действий. Планирование с помощью полосовых диаграмм. Сетевое планирование. Разработка проектной документации.

2.3 Контроль и аудит проекта

Контроль проекта: типы, принципы и процесс. Принципы эффективной системы контроля. Аудит проекта. Понятие аудита проекта. Факторы, влияющие на глубину аудита проекта. Типы аудита проектов. Методы контроля и аудита проекта: бенчмаркинг, ретроспективный анализ. Отчёт о проверке: цель написания и структура. Причины неудач управления проектами.

Раздел 3 Управление проектами на отдельных фазах

3.1 Составление сметы и бюджета проекта

Понятие сметы и бюджета проекта. Статьи затрат в смете проекта. Факторы, способствующие росту издержек проекта: неэффективность управления, инфляция, ограниченность информации для разработки сметы проекта. Особенности сметы для различных фаз проекта. Бюджетирование проекта. Понятие бюджетирования проекта. Формы представления бюджета. Виды и назначение бюджетов проекта.

3.2 Завершение проекта

Причины и варианты завершения проекта. Нормальное и досрочное завершение проекта. Выход из проекта до достижения конечной цели. Решение о закрытии и процесс закрытия проекта.

4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся

4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости обучающихся и промежуточной аттестации.

4.1.1. В ходе реализации дисциплины Б1.В.ДВ.06.01 Управление проектами используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

− при проведении занятий семинарского типа (аудиторно): опрос, выполнение ситуационных задач (аудиторно);

− при проведении занятий семинарского типа (ДОТ): опрос, выполнение ситуационных задач;

− при контроле результатов самостоятельной работы студентов (аудиторно): опрос;

− при контроле результатов самостоятельной работы студентов (ДОТ): тестирование (ДОТ).

Тема и/или раздел	Методы текущего контроля успеваемости	Методы текущего контроля успеваемости с применением ДОТ
Программы и проекты как средства решения управленческих задач	О	О
Окружение проекта	О	О
Стейкхолдеры проекта	О, СЗ	О, СЗ
Команда проекта	О, СЗ	О, СЗ
Принятие решений в проектном управлении	О, СЗ	О, СЗ
Организация управления проектами	О, СЗ	О, СЗ
Планирование проекта	О, СЗ	О, СЗ
Контроль и аудит проекта	О, СЗ	О, СЗ
Составление сметы и бюджета проекта	О, СЗ	О, СЗ
Завершение проекта	О, СЗ	О, СЗ

Типовые оценочные материалы по теме 1.1 «Программы и проекты как средства решения управленческих задач»:

Типовые вопросы для опроса:

1. Дайте понятие программы и проекта.
2. Раскройте основные характеристики проекта. По каким параметрам отличаются проектное управление и традиционный менеджмент?
3. Перечислите основные ограничения проекта.
4. Какие виды проектов Вы знаете?
5. В чем заключаются основные преимущества и недостатки внутренних и внешних проектов?
6. Почему нетехнические проекты не подвержены риску полного провала?
7. Каким образом соотносятся понятия «фаза», «этап» и «стадия» в управлении проектами?
8. Перечислите основные признаки фазы проекта.
9. Раскройте основные области применения проектного управления в современной России.

Типовые оценочные материалы по теме 1.2 «Окружение проекта»

Типовые вопросы для опроса:

1. Дайте определение окружению проекта.
2. Перечислите составные элементы окружения проекта.
3. Раскройте состав внутреннего окружения проекта.
4. Перечислите факторы ближнего окружения проекта.
5. Раскройте с примерами факторы дальнего окружения проекта.
6. Какова степень влияния факторов дальнего окружения на различные типы проектов?

Типовые оценочные материалы по теме 1.3 «Стейкхолдеры проекта»:

Типовые вопросы для опроса:

1. Кого можно считать стейкхолдером проекта?
2. Относятся ли конкуренты к стейкхолдерам проекта?
3. Раскройте основных стейкхолдеров проекта и их основные функции.
4. Перечислите основные этапы анализа стейкхолдеров.
5. Как выглядит реестр стейкхолдеров и для каких целей он составляется?
6. Какие инструменты для выработки стратегии взаимодействия со стейкхолдерами проекта Вы знаете?
7. Почему могут возникать конфликтные ситуации между организацией, реализующей проект, и отдельными группами стейкхолдеров?
8. Каким образом можно вовлекать стейкхолдеров в проектную деятельность?

Типовые ситуационные задания:

1. Согласны ли Вы со следующими утверждениями? Ответ обоснуйте.

- Концепция стейкхолдеров предполагает принятие решений, исходя из необходимости удовлетворения разнонаправленных запросов заинтересованных сторон проекта.
- Стейкхолдеры могут не иметь прямого формального влияния на компанию, но они могут неким образом влиять на нее в качестве неформальной коалиции.
- Современная трактовка концепции стейкхолдеров включает в общую систему стейкхолдеров конкурентов компании.
- Каждая группа стейкхолдеров имеет свои ожидания от проекта.
- Даже если компания уделяет должное внимание к ожиданиям стейкхолдеров, она всё равно не может избежать негативной ситуации, когда стейкхолдеры начинают действовать против целей компании.
- Интересы и требования одного из стейкхолдеров могут найти отклик и поддержку у других, что может противоречить целям и интересам самой компании.
- Многогранность ожиданий и интересов заинтересованных сторон и одновременная ограниченность ресурсов становятся причиной для возникновения конфликтов между стейкхолдерами.

2. ОАО «Скоростные магистрали» - дочерняя компания ОАО «РЖД» - реализует проект «ВСМ (высокоскоростная железнодорожная магистраль) Москва – Казань». Идея проекта заключается в проложении железнодорожного полотна от г. Москва через г. Владимир, г. Нижний Новгород и г. Чебоксары до г. Казань.

Определите возможных стейкхолдеров описанного проекта ОАО «РЖД» и их ожидания. Результаты представьте в форме таблицы:

Стейкхолдеры	Ожидания

Типовые оценочные материалы по теме 1.4 «Команда проекта»:

Типовые вопросы для опроса:

1. Дайте определение команды проекта.
2. Опишите типичный состав команды проекта.
3. Кто формирует команду проекта?
4. Что понимается под командным синергизмом?
5. Какие условия способствуют достижению высокого уровня синергизма команды проекта?
6. По каким параметрам оценивается лидерство менеджера проекта?
7. Раскройте стадии развития команды проекта.
8. При каких условиях команда проекта может работать наиболее эффеквтивно?
9. Раскройте процесс создания высокоэффективных проектных команд.
10. Для каких целей может быть использован устав проектной команды?
11. Что понимается под даунсайзингом?
12. Дайте определение виртуальной организации. Каковы их преимущества и недостатки?

Типовые ситуационные задания:

1. Андрей Кубарев был впервые назначен менеджером крупного коммерческого проекта, рассчитанного на 4 месяца. Он набрал себе команду, распределил ключевые функции между её членами. Серьёзных возражений на данном этапе работы со стороны представителей команды проекта он не встретил.

Периодически Андрей осуществлял проверку выполнения отведённых работ каждого члена группы.

По истечении трёх месяцев он случайно выяснил, что между отдельными участниками работ, за которые ответственны Суздалев Сергей и Ткачёва Мария, существуют определённые противоречия, что создаёт угрозу невыполнения проекта к указанному сроку.

После этого он собрал общее совещание, на котором разъяснил существующие проблемы, и убедил членов команды в необходимости приложения дополнительных усилий к завершению проекта – продлении рабочего дня до 20-00 до окончания проекта. По истечении шести месяцев проект был завершён.

Как отметил Андрей Кубарев, работа в должности менеджера проекта достаточно тяжёлая. Ответственность за реализацию проекта лежит на тебе, приходится убеждать членов команды работать внеурочно без оплаты и т.п. В общем, удовлетворения от участия в проекте он не испытал и признал, что уровень качества работ можно было бы обеспечить более высокий, нежели тот, который был при сдаче проекта.

Вопросы:

- Укажите ошибки, допущенные Андреем Кубаревым в процессе руководства проектом?

- Перечислите причины, которые не позволили Андрею Кубареву и его команде добиться реализации проекта в срок?

- Какие меры Вы бы посоветовали предпринять Андрею, чтобы усовершенствовать его руководство проектами в будущем?

2. В рамках инициированного руководителем предприятия проекта «Разработка инновационного продукта N» им было проведено первое совещание, по ходу которого члены команды проекта не пришли к единому мнению.

Руководитель НИОКР настаивал на создании инновационного продукта, аналогов которого нет на российском рынке. Прототип продукта уже находился на стадии завершения.

Директор по производству с пессимизмом смотрел на данную инициативу. Он понимал, что для производства нового продукта потребуется приобретение дорогостоящего оборудования и сырья и, что, соответственно, цена на него будет очень

высокой, и, что, возможно, сделает производство данного продукта экономически невыгодным.

В свою очередь, директор по маркетингу настаивал на создании именно этого продукта, т.к. он способен удовлетворить потребности целевых потребителей компании. По его словам, потребителям не принципиально, при помощи какой технологии будет произведён продукт. Главное, что он может удовлетворить их потребности, чего не могут сделать другие существующие на рынке товары?

Вопросы:

- В чём заключаются противоречия участников проектной команды?
- Чья точка зрения, на Ваш взгляд, является наиболее приемлемой? Почему?
- Каким образом участникам проектной команды можно прийти к единому мнению?

Типовые оценочные материалы по теме 1.5 «Принятие решений в управлении проектами»:

Типовые вопросы для опроса:

1. Перечислите области принятия решений в проектном управлении.
2. Какие виды решений в проектном управлении Вы знаете?
3. Каким образом меняется уровень неопределённости при принятии запрограммированных и незапрограммированных решений?
4. Перечислите уровни принятия решений в проектном управлении. Каковы должны быть ключевые навыки при принятии решений на каждом из них?
5. Что понимается под рациональным принятием решений в управлении проектами?
6. Раскройте процесс рационального принятия решений в управлении проектами
7. Какие составляющие восприятия влияют на процесс принятия решения? Каким образом можно снизить степень этого влияния?
8. Дайте определение субъективной рациональности. На каком этапе принятия решений она проявляется в наибольшей степени?
9. Что понимают под «адекватными» решениями?
10. Почему менеджеры на практике принимают «адекватные», а не рациональные решения?

Типовые ситуационные задания:

1. Охарактеризуйте следующие ситуации с точки зрения теории подготовки, принятия и реализации управленческих решений в проектном управлении:

1) При принятии решений не всегда определяется, кто должен выполнять то или иное мероприятии и в какой срок.

2) В проекте принимается много повторных решений по одним и тем же вопросам.

3) Не используется процедура подготовки повторяющихся управленческих решений

4) Управленческое решение было принято без учёта возможностей исполнителей, вследствие чего не удалось его реализовать.

5) Контроль за выполнением принятых решений осуществляется в системе управления от случая к случаю.

2. Ниже приводятся пять конкретных ситуаций, каждая из которых требует выбора своего стиля принятия решения. Прочитайте их описание. Выберите тот стиль, который считаете наиболее подходящим для каждой ситуации, постарайтесь обосновать свой выбор, используя описанные выше критерии.

Критерии выбора стиля принятия решения

Стиль 1. У вас имеется вся необходимая для принятия решения информация.

Стиль 2. Вы ограничены во времени, однако у вас недостаточно информации для принятия решения; она может быть получена от подчинённых.

Стиль 3. У вас недостаточно информации, хотя её нетрудно получить от подчинённых, мнение которых для вас существенно. Групповое обсуждение нецелесообразно, поскольку, по вашей оценке, мнения подчинённых могут сильно расходиться.

Стиль 4. Вас не слишком ограничивает временной фактор. У вас недостаточно информации; её могут предоставить подчинённые, мнение которых существенно. При этом вы знаете, что при наличии сходного опыта вряд ли спектр предложений будет чересчур широким.

Стиль 5. У вас не хватает информации. Оптимальное решение может в существенной степени зависеть от позиции отдельных людей. Не исключено, что подчинённые могут отвергнуть навязанное им решение или саботировать его.

Ситуация 1. Доставка молочных продуктов

Уже шесть месяцев вы работаете контролёром на маршрутах доставки молочных продуктов. У Вас в подчинении 15 мужчин и женщин, осуществляющих эту доставку. Вы получили эту должность после того, как ваш предшественник уволился, поскольку было слишком много жалоб относительно маршрутов доставки. Ваши водители на 15 грузовиках обслуживают весь город, а также пригороды.

Поскольку цены на топливо растут, ваш начальник распорядился, чтобы вы пересмотрели маршруты доставки. Существующие маршруты основываются на проведённом 2 года назад исследовании. Вы были вполне им удовлетворены и внесли лишь незначительные корректировки – были добавлены новые остановки и отменены старые.

У ваших водителей есть некоторая степень свободы, и иногда они вносят изменения в маршруты, чтобы оказать услугу клиенту без вашего ведома. Поскольку вы сами водили грузовик в течение 12 лет, то хорошо знаете водителей и уважаете их решения. Они, в свою очередь, уважают вас, и были довольны, когда вы заняли должность контролёра.

При любых изменениях нельзя избавиться от остановок, но необходимо сократить километраж. Самые короткие маршруты, которые легко определяет компьютер, не всегда лучшие, поскольку не согласуются с предпочтительным для клиентов временем доставки.

При любых изменениях от водителей будут поступать жалобы. Они не любят изменений. Поскольку они осуществляют доставку по всему городу, их трудно контролировать. Их устраивает существующая на сегодня организация дела.

Ситуация 2. Производственные проблемы

Подразделение, которое выполняет такую же работу, что и ваше, столкнулось с нехваткой рабочих рук, и ваш начальник распорядился, чтобы вы отправили в это подразделение на два-три дня троих из своих 12 рабочих, чтобы помочь ему справиться с непредвиденной ситуацией.

Работа довольно рутинная и требует только тех навыков, которые уже есть у вашей группы. Можно выбрать любого из ваших рабочих, поскольку они будут работать в другом подразделении завода не меньше и не больше, чем сейчас.

Вы хорошо знаете ваших работников и можете легко выбрать троих из них, кто может выполнить задание. Работу вашего собственного подразделения надо будет организовать так, чтобы отсутствие троих рабочих не сказалось на производственных результатах.

Ситуация 3. Издательство

Вы инженер по эксплуатации в издательстве, работающим над проектом. Один из ваших начальников сказал вам, что, по информации оператора печатных станков, один станок требует ремонта. Поскольку при сокращении времени работы печатных станков уменьшается объём печатной продукции, вы немедленно занялись решением этой

проблемы и получили предварительную информацию из нескольких компаний по ремонту оборудования, предложивших выполнить работу за несколько дней.

Опыт говорит о том, что одни компании выполняют некоторые виды работ лучше, чем другие. У вас нет уверенности, какая из них лучше всех выполнит именно те ремонтные работы, которые необходимы в данном случае, но некоторые из операторов печатных станков имеют значительный опыт работы с этими компаниями.

Ситуация 4. Сеть магазинов розничной торговли

Вы работаете районным менеджером сети магазинов розничной торговли. Интерьер во всех магазинах в вашем районе одинаковый, и расположены они в торговых центрах. В каждом есть свой менеджер, который подчиняется вам. У этих менеджеров одинаковый опыт работы, и среди них царит ничем не нарушаемое согласие относительно вопросов политики компании. Под вашим руководством они установили хорошие отношения друг с другом и смотрят на вещи, по существу, одинаково. Одна из разделяемых всеми точек зрения состоит в том, что они считают любую заметную систему безопасности нежелательной, поскольку она отпугивает клиентов и снижает объём продаж.

За последние шесть месяцев потери, связанные с воровством, в большинстве ваших магазинов резко возросли. Поэтому президент компании поручил вам принять меры, направленные на уменьшение числа случаев воровства. От вас не требуют немедленных мер, и вы собираетесь разработать план действий в течение недели.

Пока что вы собрали отчёты об инвентаризации со всех менеджеров магазинов, где была представлена детальная информация относительно потерь, но не содержалось сведений, что было их причиной. Вы также провели совещания с шестью охранными фирмами, каждая из которых предоставила детальное описание конкретных систем безопасности и их цену.

На данный момент вы чувствуете, что лучшее, что вы можете сейчас сделать, это выбрать одну из этих систем и установить её во всех магазинах района. Однако вы не уверены, какую из этих систем ваши менеджеры смогли бы внедрить быстрее всего и какая из них наилучшим образом согласуется с системой работы ваших магазинов.

Ситуация 5. Ремонтно-монтажная группа

Вы – инспектор, который отвечает за группу специалистов по ремонту сложной электронной техники. Каждый из шести членов вашей команды водит небольшой сервисный грузовичок, на котором ездит на задания. Состав членов вашей команды относительно стабилен уже много лет, и хотя трудовой стаж сотрудников разный, вы уверены, что каждый из них планирует свою карьеру в рамках компании. Работа хорошо оплачивается, она интересная и способна возбудить профессиональный азарт.

За каждым техником закреплена территория, где он отвечает за все виды ремонта и монтажа. Различные задания охватывают как городские, так и сельские территории, и некоторые сотрудники для выполнения работ должны ездить на более далёкие расстояния.

Те, кто обслуживают городские территории, должны часто тормозить и снова трогаться во время поездок, что не просто для их сервисных автомобилей. Вы знаете модель и год выпуска каждой машины и каждый маршрут. Водители отвечают за обслуживание своей машины и уход за ней.

Время от времени центральный офис предоставляет новый автомобиль, который вы передаёте одному из членов вашей команды. Это всегда трудное дело, и часто ваши сотрудники вслух выражают своё недовольство вашим выбором. Вы не уверены, что существует абсолютно справедливый способ принятия решения, кто должен получить новую машину, но вы должны решить, кто же всё-таки получит её прямо сейчас. Очевидно, каждый из водителей хотел бы иметь новую машину, но у вас нет уверенности, кому она нужна или кто заслуживает больше всего.

Безразлично, кто получит машину; другие могут сознательно осложнить вашу жизнь, сообщая о реальных или вымышленных механических проблемах с их старыми

автомобилями. Это может привести к снижению производительности вашей команды, и при этом вы окажитесь не в состоянии контролировать ситуацию.

Источник: Примеры данного упражнения заимствованы из тренингового материала «Центра креативного лидерства».

Типовые оценочные материалы по теме 2.1 «Организация управления проектами»:

Типовые вопросы для опроса:

1. Дайте определение организационной структуре управления проектами.
2. Перечислите общие принципы построения организационной структуры управления проектами.
3. Раскройте типы организационных структур управления проектами.
4. В чём заключается разница организации управления при проектном управлении и традиционном менеджменте?

Типовые ситуационные задания:

1. Определите типы, виды и классы для следующих проектов по всем известным Вам классификационным признакам:

- переселение населения на Дальний Восток России;
- создание первого в Республике Саха (Якутия) промышленного тепличного комплекса, предназначенного для круглогодичного выращивания овощей и зелени;
- создание ТОРов на Дальнем Востоке;
- проект экологически безопасной орбитальной системы энергоснабжения земли и космоса;
- поддержка Олимпийских игр компанией «Мегафон»;
- выполнение группой студентов конкурсной работы.

2. Выберите реализуемую в настоящее время государственную программу и раскройте:

- в рамках какого направления она реализуется;
- ее цели и задачи;
- целевые индикаторы и показатели;
- этапы и сроки реализации;
- ожидаемые результаты реализации программы.

Типовые оценочные материалы по теме 2.2 «Планирование проекта»:

Типовые вопросы для опроса:

1. Что понимается под планированием проекта?
2. Каковы основная цель и задачи планирования проекта?
3. Что может выступать в качестве исходных данных для планирования проекта?
4. Какие процессы планирования проекта Вы знаете?
5. Раскройте уровни планирования проектов.
6. Какие основные функции выполняет декомпозиция проекта?
7. Какие существуют разновидности планов проекта? В чем заключается основное отличие между ними?
8. Раскройте последовательность планирования проекта.
9. Назовите основные средства (модели) планирования проекта. Как Вы думаете, какие из них применяются в практической деятельности наиболее часто?
10. В чем заключается основное отличие между поэтапным планированием и планированием ключевых событий?
11. Какие условия должны быть соблюдены для реализации сетевых методов планирования?

12. Раскройте правила построения сетевых графиков с примерами.

Типовые ситуационные задания:

1. Постройте сетевые графики для следующих ситуаций:

Предшествующая работа	Рассматриваемая работа	Предшествующая работа	Рассматриваемая работа
-	А	В, Г	Ж
-	Б	Д, Е, Ж	З
А, Б	В	Д, Е	И
А, Б	Г	И, З	К
В, Г	Д	-	Л
В, Г	Е	А	М
-	О	О, И, З	П

Предшествующая работа	Рассматриваемая работа	Предшествующая работа	Рассматриваемая работа
-	А	В, Е	Ж
А	Б	В, Г	З
А	В	-	И
Б	Г	Ж, З, И	К
-	Д	К	Л
Б, Д	Е	В, Е	М
Б, Д	Н	И, Н	О

Предшествующая работа	Рассматриваемая работа	Предшествующая работа	Рассматриваемая работа
-	А	Г, Д	Ж
-	Б	-	З
Б	В	З	И
В	Г	Ж, Е, И	К
А, Б	Д	А, Б	Л
Д, Г	Е	Л	М
А, Б	Н	Г, Д, Н	О

Типовые оценочные материалы по теме 3.3 «Контроль и аудит проекта»:

Типовые вопросы для опроса:

1. Что следует понимать под контролем проекта?
2. Что входит в систему контроля?
3. Перечислите основные принципы эффективной системы контроля.
4. Раскройте содержание основных этапов процесса контроля.
5. Чем аудит проекта отличается от контроля проекта?
6. Какие факторы оказывают влияние на глубину аудита проекта?
7. Назовите типы аудитов проекта.
8. При соблюдении каких требований, предъявляемых к внешнему аудитору, аудит пройдет успешно?
9. Раскройте основные методы контроля и аудита проекта.
10. Какова структура отчета о проверке?
11. Назовите основные причины неудач управления проектами.

Типовые ситуационные задания:

1. Прочитайте притчу Сулхан-Сабы Орбелиани, философа и известного классика грузинской литературы, жившего в середине XVIII в., автора книги «Мудрость вымысла».

«Некий хозяин нанял рабочего переливать вино из чана в чан, чтобы избавиться от осадка. Дня через два заглянув в погреб, он заметил возле одного из чанов влажную пиалу. Оказалось, работник пьет вино. Хозяин запретил ему это, но тот продолжал свое. Тогда был нанят надсмотрщик над работником. И в следующий свой приход хозяин видел же две влажные пиалы - пили оба!»

Ответьте на вопросы:

1). Как бы вы поступили на месте хозяина?

2). Что должен был сделать хозяин, чтобы обезопасить себя от воровства?

3). Как должен был контролировать работника хозяин?

2. Кейс «Отчаянная ситуация в ОАО «Боксит»

В компании «Боксит» сложилась непростая ситуация. Внезапный рост спроса на алюминий (казалось бы, положительный момент) повлек за собой отчаянные действия руководителей с целью удовлетворить потребности рынка. ОАО «Боксит» как основной поставщик алюминиевой руды с ужасом обнаружил, что спрос на их продукт нарастает, нарастает и нарастает. Увеличение числа заказов привело к появлению огромной очереди клиентов. Несмотря на использование новейших технологий, «Боксит» продолжал погружение в «океан» неудовлетворенных запросов. Отсрочки выполнения заказов насчитывались тысячами в год, а вопли разгневанных соискателей становились все громче. В определенный момент, число невыполненных «Бокситом» заказов достигло 100 «горящих» оплаченных поставок, а доля предъявлявших претензии клиентов перевалила за 20 %. «Боксит» поручил изучение проблемы командам качества, которые установили, что из 150 дней, необходимых для подготовки продукции к отгрузке, реально для работы использовалось только 30. Менеджеры были в шоке. Что же делалось в остальные 120 дней? Команды качества обнаружили, что изменение технологий никак не повлияло на сам процесс добычи руды, который не изменялся с незапамятных времен. Работники каждого отдела были уверены, что новый этап процесса должен начинаться только по завершении предыдущей стадии формирования заказа. Так, работы по оформлению откладывались до той поры, пока в долгой переписке с клиентом не уточнялись все, связанные с его заказом, как правило, второстепенные детали. Новые, предложенные командами стандарты деятельности позволили уменьшить время исполнения заказа до 75 дней.

Предложите систему контроля для ОАО «Боксит», предполагающую ответы на следующие вопросы:

- Что контролировать?

-Где (в каких «точках») следует осуществлять контроль?

- В какое время и с какой периодичностью целесообразно осуществлять контролирующие действия?

- Кто должен обеспечивать требуемый контроль?

Типовые оценочные материалы по теме 3.1 «Составление сметы и бюджета проекта»:

Типовые вопросы для опроса:

1. Дайте определение «смета проекта».
2. Чем смета проекта отличается от бюджета проекта?
3. Какие виды затрат следует учитывать при составлении сметы и бюджета проекта?
4. Чем обусловлено возрастание издержек проекта?
5. Раскройте особенности сметы для различных фаз проекта.
6. Дайте определение бюджетирования проекта.

Типовые ситуационные задания:

1. Составьте смету для одного из выбранных Вами проектов:

- выезда группой на природу;
- празднование выпускного вечера;
- оформления лекционной аудитории ДВИУ;
- празднования мероприятия «День первокурсника».

Типовые оценочные материалы по теме 3.2 «Завершение проекта»:

Типовые вопросы для опроса:

1. Каковы основные причины завершения проектов?
2. Перечислите варианты завершения проекта.
3. Какой вариант завершения проекта следует считать наиболее желательным?
4. Какие действия предполагает нормальное завершение проекта?
5. Каковы причины кризисного завершения проекта?
6. Какие стратегии, характерные для досрочного закрытия проекта, Вы знаете? В чём их преимущества и недостатки?
7. Перечислите основные операции, связанные с завершением проекта?

Типовые ситуационные задания:

Согласны ли Вы со следующими утверждениями? Ответ обоснуйте.

1) На конкретный проект оказывают влияние лишь отдельные факторы окружения.
2) Руководство проекта должно периодически мониторить состояние окружения проекта.
3) Окружение проекта относительно стабильно.
4) Менеджеры проекта должны организовывать специальные связи между проектом и его окружением.
5) Ближнее окружение менее подвижно, нежели дальнее.
6) Наибольшее влияние на проект оказывают природные, социальные и правовые факторы.
7) Чем больше масштаб проекта, тем сильнее влияние на него факторов внешнего окружения.
8) Отдельные элементы проекта по ходу его реализации могут переходить из состава проекта во внешнюю среду и обратно.
9) Одни и те же факторы окружения проекта могут выступать как в качестве возможностей, так и в качестве угроз для реализации проекта.
10) Экономические и правовые факторы наименее динамичны, нежели социальные и культурные.

2. Какие факторы, на Ваш взгляд, могут оказывать наибольшее, а какие – наименьшее влияние на следующие проекты:

1) создание истребителя 5-го поколения Су-57;
2) завершение строительства Челябинского метрополитена;
3) «Сахалин-3» (разработка нефте-газовых месторождений);
4) создание горнолыжного туристическо-курортного кластера на Северном Кавказе;
5) строительство свинокомплекса ООО «Мерси Трейд» в Спасском районе Приморского края;
6) международный проект по исследованию Марса «ЭкзоМарс».

3. Проведите анализ факторов дальнего окружения для выбранного Вами проекта

5 Оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине

5.1 Зачет проводится с применением следующих методов (средств):

Зачёт проводится в устной форме с использованием экзаменационных билетов, каждый из которых включает в себя по два теоретических вопроса. Ответ оценивается в баллах. Максимальное количество баллов, которое обучающийся может получить на экзамене, составляет 30 баллов.

Обязательным условием итоговой оценки сформированности этапа компетенции является помимо промежуточной аттестации выполнение всех форм текущего контроля (в соответствии с Положением РАНХиГС о балльно-рейтинговой системе оценки знаний).

Максимальное количество баллов, которые может набрать обучающийся в рамках изучения дисциплины, равно 100 баллов, при этом 70 баллов приходится на текущую аттестацию и 30 баллов - на промежуточную аттестацию (зачёт).

5.2 Оценочные материалы промежуточной аттестации

Компонент компетенции	Ключевой индикатор оценивания	Критерий оценивания
ОПК ОС-4.3 Формирование способности адаптировать методы и модели исследования к специфике рассматриваемой проблемы, критически оценивать научные результаты, полученные отечественными и зарубежными исследователями. Овладение навыками обобщения результатов, полученных отечественными и зарубежными учеными и навыками критической оценки научных результатов	Готовит и защищает научно-исследовательский проект в рамках учебного процесса магистратуры	Знает основные труды отечественных и зарубежных ученых, аналитиков по актуальным вопросам управления проектами. Умеет применять основные направлений в управлении проектами и связанных с ними революционных открытий, технологий и продуктов. Демонстрирует навыки реализации проектов, базирующихся на революционных открытиях, технологиях и продуктах.
ПКс-7.3 Формирование способности выявить перспективные направления исследований, проводить самостоятельные исследования в соответствии с разработанной программой исследований. Овладение методами, методикой и техникой проведения экспериментальной работы. Формирование способности вести исследования в соответствии с этапами программы, интерпретировать получаемые результаты исследований, организовать научно-исследовательский процесс	Проводит самостоятельные исследования в соответствии с разработанной программой	Самостоятельно получает новые знания на основе анализа информации, проводит исследования в соответствии с разработанной программой исследований. Эффективно владеет навыками разработки программы исследований; методами, методикой и техникой проведения экспериментальной работы. Профессионально организовывает научно-исследовательский процесс, самостоятельно проводит научные исследования и оценивает получаемые результаты

Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации

Типовые вопросы к зачету:

1.Понятие программы, проекта и задачи.
2.Основные характеристики и элементы проекта.

3.Виды проектов:
4. Жизненный цикл и фазы проекта.
5. Управление проектами и области его применения.
6. Понятие и состав окружения проекта.
7. Характеристика внутреннего, ближнего и дальнего окружения проекта.
8. Понятие и функции стейкхолдеров проекта.
9. Управление отношениями со стейкхолдерами проекта.
10. Понятие и типичный состав команды проекта.
11. Командный синергизм и эффективность команды.
12.Развитие проектной команды.
13. Создание высокоэффективных проектных команд.
14. Управление виртуальными проектными командами.
15. Области принятия и типы решений в проектном управлении.
16. Виды и уровни решений в проектном управлении.
17. Рациональное принятие решений в проектном управлении.
18. Личностные факторы и субъективная рациональность в принятии решений.
19. «Адекватные» решения.
20. Понятие и принципы построения организационной структуры управления проектами.
21. Типы организационных структур управления проектами.
22. Понятие, процессы и уровни планирования проекта.
23. Средства (модели) планирования проекта.
24. Разработка проектной документации.
25. Контроль проекта: типы, принципы и процесс. Принципы эффективной системы контроля.
26. Аудит проекта. Понятие аудита проекта. Факторы, влияющие на глубину аудита проекта. Типы аудита проектов.
27. Методы контроля и аудита проекта.
28. Отчёт о проверке: цель написания и структура.
29. Понятие сметы и бюджета проекта. Статьи затрат в смете проекта.
30. Особенности сметы для различных фаз проекта.
31. Бюджетирование проекта. Понятие бюджетирования проекта. Формы представления бюджета.
32. Причины и варианты завершения проекта.
33. Нормальное и досрочное завершение проекта.
34. Выход из проекта до достижения конечной цели.
35. Решение о закрытии и процесс закрытия проекта.

Шкала оценивания

Показатель оценивания	**Критерий оценивания**	**Оценка**
На уровне знаний: об основных трудах отечественных и зарубежных ученых, аналитиков по актуальным вопросам управления проектами на уровне умений : применение основных направлений в управлении проектами и	Обладает знаниями об основных трудах отечественных и зарубежных ученых, аналитиков по актуальным вопросам управления проектами. Умеет применять основные направления в управлении проектами и связанными с ними революционных открытий, технологий и продуктов Демонстрирует знания о методике подбора научной литературы, основных принципах системного, ситуационного, динамического и других видов анализа, области их применения Умеет выявлять перспективные направления исследований	зачтено

связанных с ними революционных открытий, технологий и продуктов на уровне навыков: реализация проектов, базирующихся на революционных открытиях, технологиях и продуктах	Отсутствуют знания об основных трудах отечественных и зарубежных ученых, аналитиков по актуальным вопросам управления проектами. Не умеет применять основные направления в управлении проектами и связанными с ними революционных открытий, технологий и продуктов Отсутствуют знания о методике подбора научной литературы, основных принципах системного, ситуационного, динамического и других видов анализа, области их применения Не умеет выявлять перспективные направления исследований	Не зачтено

6. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Приступая к изучению дисциплины, обучающемуся необходимо внимательно ознакомиться с тематическим планом занятий, а также списком рекомендованной литературы.

6.1. Методические указания для обучающихся по освоению материала занятий лекционного типа

Занятия лекционного типа по темам: 1.1 «Программы и проекты как средства решения управленческих задач» и 1.4 «Команда проекта» проводятся в интерактивной форме в виде лекции-диалога, в которой содержание подается преподавателем через серию вопросов, в частности, о том, какие проекты, реализуемые в нашей стране или регионе, они знают, какие цели преследуют названные проекты, при каких условиях члены команды будут работать наиболее эффективно и др.

6.2. Методические указания для обучающихся по освоению материала семинарского типа

Занятия семинарского типа по всем темам изучаемого курса (кроме последней) проводятся в формах опроса по темам дисциплины и решения ситуационных заданий. Занятия семинарского типа по теме 3.2 «Завершение проекта» проводится только в форме опроса по теме.

6.3 Вопросы для самостоятельной подготовки к занятиям семинарского типа

Раздел 1

1. Дайте понятие программы и проекта.
2. Раскройте основные характеристики проекта. По каким параметрам отличаются проектное управление и традиционный менеджмент?
3. Перечислите основные ограничения проекта.
4. Какие виды проектов Вы знаете?
5. В чем заключаются основные преимущества и недостатки внутренних и внешних проектов?
6. Почему нетехнические проекты не подвержены риску полного провала?
7. Каким образом соотносятся понятия «фаза», «этап» и «стадия» в управлении проектами?
8. Перечислите основные признаки фазы проекта.
9. Раскройте основные области применения проектного управления в современной России.
10. Дайте определение окружению проекта.
11. Перечислите составные элементы окружения проекта.

12. Раскройте состав внутреннего окружения проекта.
13. Перечислите факторы ближнего окружения проекта.
14. Раскройте с примерами факторы дальнего окружения проекта.
15. Какова степень влияния факторов дальнего окружения на различные типы проектов?
16. Кого можно считать стейкхолдером проекта?
17. Относятся ли конкуренты к стейкхолдерам проекта?
18. Раскройте основных стейкхолдеров проекта и их основные функции.
19. Перечислите основные этапы анализа стейкхолдеров.
20. Как выглядит реестр стейкхолдеров и для каких целей он составляется?
21. Какие инструменты для выработки стратегии взаимодействия со стейкхолдерами проекта Вы знаете?
22. Почему могут возникать конфликтные ситуации между организацией, реализующей проект, и отдельными группами стейкхолдеров?
23. Каким образом можно вовлекать стейкхолдеров в проектную деятельность?
24. Дайте определение команды проекта.
25. Опишите типичный состав команды проекта.
26. Кто формирует команду проекта?
27. Что понимается под командным синергизмом?
28. Какие условия способствуют достижению высокого уровня синергизма команды проекта?
29. По каким параметрам оценивается лидерство менеджера проекта?
30. Раскройте стадии развития команды проекта.
31. При каких условиях команда проекта может работать наиболее эффекквтивно?
32. Раскройте процесс создания высокоэффективных проектных команд.
33. Для каких целей может быть использован устав проектной команды?
34. Что понимается под даунсайзингом?
35. Перечислите области принятия решений в проектном управлении.
36. Какие виды решений в проектном управлении Вы знаете?
37. Каким образом меняется уровень неопределённости при принятии запрограммированных и незапрограммированных решений?
38. Перечислите уровни принятия решений в проектном управлении. Каковы должны быть ключевые навыки при принятии решений на каждом из них?
39. Что понимается под рациональным принятием решений в управлении проектами?
40. Раскройте процесс рационального принятия решений в управлении проектами
41. Какие составляющие восприятия влияют на процесс принятия решения? Каким образом можно снизить степень этого влияния?
42. Дайте определение субъективной рациональности. На каком этапе принятия решений она проявляется в наибольшей степени?
43. Что понимают под «адекватными» решениями?
44. Почему менеджеры на практике принимают «адекватные», а не рациональные решения?
45. Дайте определение виртуальной организации. Каковы их преимущества и недостатки?

Раздел 2

1. Дайте определение организационной структуре управления проектами.
2. Перечислите общие принципы построения организационной структуры управления проектами.
3. Раскройте типы организационных структур управления проектами.

4. В чём заключается разница организации управления при проектном управлении и традиционном менеджменте?

5. Что понимается под планированием проекта?

6. Каковы основная цель и задачи планирования проекта?

7. Что может выступать в качестве исходных данных для планирования проекта?

8. Какие процессы планирования проекта Вы знаете?

9. Раскройте уровни планирования проектов.

10. Какие основные функции выполняет декомпозиция проекта?

11. Какие существуют разновидности планов проекта? В чем заключается основное отличие между ними?

12. Раскройте последовательность планирования проекта.

13. Назовите основные средства (модели) планирования проекта. Как Вы думаете, какие из них применяются в практической деятельности наиболее часто?

14. В чем заключается основное отличие между поэтапным планированием и планированием ключевых событий?

15. Какие условия должны быть соблюдены для реализации сетевых методов планирования?

16. Раскройте правила построения сетевых графиков с примерами.

Раздел 3

1. Дайте определение «смета проекта».

2. Чем смета проекта отличается от бюджета проекта?

3. Какие виды затрат следует учитывать при составлении сметы и бюджета проекта?

4. Чем обусловлено возрастание издержек проекта?

5. Раскройте особенности сметы для различных фаз проекта.

6. Дайте определение бюджетирования проекта.

7. Каковы основные причины завершения проектов?

8. Перечислите варианты завершения проекта.

9. Какой вариант завершения проекта следует считать наиболее желательным?

10. Какие действия предполагает нормальное завершение проекта?

11. Каковы причины кризисного завершения проекта?

12. Какие стратегии, характерные для досрочного закрытия проекта, Вы знаете? В чём их преимущества и недостатки?

13.Перечислите основные операции, связанные с завершением проект

Устные ответы на вопросы опроса оцениваются по 5-ти балльной шкале по следующим критериям:

5 баллов – обучающийся верно, самостоятельно отвечает на поставленный вопрос, использует различные источники, ссылается на нормативно-правовые акты, выражает собственное мнение.

4 балла – обучающийся верно, самостоятельно отвечает на поставленный вопрос, при ответе использует преимущественно материалы лекционных занятий.

3 балла – обучающийся испытывает затруднения при ответе на поставленный вопрос, не может привести дополнительную информацию.

0 баллов – обучающийся не может ответить на поставленный вопрос.

Ситуационные задания оцениваются по 5-ти балльной шкале по следующим критериям:

5 баллов. Обучающийся верно выполняет практическое задание, умеет правильно применять тот или иной инструмент при проведении анализа, может произвести адекватную оценку проблемной ситуации и сделать прогноз ее последствий, правильно решает ситуационную задачу, делая необходимые ссылки на нормативно-правовые акты и приводя возможные варианты последствий).

4 балла. Обучающийся выполняет практическое задание с незначительными ошибками; правильно применяет тот или иной инструмент при проведении анализа, однако, недостаточно точно производит оценку проблемной ситуации, допускает несущественные ошибки при прогнозировании последствий проблемной ситуации, правильно решает ситуационную задачу, делая необходимые ссылки на нормативно-правовые акты.

3 балла. Обучающийся выполняет практическое задание с существенными ошибками; испытывает трудности при выборе и применении инструментария проведения анализа; оценку проблемной ситуации производит с ошибками, которые после собеседования может исправить; не может осуществить прогноз последствий проблемной ситуации, при решении ситуационной задачи испытывает трудности в соотнесении теоретических знаний с практическими ситуациями.

0 баллов. Обучающийся не может выполнить практическое задание, произвести анализ; не может дать оценку проблемной ситуации, не способен осуществить прогноз последствий проблемной ситуации, решить ситуационную задачу.

Ситуационные задания оцениваются по 5-ти балльной шкале по следующим критериям:

5 баллов. Обучающийся верно выполняет практическое задание, умеет правильно применять тот или иной инструмент при проведении анализа, может произвести адекватную оценку проблемной ситуации и сделать прогноз ее последствий, правильно решает ситуационную задачу, делая необходимые ссылки на нормативно-правовые акты и приводя возможные варианты последствий).

4 балла. Обучающийся выполняет практическое задание с незначительными ошибками; правильно применяет тот или иной инструмент при проведении анализа, однако, недостаточно точно производит оценку проблемной ситуации, допускает несущественные ошибки при прогнозировании последствий проблемной ситуации, правильно решает ситуационную задачу, делая необходимые ссылки на нормативно-правовые акты.

3 балла. Обучающийся выполняет практическое задание с существенными ошибками; выполняет практические расчеты в неполном объеме, испытывает трудности при выборе и применении инструментария проведения анализа; оценку проблемной ситуации производит с ошибками, которые после собеседования может исправить; не может осуществить прогноз последствий проблемной ситуации, при решении ситуационной задачи испытывает трудности в соотнесении теоретических знаний с практическими ситуациями.

0 баллов. Обучающийся не может выполнить практическое задание, произвести анализ; не может дать оценку проблемной ситуации, не способен осуществить прогноз последствий проблемной ситуации, решить ситуационную задачу.

Методические рекомендации по изучению дисциплины с применением ДОТ

Доступ к системе дистанционных образовательных технологий осуществляется каждым обучающимся самостоятельно с любого устройства на образовательном портале института: https://lms.ranepa.ru. Пароль и логин к личному кабинету / профилю предоставляется студенту в деканате.

Страница каждой дисциплины на образовательном портале имеет следующую структуру и содержание:

1. **Общая информация** содержит:

– РПД – рабочую программу дисциплины, в которой представлены объем и место дисциплины в структуре образовательной программы; содержание и структура дисциплины; материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд

оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине; методические указания для обучающихся по освоению дисциплины и т.д);

– Календарно тематический план изучения дисциплины, в котором отражена дата проведения лекционного, семинарского занятий по соответствующей теме и режим проведения занятия (образовательный портал, Microsoft Teams, Skype, электронная почта преподавателя, чаты социальных сетей типа WhatsApp и др.)

– Инструкция по работе в СДО и рекомендации по изучению дисциплины посредством СДО

– График индивидуальных и групповых консультаций

2. Лекционные материалы – в этом разделе представлены текстовыми файлами лекции преподавателя (с разбивкой по темам, разделам и т.п.). В дополнение к лекционному материалу могут быть представлены презентации, нормативно-правовые документы

3. Задания к занятиям семинарского типа (практич. занятиям, семинарам, лаб. работам и т.п.) – в этом разделе представлены материалы к занятиям семинарского типа отдельными файлами для каждого отдельного занятия (согласно расписанию), в которых в полном объеме отражено содержание занятия по указанной теме, приведены задания с указанием балльной оценки за их выполнение, сроков выполнения и организационных моментов по представлению выполненных заданий преподавателю на проверку (например, сдача заданий старосте группе с последующей их отправкой на почту преподавателя единым письмом или личная отправка задания преподавателю каждым студентом).

4. Самостоятельная работа – в этом разделе представлена информация по организации самостоятельной работы студентов, например указаны темы для самостоятельного изучения, перечень индивидуальных заданий, тематика докладов, рефератов. При наличие обязательной письменной работы (курсовая, проект, реферат, контрольная и т.д.) в этом разделе размещаются методические указания по выполнению этой работы.

5. Текущий контроль – в этом разделе представлены задания для выполнения их студентами с целью ведения учета текущей успеваемости студента.

6. Промежуточная аттестация – в этом разделе размещается информация по формату промежуточной аттестации, вопросы для подготовки к экзамену (зачету), тесты.

7. Рекомендуемая литература – в этом разделе представлен перечень рекомендуемой литературы для изучения дисциплины, ссылки на ЭБС.

8. Успеваемость – в этом разделе преподаватель размещает еженедельные сведения по успеваемости студентов.

Таким образом, весь материал необходимый для изучения студентом дисциплины представлен на образовательном портале института.

Для активного взаимодействия диалогового характера (лекции, семинары, консультации) со студентами преподаватель по мере освоения режима обучения с применением ДОТ может использовать различные возможности Интернет-пространства, допустимые для института (Google Класс, Microsoft Teams, Skype, WhatsApp). Для представления выполненных заданий на проверку преподавателю используется электронная почта преподавателя, образовательный портал института или Microsoft Teams.

Все виды работ проводятся по календарному учебному графику и строго по расписанию. В начале пары преподаватель проверяет присутствующих, дает комментарии по лекции (семинарскому занятию), дает задание, дает рекомендации по его выполнению, комментирует оценку за его выполнение, сроки и процедуру сдачи заданий.

Преподаватель ведет и сохраняет записи текущей успеваемости (выполненные задания, ведомость, студенческий журнал, журнал преподавателя) и видеозаписи и

результаты промежуточной аттестации с обязательной идентификацией обучающихся (паспорт).

7. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет"

7.1. Основная литература.

1. Бедердинова, О. И. Автоматизированное управление IT-проектами : учебное пособие / О.И. Бедердинова, Ю.А. Водовозова. – Москва : ИНФРА-М, 2021. – 92 с.
2. Зуб, А. Т. Управление проектами : учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 422 с.
3. Кузнецова, Е. В. Управление портфелем проектов как инструмент реализации корпоративной стратегии : учебник для вузов / Е. В. Кузнецова. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 177 с.

7.2. Дополнительная литература.

1 Аверченков, В.И. Инновационный менеджмент. - Брянский государственный технический университет, 2012. – режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/6995
2 Разу, М.Л. Управление проектом. Основы проектного управления. – КНОРУС, 2011
3 Романова, М.В. Управление проектами. - ИНФРА-М, 2010
4 Ньютон, Р. Управление проектами от А до Я. - Альпина Паблишерз, 2011
5 Мазур, И.И. Управление проектами. - Омега-Л, 2012

7.3. Нормативные правовые документы.

1. Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации : пост. Правительства РФ от 15.10.2016 г. № 1050 // Собр. законодательства РФ. – 2016. – № 43. – Ст. 6028.

2. Об утверждении Методических рекомендаций по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти : расп. Минэкономразвития России от 14.04.2014 г. № 26Р-АУ / Официальный сайт Минэкономразвития России. – URL.: http://economy.gov.ru/minec/about/structure/depStrategy/201404181.

7.4. Интернет-ресурсы.

1. ЭБС IPRbooks. – URL.: http://www.iprbookshop.ru.
2. ЭБС Издательство «ЮРАЙТ». – URL.: http://www.biblio-online.ru/

8. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

Адрес	Наименование оборудованных учебных кабинетов	Оснащенность оборудованных учебных кабинетов, перечень программного обеспечения
680000, Хабаровский край, г. Хабаровск, ул. Муравьева-Амурского, д.33	Учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), практик, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации.	Специализированная мебель для организации рабочих мест обучающихся и преподавателя, технические средства обучения, мультимедийное оборудование, доступ к сети «Интернет» и электронной информационно-образовательной среде. Программное обеспечение: Microsoft Windows, пакет Microsoft office, антивирусное программное обеспечение.
680000, Хабаровский край, г. Хабаровск, ул. Муравьева-Амурского, д.33	Учебные аудитории для самостоятельной работы обучающихся	Специализированная мебель для организации рабочих мест обучающихся, технические средства обучения, мультимедийное оборудование, доступ к сети «Интернет» и электронной информационно-образовательной среде. Программное обеспечение: Microsoft Windows, пакет Microsoft office, антивирусное программное обеспечение.
680000, Хабаровский край, г. Хабаровск, ул. Муравьева-Амурского, д.33, Точка кипения	Центр (класс) деловых игр	Специализированная мебель для организации рабочих мест обучающихся и преподавателя, технические средства обучения, мультимедийное оборудование, учебно-наглядные пособия, доска маркерная, доступ к сети «Интернет» и электронной информационно-образовательной среде. Программное обеспечение: Microsoft Windows, пакет Microsoft office, антивирусное программное обеспечение.
680000, Хабаровский край, г. Хабаровск, ул. Муравьева-Амурского, д.33	Специальная библиотека (библиотека ограниченного доступа) /	Помещение для самостоятельной работы обучающихся. Специализированная мебель для организации рабочих мест обучающихся, технические средства обучения, мультимедийное оборудование. Читальный зал научной библиотеки оснащен компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и электронной информационно-образовательной среде. Программное обеспечение: Microsoft Windows, пакет Microsoft office, антивирусное программное обеспечение.