Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Гриб Владислав Валерьевич
Должность: Ректор
Дата подписания: 09.10.2026 14:26:28
Уникальный программный ключ:
637517d24e103c3db032acf37e83[illegible]

Образовательное частное учреждение высшего образования

«МОСКОВСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ А.С. ГРИБОЕДОВА»

(ИМПЭ им. А.С. Грибоедова)

МЕЖДУНАРОДНЫЙ ИНСТИТУТ ИННОВАЦИОННОЙ ЭКОНОМИКИ, ЛИДЕРСТВА И МЕНЕДЖМЕНТА

УТВЕРЖДАЮ
Директор Международного института инновационной экономики, лидерства и менеджмента
_____ А. А. Панарин
«17» декабря 2025г.

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

ПРОЕКТНЫЕ МЕТОДЫ В ГОСУДАРСТВЕННОМ И МУНИЦИПАЛЬНОМ УПРАВЛЕНИИ

Направление подготовки
38.04.04 Государственное и муниципальное управление
(уровень магистратуры)

Направленность/профиль:
Государственное и муниципальное регулирование хозяйственных субъектов и предпринимательства

Форма обучения: очная, заочная

Москва

Фонд оценочных средств для дисциплины «Проектные методы в государственном и муниципальном управлении». Направление подготовки 38.04.04 Государственное и муниципальное управление (уровень магистратуры), направленность (профиль): «Государственное и муниципальное регулирование хозяйственных субъектов и предпринимательства» / Т. Л. Мищенко. – М.: ИМПЭ им. А.С. Грибоедова

Фонд оценочных средств является неотъемлемой частью рабочей программы дисциплины.

Разработчик: Т.Л. Мищенко.

Заведующий кафедрой: _____ / А.Ю.Кирьянов

1. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ, ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Настоящий Фонд оценочных средств (ФОС) по дисциплине «Проектные методы в государственном и муниципальном управлении» является неотъемлемым приложением к рабочей программе дисциплины (РПД) **«**Проектные методы в государственном и муниципальном управлении**».** На данный ФОС распространяются все реквизиты утверждения, представленные в РПД по данной дисциплине.

2. ПЕРЕЧЕНЬ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

Для определения качества освоения обучающимися учебного материала по дисциплине используются следующие оценочные средства:

№ п/п	Оценочное средство	Краткая характеристика оценочного средства	Представление оценочного средства в ФОС
1	Тестирование	Вид контроля, позволяющий оценить изученный теоретический материал.	Вопросы для проведения тестирования
2	Практические задания	Вид контроля, позволяющий оценить умение обучающегося применять осваиваемую компетенцию в практических ситуациях и при решении производственных задач	Задания к практическому занятию
3	Контрольная работа	Вид контроля, позволяющий определить результат освоения компетенций по дисциплине в рамках рассматриваемой темы, оцениваемый с помощью соответствующих индикаторов достижения компетенций	Задания контрольной работы
4	Самостоятельная работа	Вид контроля, позволяющий оценить проработку теоретического материала, изучение рекомендуемой литературы, выполнение практико-ориентированных заданий (заполнение таблиц, проведение сравнительного анализа, составление схем и др.), решение практических задач, создание презентаций, написание рефератов, подборку нормативного и иного материала и выполнение других заданий	Задания самостоятельной работы
5	Курсовая работа	Вид контроля, позволяющий выявить степень владения базовыми знаниями, умениями и навыками, необходимыми для обучения, и определить уровень владения новым материалом	Индивидуальные задания (темы) для курсовой работы
6	Зачет/Зачет с оценкой/Экзамен	Вид контроля, позволяющий выявить степень овладения знаниями, умениями и навыками, необходимыми для дальнейшего освоения образовательной программы подготовки	Вопросы для подготовки к зачету/зачету с оценкой/экзамену

3. ПАСПОРТ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДИСЦИПЛИНЕ

3.1. Сопроводительная информация.

Разработчик	Т.Л. Мищенко.
Кафедра	Государственного и муниципального управления
Наименование дисциплины	Проектные методы в государственном и муниципальном управлении
Факультет / институт	Международный институт инновационной экономики, лидерства и менеджмента
Направление подготовки / специальность	38.04.04 Государственное и муниципальное управление (уровень магистратуры)
Количество вопросов в оценочных заданиях (диапазон)	30
Общее время тестирования (мин)	90
Общее количество вопросов/заданий в ФОС	30
Размещенность на веб-сайте Университета примерного перечня вопросов, заданий ФОС – для подготовки обучающихся к прохождению оценки (да / нет)	Да

3.2. Характеристика оцениваемых компетенций.

Код компетенции	Формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции (для планирования результатов обучения по элементам образовательной программы и соответствующих оценочных средств)
УК-2	Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла	**ИУК-2.1. Знает способы** управления проектом на всех этапах его жизненного цикла. **ИУК-2.2. Умеет** управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла. **ИУК-2.3. Владеет навыкамиу правления** проектом на всех этапах его жизненного цикла.
ПК-1	**.** Способен осуществлять организацию инициирования и планирования проекта государственно-частного партнерства	**ИПК-1.1 Знать**: Способы планирования и распределения работ в рамках реализации проекта государственно-частного партнерства **ИПК-1.2 Уметь**: Формулировать задачи проекта государственно-частного партнерства, устанавливать их взаимосвязи Ставить задачи проекта государственно-частного партнерства **ИПК-1.3 Владеть**: Навыками организации инициирования и планирования проекта государственно-частного партнерства
ПК-2	**.** Способен осуществлять утверждение паспорта (устава) проекта государственно-частного партнерства	**ИПК-2.1 Знать**: Организационно-правовые формы государственно-частного партнерства Требования законодательства Российской Федерации и нормативных правовых актов, регулирующих сферу прорабатываемого проекта государственно-частного партнерства Требования законодательства Российской Федерации и нормативных правовых актов, регулирующих деятельность в сфере государственно-частного партнерства Основы административного законодательства Российской Федерации и ответственность должностных лиц

		ИПК-2.2 Уметь: Использовать справочно-правовые системы в целях актуализации правовых документов **ИПК-2.3 Владеть**: Навыками утверждения паспорта (устава) проекта государственно-частного партнерства
ПК-3	**.** Способен утверждать целевые показатели качества и эффективности проекта государственно-частного партнерства	**ИПК-3.1 Знать**: Системный анализ, теория принятия решений **ИПК-3.2 Уметь**: Мотивировать участников команды проекта государственно-частного партнерства Организовывать групповую работу, коммуникации по проекту государственно-частного партнерства **ИПК-3.3 Владеть**: Навыками утверждения целевых показателей качества и эффективности проекта государственно-частного партнерства
ПК-4.	Способен утверждать концепцию проекта государственно-частного партнерства	**ИПК-4.1 Знать**: Методические документы по государственно-частному партнерству **ИПК-4.2 Уметь**: Формулировать задачи проекта государственно-частного партнерства, устанавливать их взаимосвязи Ставить задачи проекта государственно-частного партнерства **ИПК-4.3 Владеть**: Навыками утверждения концепции проекта государственно-частного партнерства
ПК-6.	Способен определять сроки реализации проекта государственно-частного партнерства или порядка определения такого срока	**ИПК-6.1 Знать**: Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов государственно-частного партнерства **ИПК-6.2 Уметь**: Анализировать данные из множественных источников и оценивать качество и достоверность полученной информации по явным и неявным признакам **ИПК-6.3 Владеть**: Навыками определения сроков реализации проекта государственно-частного партнерства или порядка определения такого срока
ПК-13.	Способен осуществить оценку эффективности участия в проекте государственно-частного партнерства	**ИПК-13.1 Знать**: Методы оценки коммерческой эффективности проекта Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов государственно-частного партнерства **ИПК-13.2 Уметь**: Организовывать систему контроля реализации проекта государственно-частного партнерства **ИПК-13.3 Владеть**: Навыками контроля проведения работ по реализации проекта государственно-частного партнерства
ПК-16.	Способен осуществлять мониторинг и контроль коммуникаций в ходе жизненного цикла проекта государственно-частного	**ИПК-16.1 Знать**: Системный анализ, теория принятия решений Методы и модели управления проектами Теория управления рисками при реализации проекта государственно-частного партнерства **ИПК-16.2 Уметь**: Организовывать систему контроля реализации проекта государственно-частного партнерства **ИПК-16.3 Владеть**: Навыками мониторинга и контроля коммуникаций в ходе

	партнерства	жизненного цикла проекта государственно-частного партнерства
ПК-23.	Способен осуществлять контроль исполнения обязательств по проекту государственно-частного партнерства	**ИПК-23.1 Знать**: Методы и модели управления проектами государственно-частного партнерства **ИПК-23.2 Уметь**: Анализировать запросы и предложения о внесении изменений в документацию по проекту государственно-частного партнерства Выявлять и анализировать отклонения стоимости выполненных работ от сметы и бюджета **ИПК-23.3 Владеть**: Навыками контроля исполнения обязательств по проекту государственно-частного партнерства
ПК-24.	Способен осуществлять контроль текущих промежуточных результатов по проекту государственно-частного партнерства	**ИПК-24.1 Знать**: Требования законодательства Российской Федерации и нормативных правовых актов, регулирующих деятельность в сфере государственно-частного партнерства Управление рисками проекта государственно-частного партнерства Методы и модели управления проектами **ИПК-24.2 Уметь**: Анализировать эффективность работы команды проекта государственно-частного партнерства **ИПК-24.3 Владеть**: Навыками контроля текущих промежуточных результатов по проекту государственно-частного партнерства
ПК-29.	Способен проводить мониторинг и содействие в прохождении согласований и получении разрешений по проекту государственно-частного партнерства	**ИПК-29.1 Знать**: Методы и модели управления проектами государственно-частного партнерства **ИПК-29.2 Уметь**: Разрабатывать, внедрять, контролировать и оценивать мероприятия по совершенствованию бизнес-процессов проекта государственно-частного партнерства **ИПК-29.3 Владеть**: Навыками мониторинга и содействия в прохождении согласований и получении разрешений по проекту государственно-частного партнерства
ПК-30.	Способен проводить мониторинг и управление исполнением обязательств по проекту государственно-частного партнерства	**ИПК-30.1 Знать**: Методы и модели управления проектами **ИПК-30.2 Уметь**: Разрабатывать матрицу рисков проекта государственно-частного партнерства Выявлять и оценивать риски проекта государственно-частного партнерства Разрабатывать мероприятия по управлению рисками проекта государственно-частного партнерства Управлять рисками проекта государственно-частного партнерства **ИПК-30.3 Владеть**: Навыками мониторинга и управления исполнением обязательств по проекту государственно-частного партнерства
ПК-35.	Способен проводить оценку эффективности	**ИПК-35.1 Знать**: Методы и модели управления проектами государственно-частного партнерства **ИПК-35.2 Уметь**:

	использования ресурсов по проекту государственно-частного партнерства	Разрабатывать документы, отчеты по проекту государственно-частного партнерства **ИПК-35.3 Владеть**: Навыками проведения оценки эффективности использования ресурсов по проекту государственно-частного партнерства

4. СОДЕРЖАНИЕ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ

4.1. ТИПОВЫЕ ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ.

Тесты содержат набор вопросов, в полном объеме охватывающие изученный теоретический материал по указанной теме (индикаторы ЗНАТЬ). Выполнение тестов позволяет определить результат освоения компетенций по дисциплине в рамках рассматриваемой темы, оцениваемый с помощью соответствующих индикаторов достижения компетенций. Индивидуальный тестовый сеанс для каждого обучающегося формируется по специальному алгоритму, обеспечивающему заданную тематическую структуру и пропорциональное наличие вопросов разного типа и сложности.

Выполните тестовые задания:

1. Цель проекта – это:

- Сформулированная проблема, с которой придется столкнуться в процессе выполнения проекта

+ Утверждение, формулирующее общие результаты, которых хотелось бы добиться в процессе выполнения проекта

- Комплексная оценка исходных условий и конечного результата по итогам выполнения проекта

2. Реализация проекта – это:

- Создание условий, требующихся для выполнения проекта за нормативный период

- Наблюдение, регулирование и анализ прогресса проекта

+ Комплексное выполнение всех описанных в проекте действий, которые направлены на достижение его целей

3. Проект отличается от процессной деятельности тем, что:

- Процессы менее продолжительные по времени, чем проекты

- Для реализации одного типа процессов необходим один-два исполнителя, для реализации проекта требуется множество исполнителей

+ Процессы однотипны и цикличны, проект уникален по своей цели и методам реализации, а также имеет четкие срока начала и окончания

4. Что из перечисленного не является преимуществом проектной организационной структуры?

+ Объединение людей и оборудования происходит через проекты

- Командная работа и чувство сопричастности

- Сокращение линий коммуникации

5. Что включают в себя процессы организации и проведения контроля качества проекта?

- Проверку соответствия уже полученных результатов заданным требованиям

- Составление перечня недоработок и отклонений

+ Промежуточный и итоговый контроль качества с составлением отчетов

Тест - 6. Метод освоенного объема дает возможность:

- Освоить минимальный бюджет проекта

+ Выявить, отстает или опережает реализация проекта в соответствии с графиком, а также подсчитать перерасход или экономию проектного бюджета

- Скорректировать сроки выполнения отдельных процессов проекта

7. Какая часть ресурсов расходуется на начальном этапе реализации проекта?

+ 9-15 %

- 15-30 %

- до 45 %

8. Какие факторы сильнее всего влияют на реализацию проекта?

- Экономические и социальные

- Экономические и организационные

+ Экономические и правовые

9. Назовите отличительную особенность инвестиционных проектов:
- Большой бюджет
+ Высокая степень неопределенности и рисков
- Целью является обязательное получение прибыли в результате реализации проекта
10. Что такое веха?
+ Знаковое событие в реализации проекта, которое используется для контроля за ходом его реализации
- Логически взаимосвязанные процессы, выполнение которых приводит к достижению одной из целей проекта
- Совокупность последовательно выполняемых действий по реализации проекта
11. Участники проекта – это:
- Потребители, для которых предназначался реализуемый проект
- Заказчики, инвесторы, менеджер проекта и его команда
+ Физические и юридические лица, непосредственно задействованные в проекте или чьи интересы могут быть затронуты в ходе выполнения проекта
12. Тест. Инициация проекта является стадией в процессе управления проектом, по итогам которой:
- Объявляется окончание выполнения проекта
+ Санкционируется начало проекта
- Утверждается укрупненный проектный план
13. Что такое предметная область проекта?
+ Объемы проектных работ и их содержание, совокупность товаров и услуг, производство (выполнение) которых необходимо обеспечить как результат выполнения проекта
- Направления и принципы реализации проекта
- Причины, по которым был создан проект
14. Для чего предназначен метод критического пути?
- Для определения сроков выполнения некоторых процессов проекта
- Для определения возможных рисков
+ Для оптимизации в сторону сокращения сроков реализации проекта
15. Структурная декомпозиция проекта – это:
+ Наглядное изображение в виде графиков и схем всей иерархической структуры работ проекта
- Структура организации и делегирования полномочий команды, реализующей проект
- График поступления и расходования необходимых для реализации проекта ресурсов
16. Какие факторы необходимо учитывать в процессе принятия решения о реализации инвестиционного проекта?
- Инфляцию и политическую ситуацию в стране
- Инфляцию, уровень безработицы и альтернативные варианты инвестирования
+ Инфляцию, риски, альтернативные варианты инвестирования
17. Как называется временной промежуток между началом реализации и окончанием проекта?
- Стадия проекта
+ Жизненный цикл проекта
- Результат проекта
18. В Microsoft Project есть следующие типы ресурсов:
+ Материальные, трудовые, затратные
- Материальные, трудовые, временные
- Трудовые, финансовые, временные
19. Проект, который имеет лишь одного постоянного сотрудника –

управляющего проектом, является … матричной структурой.
- Единичной
- Ординарной
+ Слабой

20. Как называется скидка, содействующая рекламе проекта?
- Стимулирующая
- Проектная
+ Маркетинговая

21. Два инструмента, содействующих менеджеру проекта в организации команды, способной работать в соответствии с целями и задачи проекта – это структурная схема организации и….
- Укрупненный график
+ Матрица ответственности
- Должностная инструкция

22. Назовите метод контроля фактически выполненных работ по реализации проекта, позволяющий провести учет некоторых промежуточных итогов для незавершенных работ.
- 10 на 90
+ 50 на 50
- 0 к 100

23. Три способа финансирования проектов: самофинансирование, использование заемных и … средств.
+ Привлекаемых
- Государственных
- Спонсорских

24. Состояния, которые проходит проект в процессе своей реализации – это … проекта.
- Этапы
- Стадии
+ Фазы

25. Как называется временное добровольное объединение участников проекта, основанное на взаимном соглашении и направленное на осуществление прибыльного, но капиталоемкого проекта?
- Консолидация
+ Консорциум
- Интеграция

26. Завершающая фаза жизненного цикла проекта состоит из приемочных испытаний и …
- Контрольных исправлений
+ Опытной эксплуатации
- Модернизации

27. Как называются денежные потоки, которые поступают от каждого участника реализуемого проекта?
+ Притоки
- Активы
- Вклады

Тест - 28. Как называется организационная структура управления проектами, применяемая в организациях, которые постоянно занимаются реализацией одного или нескольких проектов?
- Материнская
- Адхократическая
+ Всеобщее управление проектами

29. Проект, заказчик которого может решиться увеличить его окончательную стоимость по сравнению с первоначальной, является:
- Простым
+ Краткосрочным
- Долгосрочным

30. Объединение ресурсов в процессе создания виртуального офиса проекта характеризуется … независимостью.
+ Территориальной
- Финансовой
- Административной

Критерии оценивания тестового задания:

Оценка	Критерии оценивания
отлично	от 90 до 100 % правильно выполненных заданий
хорошо	от 70 до 89 % правильно выполненных заданий
удовлетворительно	от 50 до 69 % правильно выполненных заданий
неудовлетворительно	менее 50 % правильно выполненных заданий

4.2. ТИПОВЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

Самостоятельная работа (индикаторы ЗНАТЬ, УМЕТЬ, ВЛАДЕТЬ – на выбор) включает в себя проработку теоретического материала, изучение рекомендуемой литературы, выполнение практико-ориентированных заданий (заполнение таблиц, проведение сравнительного анализа, составление схем и др.), решение практических задач, создание презентаций, написание рефератов, подборка нормативного и иного материала и выполнение других заданий.

Вопросы и задания для контроля самостоятельной работы

Тема 1. Внедрение проектного управления

1. Современные проектные организации используют в проектном менеджменте либо корпоративную систему управления проектами (КСУП), либо информационную систему управления проектами (ИСУП).

Как Вы считаете, в каких случаях и по каким причинам их совместное применение возможно, а в каких - противопоказано? В каких ситуациях, на Ваш взгляд, возможно обойтись без какого-либо информационного обеспечения или ИСУП?

2. В настоящее время как в международной, так и в отечественной практике проектного менеджмента активно применяются такие современные технологические приемы, как аутсорсинг и бенчмаркинг.

Как Вы считаете, возможно ли их одновременное применение? Если да, то в каких случаях? Если нет, то по каким причинам? Приведите их определения и примеры.

3. Управление изменениями в организации следует рассматривать в двух аспектах. Если с тактической точки зрения управление изменениями означает возможность провести их в адекватные сроки, достичь поставленных целей, снизить сопротивление изменениям, повысить адаптацию к ним работников, то в стратегическом контексте управление изменениями означает включение постоянных изменений в практику управления настолько, чтобы они стали привычными и ожидаемыми для всего персонала организации, а их временное отсутствие вызывало бы тревогу и беспокойство. Именно обеспечение стратегического управления изменениями может привести к существенному повышению конкурентоспособности организации.

Какие факторы и как именно, на Ваш взгляд, оказывают наибольшее влияние на управление изменениями и нововведениями в организации?

Тема 2. Контроль эффективности проекта и коммуникации

1. Контроль эффективности проекта и коммуникации предусматривает, что для обеспечения эффективного взаимодействия необходимо решение следующих задач:

- обеспечение взаимодействия между менеджером проекта и функциональным руководством;
- установление правил формального взаимодействия между участниками проекта.

Как Вы полагаете, соблюдение каких иных условий и требований реализации проекта позволяет контролировать эффективность проекта и коммуникации? Что в теории проектного менеджмента Вы понимаете под разделением ролей и ответственности? Как и кем именно определяется ответственность за принятие решений? Чем, на Ваш взгляд, различаются «уровень власти» и «уровень ответственности»? Что Вы понимаете под «обеспечением гибкости использования ресурсов» при реализации проекта?

2. Проверьте себя, проставив «истина» или «ложь» напротив каждого утверждения.

Утверждение	Истинность
Основным признаком завершения проекта является подписание акта приемки-передачи или другого аналогичного документа	
Руководитель проекта, осуществив передачу результата заказчику, может считать себя свободным от проекта	
Итоговый отчет по проекту начинает формироваться еще на стадии планирования	
Наиболее эффективным вариантом трудоустройства членов команды после окончания проекта является перевод их на функциональные обязанности	
Руководитель проекта, осуществив передачу результата заказчику, выполняет заключительные действия в рамках как предметной области, так и проектно-ориентированных работ	
Если проект начинает затягиваться и превышать смету, целесообразно его остановить, зафиксировать результаты и принять решение о необходимости открытия нового проекта как продолжения предыдущего	
Формирование архива проекта и передача его для хранения и использования в компанию является обязанностью руководителя проекта и его команды	
Технологические достижения проекта не должны быть достоянием всей компании	
Проект считается успешным, когда произведен его продукт	
Окончательный аудит и закрытие отчетной документации проекта являются общераспространен ной практикой завершения проекта	
Управление коммуникациями является важней шей областью управления проектом	
Ведение переговоров по закупкам материалов и услуг не является обязанностями руководителя или команды проекта	
При наличии нескольких поставщиков с целью снижения затрат проведение тендера обязательно	
Участник проекта, ведущий совещания, должен следить за временем	
Совещания не требуется обязательно готовить заранее	
Для виртуального проекта информационный офис необязателен	
Проектная команда может использовать любые формы документов, «шаблонизация» в проекте не нужна	
Проектный офис и информационный офис – всегда одно и то же	
Контракт с фиксированной ценой единицы продукции используется в тех случаях, когда легко определить точный объем работ	

Тендерная документация помещается в открытый конверт	

Тема 3. Презентация проектов

1. Если одни эксперты главной целью презентации проектов или бизнес-планов считают короткое структурированное изложение основных разделов проекта, обоснование его жизнеспособности, конкурентоспособности, расчет эффективности и прибыльности, то другие отмечают, что презентация – это, прежде всего, установление стратегических долгосрочных отношений разработчика проекта с инвестором, создание условий для взаимного доверия, открытости и доброжелательного взаимодействия заинтересованных сторон на всех этапах реализации проекта.

С мнением какой группы экспертов Вы согласны, и почему? Что Вы считаете основной целью презентации проекта, и что понимается под «эффективной» презентацией? Каковы, на Ваш взгляд, основные проблемы и особенности разработки и проведения презентации инвестиционных проектов?

2. Презентация проекта – один из ключевых моментов на начальном этапе переговоров, когда потенциальный инвестор решает, стоит ему участвовать в проекте или нет. Поэтому подготовке и проведению презентации должно уделяться значительное внимание. Однако российские системы подготовки кадров в этом отношении разделяются на две, как правило, крайние группы. В одних случаях презентация является центральной частью подготовки проекта, на которой сосредоточено все внимание, порой в ущерб содержанию. Главное – эффектно представить любую, пусть даже самую ненадежную и непродуктивную бизнес-идею, чтобы инвестор согласился участвовать в проекте. Ни о каких серьезных проработках и методах расчета проектов при этом нет и речи, а проекты крайне примитивны и нежизнеспособны. В других учебных программах, наоборот, презентация считается чем-то несущественным, важнее знать сложные методы расчетов, а представление проекта – это дело третьестепенное. Обе крайности ошибочны.

Как Вы полагаете, каковы типичные ошибки при презентации проекта? Как Вы предложите их избежать? Что Вы понимаете под «правилами проведения презентации»? Всегда ли, на Ваш взгляд, презентация должна сопровождаться иллюстративными материалами, демонстрацией их на экране, использованием мультимедиа?

3. Проверьте себя, проставив «истина» или «ложь» напротив каждого утверждения.

Утверждение	Истинность
Портфель проектов компании включает только бизнес-проекты	
Внедрение проектного управления следует осуществлять только при осознании ощутимых выгод от этого внедрения	
Разработка документооборота проектной деятельности – длинный и кропотливый процесс, требующий прямого или косвенного участия многих сотрудников компании	
Стандарт управления проектами разрабатывается один раз, и навсегда	
Обучение основам управления проектами - необязательная процедура перед началом внедрения	
Внедрение проектного управления – это тоже проект	
Основными участниками внедрения проектных методов управления являются сотрудники методологического подразделения по управлению проектом, внешние консультанты и руководство компании	
Программное обеспечение MS Project используется для поддержки управления большими и сложными проектами	
Внедрение программного продукта не требует предварительного обучения	
Внедрение программного продукта заменяет руководителя проекта	

Тема 4. Зарубежный опыт проектного управления

1. В международной практике наиболее распространены три направления в области управления проектами:

- обучение собственных сотрудников;
- консалтинг;
- аутсорсинг.

Рассмотрите достоинства и недостатки каждого из вышеуказанных направлений. Какое из направлений и по каким причинам, по Вашему мнению, наиболее приемлемо для отечественного проектного менеджмента? Приведите примеры.

2. По мнению экспертов, одной из причин срыва сроков выполнения проекта оказывается неспособность бизнес-руководителей, инициирующих проект, четко сформулировать свои пожелания. По мере осуществления плана они корректируют свои требования, и желаемый результат все-таки достигается (при условии, что руководитель проекта является профессионалом), но назвать такой проект абсолютно успешным нельзя, потому что завершен он, например, на год позже запланированного срока, а бюджет превысил исходный в три раза. Другой причиной срыва выполнения проекта может быть то, что бюджет проекта рассчитан неверно, без учета производственных издержек. Однако есть и иной вариант – проект выполнен в срок и в рамках бюджета, но результат не нужен никому.

Какие иные причины срыва выполнения проекта Вы могли бы выделить? Как Вы предложили бы минимизировать их последствия? Предположим, новый проект, порученный Вам, связан со строительством деревообрабатывающего комбината в Московской области. Сформулируйте рекомендации бизнес-руководителям предполагаемого проекта для четкой и обоснованной разработки своих пожеланий. Что необходимо учесть в первую очередь?

3. Общепринятые в международной практике стандарты управления проектами:

- PMBOK® (Project Management Body Of Knowledge);
- ICB IPMA (International Competence Baseline International Project Management Association);
- PRINCE2 (PRojects IN Controlled Environments);
- ISO 10006:2003 (International Standards Organization);
- GAPPS (Global Alliance for Project Performance Standards) standard.

Какие международные стандарты управления проектами помимо перечисленных Вы знаете? В каких странах приняты стандарты P2M (Project and Program Management for Enterprise Innovation), Hermes method, Practice Standard for Project Configuration management, Project Manager Competency Devel-opment Framework? Какими факторами, на Ваш взгляд, обусловлено применение того или иного стандарта управления проектами в конкретной стране? Как Вы считаете, какой стандарт изначально был разработан как стандарт для ведения государственных ИТ-проектов Великобритании, но вскоре получил более широкое распространение, и с 1996 г. используется как универсальный метод управления проектами в более чем 50 странах? Какими факторами это обусловлено?

4. В теории проектного менеджмента существуют два кардинально противоположных мнения о том, должен ли руководитель проекта быть специалистом в предметной области, в которой реализуется проект. С одной стороны, в случае, когда руководитель проекта является лучшим специалистом в своей области, есть риск, что он начнет вникать в технические тонкости и упустит по этой причине вопросы общей координации и менеджмента. С другой стороны, когда менеджер проекта не специалист в предметной области и не разбирается в технической стороне проекта, он ищет экспертов внутри проектной команды, и его основная задача – организовать деятельность экспертов и определить ответственность каждого из них.

Как Вы считаете, какой подход может быть признан эффективным в России и почему? Какие доводы «за» и «против» того, чтобы руководитель проекта быть

специалистом в предметной области, в которой реализуется проект, Вы можете предложить? Проанализируйте опыт реализации известных Вам крупных международных проектов (по выбору) и определите, кем являлся руководитель проекта?

5. Одна из аксиом проектного менеджмента: за любой проект независимо от его объема всегда отвечает один человек – менеджер проекта. Он, и только он отвечает перед заказчиком за успех реализации проекта. А значит, и наделяется внутри проекта всей полнотой власти. Однако нельзя исключать различные форс-мажорные обстоятельства – руководитель проекта может заболеть, уйти из компании и т.п.

Предложите свои рекомендации, чтобы, с одной стороны, не допустить подобную ситуацию (избежать ее), а с другой – гарантировать своевременную реализацию проекта? Что дает бизнесу проектный подход к управлению? На Ваш взгляд, при каких условиях возможно перепланирование проекта?

6. В международной практике управления проектами принято, что в случае наступления рисков менеджеры организаций используют четыре основных метода реагирования на них:

- избегание риска;
- передача риска;
- сокращение значимости риска;
- удержание риска.

Согласно оценке экспертов, если в зарубежной практике проектного менеджмента (это наиболее характерно для японских автогигантов), как правило, используют метод «избежание рисков», то в России предпочитают метод «удержание рисков».

Как Вы считаете, почему именно удержание стало самым распространенным методом реагирования на риски в России? Раскройте содержание всех приведенных выше методов.

Тема 5. Особенности управления проектами в различных странах

1. С одной стороны, глобализация социально-экономических отношений привела к тому, что мультинациональные компании выходят на рынки стран БРИКС – рынок в три миллиарда человек очень привлекателен. Многие компании промышленной индустрии, хайтек и ИТ-сектора после периода бурного роста ищут пути снижения затрат. Выходом стал перенос многих заводов и фабрик в Индию и Китай, где возможно существенно сэкономить на зарплате рабочим.

С другой стороны, индийский опыт управления бизнесом, в том числе проектного, имеет ряд предпосылок, позволивших Индии совершить значительный рывок в экономической сфере (особенно в сфере информационных технологий). Одни эксперты выделяют в числе факторов относительно стабильную внутриполитическую ситуацию в Индии с 1947 г. (обретение независимости) и по нынешний день, полиэтничность и полирелигиозность, оптимальное сочетание государственного регулирования и рыночных начал, позволивших избежать цикличности и диспропорций в развитии. Другие исследователи отмечают в числе важных факторов и предпосылок развития индийскую философию и культуру, которые, оставаясь самобытными, впитывали в себя все новое и полезное и имели возможность со своей стороны оказывать влияние на внешний мир. Еще один фактор – систематизация и государственная поддержка системы образования, накопления и передачи релевантного опыта управления, развитие перспективных отраслей экономики и бизнеса.

Какие еще факторы, обусловившие развитие проектного управления в Индии и других развивающихся странах, Вы знаете? На Ваш взгляд, какие факторы и как оказывают наибольшее влияние на развитие теории и практики проектного управления? Рассмотрите «систему управления качеством», «проектный менеджмент на основе стандартов СММ» в Индии, Бразилии, ЮАР и КНР. Выделите общие черты и различия.

2. Если инструментальный менеджмент проектов в Индии осуществляется сегодня на основе стандартов, разработанных ICB IPMA (International Competence Baseline International Project Management Association) и APMBOK (Association of Project Management Body of Knowledge), то в ЮАР менеджеры проектов руководствуются Government extension to PMBoK (управление проектами со стороны правительств – дополнение к PMBOK), Practice Standard for Earned Value Management, Project Manager Competency Development Framework, Practice Standard for Earned Value Management, South African NQF4 (South African National Qualifications Framework) как стандартами компетенции для управления проектами.

Современные методики и инструменты проектного менеджмента в Китае, такие как Метод критического пути (Critical Path Method), Programme Evaluation and Review Techniques (PERT), Graphical Evaluation and Review Techniques (GERT), стали известны в КНР в 1960-х гг., когда Китай запустил свои программы по ядерному оружию и разработке спутников. Оборона, аэрокосмическая сфера, наука и строительство были первыми областями в Китае, где были применены методики проектного управления. В результате, основываясь на CPM/PERT, программистами Китая в 1980-е гг. было разработано различное программное обеспечение для управления проектами в области обороны, космоса, строительства. В то же время стал использоваться ряд иностранных программных продуктов. Так, в Китае PMBOK® Guide был принят как базовый, на основе которого разработан национальный стандарт управления проектами C-PMBOK (Chinese-PMBOK).

Проанализируйте инструментальный менеджмент проектов в Китае, ЮАР, Бразилии, Индии. Каковы стандарты управления проектами в мире? В чем, на Ваш взгляд, заключается основные отличия GAPPS (Global Alliance for Project Performance Standards) standard от национального китайского стандарта управления проектами Chinese-PMBOK?

3. Согласно данным Института проектного менеджмента (Project Management Institute, PMI, США):

- в России и Литве широко применяются как дополнение к стандартам PMBOK® в области проектного управления также программы Government extension to PMBoK (управление проектами со стороны правительств), Practice Standard for Earned Value Management (методология включает как описание плана, расписание, так и затраты на проект; применима для всех сфер деятельности), Practice Standard for Project Configuration ManagementPCM (описывает содержимое проекта, необходимую документацию). Кроме того, в практике проектных менеджеров вышеуказанных государств используются The Standard for Program Management (нацелен на предоставление детального описания программного управления, а также на эффективные коммуникации и координацию между группами), Project Manager Competency Development Framework, Organizational Project Management Maturity Model (OPM3®), The Standard for Portfolio Management;
- в Азербайджане, Казахстане, Украине управление проектами осуществляется на основе стандартов, разработанных APMBOK (Association of Project Management Body of Knowledge);
- страны Балтии ориентируются на стандарты в области управления проектами GAPPS (Global Alliance for Project Performance Standards) (стандарт был разработан международной командой экспертов из профессиональных организаций из Азии, Австралии, Европы, Северной Америки, России и ЮАР).

Как Вы определите «инструментальный менеджмент проектов»? Каковы, на Ваш взгляд, его основные отличия от других видов менеджмента (стратегического, операционного)? Как Вы считаете, почему в различных государствах менеджеры отдают предпочтение тем или иным стандартам в области проектного управления?

4. Рассматривая вопросы управления проектами в странах Балтии и СНГ, эксперты отмечают: проекты есть в любой организации, однако большинство фирм это не осознают, и проектный менеджмент ассоциируется прежде всего со строительством и (частично) с практикой внедрения корпоративных информационных систем. В числе причин такого

положения эксперты считают как «молодость» украинского, белорусского, молдавского бизнеса, катастрофическую нехватку квалифицированных кадров, недостаток образования руководителей, так и общую неэффективность организационных и управляющих структур предприятий, а также высокую маржинальную прибыль, получаемую компаниями в докризисные годы (что не способствовало необходимости поиска эффективных инструментов управления проектами).

Можно сказать, что по степени развитости проектного менеджмента практически все страны СНГ находятся на уровне США начала 1970-х гг. Это, однако, не означает, что проекты вообще не реализуются. Они есть, однако их качество, процент успешности, конечные результаты явно не соответствуют потребностям сегодняшнего дня.

Назовите причины, помимо перечисленных, которые обуславливают современное состояние проектного менеджмента в странах СНГ и Балтии? Что, по Вашему мнению, необходимо предпринять для изменения положения в первую очередь, и почему? Рассмотрите особенности управления проектами в различных странах (по выбору). Выделите общее и особенное.

Тема 6. Разработка ключевых показателей эффективности для мотивации

1. Технология управления по целям, подкрепленная грамотными материальными стимулами, помогает мотивировать персонал на новые грандиозные достижения и креативное самосовершенствование. В настоящее время методику определения результатов и создания механизмов определения денежного вознаграждения называют системой мотивации на базе KPI (сокращение от англ. Key Performance Indicator) – ключевого показателя эффективности. KPI для ключевых сфер предприятия – это своего рода «пульт управления», позволяющий руководить коммерческим предприятием. Без целей и KPI у менеджеров не будет ни твердой опоры, ни «наземных ориентиров», чтобы следовать по избранному пути, ни карты, ни информации о маршруте. Самой популярной (разрекламированной) из всех методик в России, применяющих KPI, стала система Balanced Scorecard (BSC), описанная в книгах Роберта Каплана и Дэвида Нортона. Более сорока лет система KPI доказывает свою эффективность в западных компаниях и более пятнадцати лет – в компаниях России и стран СНГ.

Как Вы определите мотивацию – процесс, результат или условия повышения эффективности? Какие виды мотивации, помимо денежной, Вы знаете? Когда при построении системы говорят о необходимости баланса интересов, о чьих интересах идет речь? Какие существуют аргументы в пользу применения системы KPI в мотивации персонала?

2. Оценка выполнения KPI происходит в специальных таблицах – «Матрицах KPI». В западных компаниях иногда эту форму называют «Соглашение по целям» + «Производственный контракт», потому что в ней осуществляется матричный анализ и сопоставление многих данных (веса показателя и диапазона значений). Иногда систему KPI называют «панелью индикаторов» (Dashboard panels). Авторы BSC предлагают четыре сферы (проекции) показателей:

- финансы;
- клиенты;
- процессы;
- персонал и развитие.

Все финансовые факторы стоимости условно можно разделить на четыре группы KPI:

- показатели, отражающие стратегическую эффективность компании;
- эффективность операционной деятельности;
- эффективность инвестиционной деятельности;
- эффективность финансовой деятельности.

Раскройте содержание этих групп. Как модель финансовых KPI связана с жизненным циклом продукции? Что такое декомпозиция целей? Какие возможности в ключевых сферах должны предоставлять нам цели? Что такое проектные и

процессные цели? Что означает термин SMART? Приведите примеры показателей.

Периодичность премирования сотрудников может быть годовая, полугодовая, квартальная и ежемесячная. Она зависит от занимаемой должности, целей и задач компании.

Критерии оценивания самостоятельной работы:

Оценка	Критерии оценивания
отлично	выставляется если работа носит научно-исследовательский характер, проанализирован и сделан сравнительный анализ нескольких литературных источников, приведены примеры
хорошо	выставляется если проанализирован и сделан сравнительный анализ нескольких литературных источников, приведены примеры
удовлетворительно	выставляется если проведен сравнительный анализ научно-методической литературы, приведены примеры
неудовлетворительно	выставляется если работа прошла проверку на антиплагиат и соответствует требованиям оформления

5. МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ОЦЕНКИ РЕЗУЛЬТАТОВ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

Промежуточная аттестация проводится в форме зачета/зачета с оценкой/экзамена.

Перечень и заданий для подготовки к промежуточной аттестации
К экзамену

1. Роль и место управления проектами.
2. Законы, закономерностей, принципов и методов управления.
3. Основные характеристики управления проектом.
4. Модели проектного управления.
5. Проекты и программы как объекты управления.
6. Критерии успешности продукта и проекта.
7. Международные стандарты управления проектами.
8. Жизненный цикл, фазы, шлюзы, ограничения и параметры проекта.
9. Функциональная, операционная и проектная деятельность в организации.
10. Подходы к управлению проектами в зависимости от типа проекта.
11. Классификация проектов.
12. Жизненный цикл проекта.
13. Этапы проектной деятельности.
14. Внутренние и внешние факторы проекта.
15. Основные процессы управления планированием проекта.
16. Основные подходы при планировании качества.
17. Идентификация рисков проекта.
18. Методы реагирования на риски.
19. Управление качеством проекта.
20. Системы управления проектами.
21. Контроль эффективности проекта.
22. Подготовка и проведение презентации проекта.
23. Международные направления в области управления проектами.
24. Общепринятые в международной практике стандарты управления проектами.
25. Особенности управления проектами в БРИКС.
26. Особенности управления проектами в странах Балтии и СНГ.
27. Формирование системы сбалансированных показателей.

28. Мотивация сотрудников на основе KPI.

Критерии оценивания зачета с оценкой/экзамена:

Оценка	Критерии оценивания
зачтено	Обучающийся должен: уметь строить ответ в соответствии со структурой излагаемого вопроса; продемонстрировать прочное, достаточно полное усвоение знаний программного материала; продемонстрировать знание основных теоретических понятий; правильно формулировать определения; последовательно, грамотно и логически стройно изложить теоретический материал; продемонстрировать умения самостоятельной работы с литературой; уметь сделать достаточно обоснованные выводы по излагаемому материалу.
не зачтено	Обучающийся демонстрирует: незнание значительной части программного материала; не владение понятийным аппаратом дисциплины; существенные ошибки при изложении учебного материала; неумение строить ответ в соответствии со структурой излагаемого вопроса; неумение делать выводы по излагаемому материалу.

Критерии оценивания зачета с оценкой/экзамена:

Оценка	Критерии оценивания
отлично	Выставляется, если обучающимся правильно и полностью раскрыто содержание материала в пределах программы, чётко и правильно даны определения и раскрыто содержание понятий, точно использованы научные и технические термины, в ответе использованы ранее приобретённые теоретические знания, сделаны необходимые выводы и обобщения
хорошо	Выставляется, если обучающимся раскрыто основное содержание материала в пределах программы, даны определения и раскрыто содержание понятий, в ответе использованы ранее приобретённые теоретические знания, сделаны необходимые выводы и обобщения, но присутствуют незначительные нарушения в последовательности изложения, имеются одна-две неточности в содержании ответа
удовлетворительно	Выставляется, если обучающимся содержание учебного материала изложено фрагментарно, не всегда последовательно, не даны определения, не раскрыто содержание понятий, или они изложены с ошибками, допускаются ошибки и неточности в использовании научной терминологии, отсутствуют выводы и обобщения из предыдущего материала, или возможны ошибки в их изложении
неудовлетворительно	Выставляется, если обучающимся основное содержание учебного материала не раскрыто, не даются ответы на основные вопросы, допускаются грубые ошибки в определении понятий, в использовании терминологии, отсутствуют выводы и обобщения