

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

Уфимский филиал Финуниверситета
Кафедра «Экономика, менеджмент и маркетинг»

УТВЕРЖДАЮ

Директор Уфимского филиала

 Р.М. Сафуанов

«02» 08 2021 г.

**КОРПОРАТИВНЫЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ И ПРАКТИКА
ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ПРОЕКТНОГО ОФИСА**

Рабочая программа дисциплины

для студентов, обучающихся по направлению подготовки
38.04.02 Менеджмент,
направленность программы магистратуры: Проектный менеджмент

Рекомендовано Ученым советом филиала
(протокол № 24 от 21.08 2021 г.)

Одобрено кафедрой «Экономика, менеджмент и маркетинг»
(протокол № 1 от 27.08 2021 г.)

Уфа 2021

Составитель: профессор кафедры ЭМиМ Фасхиев Х.А.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Наименование дисциплины	4
2. Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения по дисциплине	4
3. Место дисциплины в структуре образовательной программы	9
4. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах и в академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы обучающихся	9
5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием их объемов (в академических часах) и видов учебных занятий	9
5.1. Содержание дисциплины	9
5.2. Учебно-тематический план	11
5.3. Содержание семинаров, практических занятий	12
6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине	13
6.1. Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины, формы внеаудиторной самостоятельной работы	13
6.2. Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю (согласно таблице 2)	15
7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине	18
8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины	35
9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины	36
10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины	36
11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем	37
12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине	37

1. Наименование дисциплины

Корпоративные системы управления проектами и практика функционирования проектного офиса.

2. Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения по дисциплине

Код компетенции	Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции ¹	Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с компетенциями/индикаторам и достижения компетенции
ПК-3	Способность управлять отдельными процессами и их совокупностью при управлении портфелями и программами проектов	1. Осуществляет управление отдельными процессами и их совокупностью при управлении портфелями проектов. 2. Осуществляет управление отдельными процессами и их совокупностью при управлении программами проектов.	<ul style="list-style-type: none">• Знать: основные стандарты управления проектами и портфелями проектов.• Уметь: использовать инструменты и методы управления интеграцией, содержанием, сроками, стоимостью, рисками, качеством, человеческими ресурсами, коммуникациями, поставками в проектах и программах.• Знать: основные стандарты управления проектами и программами проектов;• Уметь: использовать инструменты и методы управления интеграцией, содержанием, сроками, стоимостью, рисками, качеством, человеческими ресурсами, коммуникациями, поставками в проектах и портфелях проектов.
ПKN-3	Способность осуществлять оценку эффективности и	1. Проводит расчеты эффективности и обосновывает	<ul style="list-style-type: none">• Знать: теоретические основы осуществления финансовых инвестиций;

¹ Заполняется при реализации актуализированных ОС ВО ФУ и ФГОС ВО 3++

² Владения формулируются только при реализации ОС ВО ФУ первого поколения и ФГОС ВО 3+

	<p>результативности деятельности организации в целом и отдельных проектов, разрабатывать для этого методики оценки и необходимые показатели с учетом факторов риска и в условиях неопределенности</p>	<p>управленческие решения, связанные с осуществлением реальных и финансовых инвестиций, с учетом факторов риска и в условиях неопределенности.</p> <p>2. Применяет инструменты количественного и качественного анализа субъектов управления в целях разработки мероприятий по совершенствованию их деятельности.</p> <p>3. Разрабатывает систему диагностики и выявления негативных факторов развития бизнеса организации.</p> <p>4. Реализует способность принятия и реализации управленческих решений, направленных на снижение вероятности возникновения и неблагоприятного результата и минимизацию возможных потерь проекта, вызванных его реализацией.</p> <p>5. Разрабатывает методы анализа эффективности реализации экономических</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Уметь: проводить расчеты эффективности и обосновывает управленческие решения, связанные с осуществлением реальных и финансовых инвестиций, с учетом факторов риска и в условиях неопределенности. • Знать: существующие методики количественного и качественного анализа субъектов управления. • Уметь: применять инструменты количественного и качественного анализа субъектов управления в целях разработки мероприятий по совершенствованию их деятельности. • Знать: основные принципы принятия управленческих решений при внедрении КСУП и функционирования проектного офиса в условиях неопределенности. • Уметь: выделять существенные факторы риска при принятия управленческих решений при внедрении КСУП и функционирования проектного офиса в условиях неопределенности. • Знать: теоретические основы и понятийный аппарат, применяемые в проектном менеджменте и основы идентификации рисков, существующие в деятельности организации. • Уметь: принимать управленческие решения, направленных на снижение вероятности возникновения и неблагоприятного результата и минимизацию возможных потерь проекта, вызванных его реализацией. • Знать: теоретические основы и понятийный
--	---	--	--

		проектов, а также методики их оценки.	<p>аппарат, применяемые в проектном менеджменте; теоретические основы идентификации рисков, существующие в деятельности организации.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Уметь: принимать управленческие решения, направленных на снижение вероятности возникновения и неблагоприятного результата и минимизацию возможных потерь проекта, вызванных его реализацией.
ПКН-4	Способность руководить проектной и процессной деятельностью в организации, а также выявлять, оценивать и реализовывать новые рыночные возможности, управлять материальными и финансовыми потоками, а также видами рисков деятельности экономических систем	<p>1. Использует методы проектного менеджмента для организации управления проектами различного характера и управления портфелем проектов.</p> <p>2. Демонстрирует владение методами управления бизнес-процессами и их реинжиниринга.</p> <p>3. Реализует способность управления материальными и финансовыми потоками.</p> <p>4. Выявляет риски, существующие в деятельности организации, и управляет ими.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Знать: теоретические основы применяемые в управлении проектами, программами и портфелями проектов. • Уметь: применять методы проектного менеджмента для организации управления проектами различного характера и управления портфелем проектов. • Знать: теоретические основы управления бизнес-процессами и их реинжиниринг. • Уметь: принимать управленческие решения при управлении бизнес-процессами и их реинжиниринга. • Знать: теоретические основы управления материальными и финансовыми потоками в организации. • Уметь: управлять материальными и финансовыми потоками на предприятиях. • Знать: теоретические основы управления рисками в организации. • Уметь: выявлять риски, существующие в деятельности организации, и управлять ими; проводить

			экспериментальные исследования по сбору и систематизации исходных и информационных материалов для идентификации рисков, существующих в деятельности организации и управлять ими.
ПКН-6	Способность управлять стратегическими изменениями в деятельности организации, разрабатывать новые направления деятельности организации и соответствующие им бизнес-модели организации	<p>1. Организует реализацию проектов стратегических изменений.</p> <p>2. Владеет навыками формирования метрик результативности и эффективности деятельности организации.</p> <p>3. Использует навыки работы по преодолению сопротивлений изменениям в целях повышения результативности проводимых проектов стратегических изменений.</p> <p>4. Разрабатывает новые направления деятельности организаций и соответствующие бизнес-модели, реализуя новые рыночные возможности.</p>	<p>• Знать: теоретические аспекты управления стратегическими изменениями в проектной деятельности организации; - основные инструменты и методы обоснования и отбора проектов.</p> <p>• Уметь: организовать реализацию проектов, программ стратегических изменений на предприятии.</p> <p>• Знать: теоретические основы оценки эффективности.</p> <p>• Уметь: определять эффективность внедрения проектного офиса в проектную деятельность организации для формирования метрик результативности и эффективности деятельности организации.</p> <p>• Знать: способы создания сбалансированного портфеля проектов, ориентированного на стратегические цели организации.</p> <p>• Уметь: принимать управленческие решения по мотивации персонала в целях повышения результативности проводимых изменений проектов стратегических изменений.</p> <p>• Знать: способы создания сбалансированного портфеля проектов, ориентированного на стратегические цели</p>

			<p>организации.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Уметь: определять новые направления деятельности организации (стратегии) и соответствующие бизнес-модели, способные реализовать новые возможности для организации.
ПКН-7	Способность самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, и социальную значимость, обеспечивать их реализацию	<p>1. Реализует проекты по внедрению организационных изменений.</p> <p>2. Анализирует качество управления организацией.</p> <p>3. Учитывает при разработке управленческих решений их социальную значимость и ответственность, кросс-культурные различия.</p> <p>4. Владеет методами и инструментами обоснования, принятия и реализации управленческих решений.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Знать: виды, достоинства и недостатки организационных структур предприятия; теоретические основы управления изменениями на предприятии и в проектах. • Уметь: разрабатывать проекты внедрения организационных изменений на предприятии. • Знать: составляющие и принципы системы стандартов качества на предприятии; • Уметь: разрабатывать предложения внедрению системы стандартов качества при организации совершенствовании деятельности предприятий. • Знать: основы социальной значимости и ответственности бизнеса, кросс-культурные различия; • Уметь: разрабатывать управленческие решения с позиции социальной ответственности бизнеса. • Знать: теоретические основы принятия управленческих решений; • Уметь: применять методы и инструменты принятия управленческих решений при внедрении корпоративной системы управления проектами и практика функционирования проектного офиса.

3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Корпоративные системы управления проектами и практика функционирования проектного офиса» относится к дисциплинам модуля направленности программы магистратуры части, формируемой участниками образовательных отношений, образовательной программы по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, направленность магистратуры «Проектный менеджмент».

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

Таблица 1

Вид учебной работы по дисциплине	Всего (в з/е и часах)	Модуль 6 (в часах)
Общая трудоемкость дисциплины	3 з.е.	108
Контактная работа – Аудиторные занятия	16	16
Лекции	4	4
Практические и семинарские занятия	12	12
Самостоятельная работа	92	92
Вид текущего контроля	Контрольная работа	
Вид промежуточной аттестации	Экзамен	

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

5.1. Содержание дисциплины

Тема 1. Система проектной мотивации. Система управления проектными компетенциями. Корпоративная система ключевых показателей эффективности

Цель и задачи проектной мотивации. Процесс и подпроцессы управления мотивацией команд проектов. Ключевые показатели эффективности применительно к системе проектной мотивации: ключевые показатели эффективности проекта; ключевые показатели блока мероприятий; индивидуальные показатели проектной мотивации. Повышение эффективности взаимодействия подразделений и сотрудников компании в рамках проектов.

Перечень компетенций, которыми должны обладать специалисты, назначаемые на ключевые проектные роли. Процедура оценки уровня компетентности, регламентирующая последовательность действий

участников оценки и правила оценки. Планирование компетенций. Система управления компетенциями. Проблема дефицита ключевых компетенций и ее решение. Создание центров компетенций. Рамочный стандарт (фреймворк) по развитию компетентности проектного менеджера (Project Manager Competency Development – PMI).

Ориентация проектной деятельности на стратегические цели. Оценка проектной деятельности – формирование карты целей проекта. Цель и системы показателей предприятия. Постановка приоритетов между подсистемами ключевых показателей эффективности. Основные вопросы, которые необходимо учитывать при построении системы ключевых показателей эффективности. Практическое построение эффективной системы ключевых показателей эффективности на уровне предприятия. Практическое построение эффективной системы ключевых показателей эффективности на уровне структурных подразделений и сотрудников. Система сбалансированных показателей.

Тема 2. Информационная система управления проектами (ИСУП)

Описание информационной системы управления проектами (ИСУП). Ключевые определения и потребность в ИСУП. Структура ИСУП. Функции и задачи информационной системы управления проектами. Создание ИСУП. Локальные информационные системы управления проектами. Серверные информационные системы управления проектами. Информационные системы управления проектами на основе интернет-технологий.

Тема 3. Проектный офис, определение, цели, задачи. Вопросы организации проектного офиса

Определение проектного офиса. Предпосылки создания. Функции, цели и задачи проектного офиса. Заказчики проектного офиса. Концепция проектного офиса. Проектный офис как часть корпоративной системы управления проектами (КСУП). Классификация отдельных типов проектных офисов. Особенности отдельных типов проектных офисов. Набор знаний и компетенций руководителя проектного офиса.

Проектная культура организации. Организационная структура предприятия и

проектный офис. Проектные офисы в соответствии с моделью Керцнера. Подходы к организации проектного офиса. Сложности, связанные с формированием проектных офисов. Базовый и стратегический проектные офисы, противоречия между ними. Недостаток полномочий у представителей проектного офиса. Активы проектного офиса. Сервисный подход к оценке проектного офиса. Проектный комитет как коллегиальный орган КСУП. Описание Корпоративной системы управления проектами (КСУП). Структура КСУП. Зрелость организации.

Тема 4. Функционирование и совершенствование проектного офиса в организации

Кадровые вопросы проектного офиса. Административные вопросы в масштабах организации проектного офиса. Выгоды и эффективность деятельности проектного офиса. Критерии успешности работы проектного офиса. Проблемы развития проектного офиса. Финансирование проектных офисов. Зрелость проектного офиса. Гибкие методологии и функционирование проектного офиса. Вопросы совершенствования деятельности проектного офиса. Свод лучших мировых практик «Офисы управления проектами, программами и портфелями проектов» (Portfolio, programme and project offices – P3O – AXELOS).

5.2. Учебно-тематический план

Информация представляется в табличной форме.

Таблица 2

№ п/ п	Наименование тем и разделов	Всего часов	Трудоемкость в часах				Формы текущего контроля успевае- мости
			Контактная работа - Аудиторная работа			Самос то- ятель- ная работа	
			Общая	Лекции	Семинары, практические занятия		
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Тема 1. Система проектной мотивации. Система управления проектными компетенциями. Корпоративная система ключевых показателей эффективности	25	3	1	2	22	Кейсы, дискус сия, тестиро вание

2	Тема 2. Информационная система управления проектами (ИСУП)	19	3	1	2	16	Кейсы, дискус-сия
3	Тема 3. Проектный офис, определение, цели, задачи. Вопросы организации проектного офиса	33	5	1	4	28	Дискус-сия, тестиро-вание, кейсы
4	Тема 4. Функционирование и совершенствование проектного офиса в организации	31	5	1	4	26	Кейсы, дискус-сия, контро-льная работа
	В целом по дисциплине	108	16	4	12	92	Согласно учебного плана: контроль-ная работа

5.3. Содержание практических, семинарских занятий

Таблица 3

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов для обсуждения на семинарских, практических занятиях, рекомендуемые источники из разделов 8, 9 (указывается раздел и порядковый номер источника)	Формы проведения занятий
1	2	3
Тема 1. Система проектной мотивации. Система управления проектными компетенциями. Корпоративная система ключевых показателей эффективности	Цель и задачи проектной мотивации. Процесс управления мотивацией команд проектов. Ключевые показатели эффективности. Перечень компетенций. Процедура оценки уровня компетенций. Планирование компетенций. Система управления компетенциями. Создание центров компетенций. Оценка проектной деятельности - формирование карты целей проекта. Практическое построение ключевых показателей эффективности. Сбалансированная система показателей. Рекомендуемые источники: из раздела 8: 1-4; из раздела 9: 1-10	Дискуссия по обозначенным темам. Практическое задание–анализ и обсуждение наиболее актуальных тенденций развития по заявленной теме занятия.

Тема 2. Информационная система управления проектами (ИСУП)	Цели и задачи ИСУП. Структура ИСУП. Рассмотрение типов ИСУП, их достоинств и недостатков. Рекомендуемые источники: из раздела 8: 1-4; из раздела 9: 1-10	Дискуссия по обозначенным темам. Практическое задание—анализ и обсуждение наиболее актуальных тенденций развития по заявленной теме занятия.
Тема 3. Проектный офис, определение, цели, задачи. Вопросы организации проектного офиса	Предпосылки и проблемы создания проектных офисов. Проектный офис как часть корпоративной системы управления проектами. Организация проектного офиса. Модель Керцнера и проектный офис. Базовый и стратегический проектный офис. Рекомендуемые источники: из раздела 8: 1-4; из раздела 9: 1-10	Дискуссия по обозначенным темам. Практическое задание—анализ и обсуждение наиболее актуальных тенденций развития по заявленной теме занятия.
Тема 4. Функционирование и совершенствование проектного офиса в организации	Эффективность и критерии успешности проектного офиса. Гибкие технологии и проектный офис. Совершенствование работы проектного офиса. Рекомендуемые источники: из раздела 8: 1-4; из раздела 9: 1-10	Дискуссия по обозначенным темам. Практическое задание—анализ и обсуждение наиболее актуальных тенденций развития по заявленной теме занятия.

6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

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

В данном разделе перечисляются формы внеаудиторной самостоятельной работы в соответствии с темами (разделами) дисциплины.

Перечисляется перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение обучающимися.

Таблица 4

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение	Формы внеаудиторной самостоятельной работы
1	2	3
Тема 1. Система проектной мотивации. Система управления проектными компетенциями. Корпоративная система ключевых показателей эффективности	Повышение эффективности взаимодействия подразделений и сотрудников компании в рамках проектов. Проблема дефицита ключевых компетенций и ее решение. Цель и системы показателей предприятия. Постановка приоритетов между подсистемами ключевых показателей эффективности. Основные вопросы, которые необходимо учитывать при построении системы ключевых показателей эффективности.	<ul style="list-style-type: none"> - работа с конспектом лекции; - работа с электронной библиотечной системой; - работа с информационно-образовательным порталом (ИОП) Финуниверситета; - подготовка к тестированию; - подготовка к решению ситуационных задач; - подготовка к решению кейса.
Тема 2. Информационная система управления проектами (ИСУП)	Локальные информационные системы управления проектами. Серверные информационные системы управления проектами. Информационные системы управления проектами на основе интернет-технологий.	<ul style="list-style-type: none"> - работа с конспектом лекции; - работа с электронной библиотечной системой; - работа с информационно-образовательным порталом (ИОП) Финуниверситета; - подготовка к тестированию; - подготовка к решению ситуационных задач; - подготовка к решению кейса.
Тема 3. Проектный офис, определение, цели, задачи. Вопросы организации проектного офиса	Особенности отдельных типов проектных офисов. Набор знаний и компетенций руководителя проектного офиса. Активы проектного офиса. Сервисный подход к оценке проектного офиса.	<ul style="list-style-type: none"> - работа с конспектом лекции; - работа с электронной библиотечной системой; - работа с информационно-образовательным порталом (ИОП) Финуниверситета; - подготовка к тестированию; - подготовка к решению ситуационных задач; - подготовка к решению кейса.
Тема 4. Функционирование и совершенствование	Проблемы развития проектного офиса.	<ul style="list-style-type: none"> - работа с конспектом лекции; - работа с электронной библиотечной системой;

проектного офиса в организации	Финансирование проектных офисов. Зрелость проектного офиса.	библиотечной системой; - работа с информационно-образовательным порталом (ИОП) Финуниверситета; - подготовка к тестированию; - подготовка к решению ситуационных задач; - подготовка к решению кейса.
--------------------------------	---	---

6.2.Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю(согласно таблице 2)

Перечень вопросов к контрольной работе

1. Офис управления проектом: приведите его функции.
2. Охарактеризуйте процессы мотивации команды проекта.
3. Формирование и управление командой проекта. Организационная структура проекта по исполнителям
4. Как производится идентификация и оценка рисков.
5. Охарактеризуйте проектные офисы по модели Керцнера.
6. В чем состоят выгоды и эффективность деятельности проектного офиса?
7. Раскройте этапы внедрения системы сбалансированных показателей в организации (СПП).
8. Раскройте этапы внедрения информационной системы управления проектами(ИСУП).
9. Раскройте этапы внедрения корпоративной системы управления проектами (КСУП).
10. Опишите информационную систему управления проектами.

Методические рекомендации по выполнению контрольной работы

Выполнение контрольной работы является важной составной частью системы самостоятельного обучения студента. Выполнение контрольной работы дает возможность обобщить и интегрировать знания изучаемых концепций из разных разделов дисциплины.

Контрольная работа включает:

- задание № 1 (теоретические вопросы);

- задание № 2 (практико-ориентированное задание);

Объём контрольной работы должен составлять 10 - 12 страниц.

Индивидуальные задания контрольной работы выполняются по вариантам. Номер варианта определяется в соответствии с порядковым номером фамилии студента (см. журнал группы).

Работа должна содержать теоретические аспекты рассматриваемого вопроса, а также анализ и видение потенциальных решений для успешного функционирования корпоративной системы управления проектами и проектного офиса. Для описания контекста проблемы целесообразно использовать примеры, описывающие особенности процессов принятия управленческих решений при функционировании корпоративной системы управления проектами и проектного офиса.

На основе анализа рассматриваемой проблемы необходимо сделать выводы. Сформулировать рекомендации, представляющие собой предложение о проведении каких-либо действий по повышению эффективности функционирования корпоративной системы управления проектами и проектного офиса. Используя критический подход, выделить положительные и отрицательные эффекты от последствий предложенных вариантов решения проблемы.

Оценки выставляются исходя из следующих критериев:

- определение и четкость описания сути проблемы (1 балл);
- теоретические положения исследуемой проблемы, полнота используемых литературных источников (1 балл);
- анализ проблемы и выводы по анализу, логичность изложения, соответствие сделанных выводов проведенному анализу, степень обоснованности выводов (1 балл);
- рекомендации для проектного менеджера, преимущества, недостатки и последствия предложенных рекомендаций (1 балл);
- наличие примеров из практики работы отдельных организаций или менеджеров, анализ отечественного и зарубежного опыта (1 балл).

В работе обязательно должны присутствовать корректные ссылки на используемую литературу и другие источники.

В контрольной работе учитывается умение проводить анализ и оценку фактов конкретной проблемы, находить оптимальные пути ее разрешения и делать обоснованные заключения, связывать теорию и практику для решения проблем и принятия эффективных управленческих решений для функционирования корпоративной системы управления проектами и проектного офиса.

Пример задания контрольной работы

Задание 1 (теоретический вопрос).

Раскройте этапы внедрения информационной системы управления проектами (ИСУП).

Задание 2 (практико-ориентированное задание).

Используя метод PERT, определите продолжительность каждой работы проекта. Рассчитайте критический путь проекта.

Работа	Предшествующие работы	Время выполнения работы, дней		
		Оптимистическое	Вероятное	Пессимистическое
A	-	3	4	5
B	-	4	7	10
C	-	4	5	6
D	A	5	6	7
E	B	2	3	6
F	C	10	12	14
G	D, E	3	4	5
H	G, F	1	2	9

7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине

Перечень компетенций с указанием индикаторов их достижения в процессе освоения образовательной программы содержится в разделе 2 «Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы с указанием индикаторов их достижения, соотнесенных с планируемыми результатами обучения по дисциплине».

Наименование компетенции	Типовые контрольные задания
ПК-3. Способность управлять отдельными процессами и их совокупностью при	<p>1. Осуществляет управление отдельными процессами и их совокупностью при управлении портфелями проектов.</p> <p>2. Осуществляет управление отдельными процессами и их совокупностью при управлении программами проектов.</p> <p>Задание 1.</p>

управлении портфелями и программами проектов	<p>Исходные данные:</p> <p>Программа стратегического развития многофилиального торгово- промышленного холдинга включала следующие компоненты:</p> <p>а) операционная деятельность по производству и сбыту основной продукции компании;</p> <p>б) операционная деятельность по производству и сбыту дополнительной продукции компании;</p> <p>в) проект по закупке, монтажу и вводу в эксплуатацию новой производственной линии;</p> <p>г) проект внедрения ERP-системы;</p> <p>д) отслеживание выгод программы осуществляет менеджер программы путем регулярной подготовки и анализа отчетов о ходе выполнения программы.</p> <p>Ситуация:</p> <p>Отчеты предоставляются программному комитету. Отчет о реализации выгод программы содержит следующие данные:</p>			
	Компо- нент	Метрика программы	Плановое значение метрики	Фактическое значение метрики
	3	Готовность к сдаче новой производственной линии	77%	45%
	1	Объем реализации основной продукции	11 млн. руб.	13,9 млн. руб.
	2	Объем реализации дополнительной	1,8 млн. руб.	0,5 млн. руб.
	4	CPI	1	1,2
	4	SPI	1	0,9
	<p>Задание: проведите анализ отчета по предложенным метрикам программы.</p> <p>Задание 2.</p> <p>Исходные данные:</p> <p>Руководство сети ресторанов мексиканской кухни обозначило цели на 2018-2021 годы:</p> <p>а) увеличение выручки на 25%;</p> <p>б) увеличение чистой прибыли на 10%.</p> <p>Ситуация: На развитие компания готова потратить 20 млн. руб. Исходя из поставленных целей, менеджеры сформировали портфель проектов, предлагаемых к реализации.</p>			
	№ п/п	Наименование проектов	Стоимос ть, млн.	Срок реализации, годы
	1	Разработка мобильного приложения	1	0,5
	2	Открытие новых ресторанов	10	1
	3	Ребрендинг	1,5	1
	4	Кампания по продвижению	0,5	0,5
	5	Внедрение ERP системы	5	1
	6	Создание службы доставки	6	2
	7	Продвижение сайта в ТОП-10	3	1

Задание: разделить предлагаемые проекты по категориям в соответствии с поддерживаемыми целями портфеля проектов.

Задание 3.

Исходные данные:

Программа стратегического развития компании включала следующие компоненты:

- а) операционная деятельность по производству и сбыту основной продукции компании;
- б) операционная деятельность по производству и сбыту дополнительной продукции компании;
- в) проект по закупке, монтажу и вводу в эксплуатацию новой производственной линии;
- г) проект внедрения ERP-системы;
- д) отслеживание выгод программы осуществляет менеджер программы путем регулярной подготовки и анализа отчетов о ходе выполнения программы.

Ситуация:

Отчеты предоставляются программному комитету. Отчет о реализации выгод программы содержит следующие данные:

Компонент	Метрика программы	Плановое значение метрики	Фактическое значение метрики
3	Готовность к сдаче новой производственной линии	68%	38%
1	Объем реализованной продукции	10 млн. руб.	9 млн. руб.
2	Объем реализации дополнительной продукции	1,2 млн. руб.	0,6 млн. руб.
4	CPU	1	1,1
4	SPI	1	0,8

Задание: проведите анализ отчета по предложенным метрикам программы.

ПКН-3. Способность осуществлять оценку эффективности и результативности деятельности организации в целом и отдельных проектов, разрабатывать для этого методики оценки и необходимые показатели с учетом факторов риска и в условиях неопределенности	1.Проводит расчеты эффективности и обосновывает управленческие решения, связанные с осуществлением реальных и финансовых инвестиций, с учетом факторов риска и в условиях неопределенности. 5. Разрабатывает методы анализа эффективности реализации экономических проектов, а также методики их оценки																		
	Задание 1.																		
	<i>Исходные данные:</i> Предприятие рассматривает инвестиционный проект, предусматривающий объем инвестиций в размере 14500 ден. ед., при этом ожидаются следующие денежные потоки:																		
	<table><tr><td>Год</td><td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td></tr><tr><td>Денежные потоки, ден. ед.</td><td>-14500</td><td>5000</td><td>4300</td><td>4000</td><td>2000</td><td>3500</td><td>3000</td><td>2000</td></tr></table>	Год	0	1	2	3	4	5	6	7	Денежные потоки, ден. ед.	-14500	5000	4300	4000	2000	3500	3000	2000
	Год	0	1	2	3	4	5	6	7										
	Денежные потоки, ден. ед.	-14500	5000	4300	4000	2000	3500	3000	2000										
	<i>Задание:</i> Определить NPV и дисконтированный срок окупаемости для этого проекта при норме дисконтирования 14%.																		
	Задание 2.																		
	<i>Исходные данные:</i> Предприятие рассматривает инвестиционный проект, предусматривающий объем инвестиций в размере 13200 ден. ед., при этом ожидаются следующие денежные потоки:																		
	<table><tr><td>Год</td><td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td></tr><tr><td>Денежные потоки, ден. ед.</td><td>-13200</td><td>2000</td><td>2300</td><td>2000</td><td>1000</td><td>900</td><td>1400</td></tr></table>	Год	0	1	2	3	4	5	6	Денежные потоки, ден. ед.	-13200	2000	2300	2000	1000	900	1400		
Год	0	1	2	3	4	5	6												
Денежные потоки, ден. ед.	-13200	2000	2300	2000	1000	900	1400												
<i>Задание:</i> Определить NPV и дисконтированный срок окупаемости для этого проекта при норме дисконтирования 12%.																			
Задание 3.																			
<i>Исходные данные:</i> Предприятие рассматривает инвестиционный проект, предусматривающий объем инвестиций в размере 23000 ден. ед., при этом ожидаются следующие денежные потоки:																			
<table><tr><td>Год</td><td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td></tr><tr><td>Денежные потоки, ден. ед.</td><td>-23000</td><td>5000</td><td>1300</td><td>1000</td><td>800</td><td>800</td><td>800</td><td>800</td></tr></table>	Год	0	1	2	3	4	5	6	7	Денежные потоки, ден. ед.	-23000	5000	1300	1000	800	800	800	800	
Год	0	1	2	3	4	5	6	7											
Денежные потоки, ден. ед.	-23000	5000	1300	1000	800	800	800	800											
<i>Задание:</i> Определить NPV и дисконтированный срок окупаемости для этого проекта при норме дисконтирования 10%.																			
2.Применяет инструменты количественного и качественного анализа субъектов управления в целях разработки мероприятий по совершенствованию их деятельности.																			

Задание 1.

Исходные данные:

Руководство сети магазинов обозначило цели на 2019-2022 годы:

- а) увеличение выручки на 18%;
- б) увеличение среднего чека на 15%.

Ситуация: На развитие организация готова потратить 56 млн. руб. Исходя из поставленных целей и возможностей, менеджеры разработали мероприятия по совершенствованию их деятельности (сформировали пакет проектов, предлагаемых к реализации).

№ п/п	Наименование проектов	Стоимость, млн. руб.	Срок реализации, годы
1	Поглощение сети из 8 убыточных магазинов	35	0,5
2	Открытие 4 новых магазинов	45	2
3	Открытие 10 магазинов	12	1
4	Открытие 10 банкоматов	15	2
5	Проведение рекламы	8	1
6	Внедрение ERP системы	2	1

Задание:

- а) разделить предлагаемые проекты по категориям в соответствии с поддерживаемыми целями по совершенствованию деятельности и сформировать портфель организации.

Задание 2.

Исходные данные:

Руководство сети магазинов обозначило цели на 2019-2022 годы:

- а) увеличение выручки на 15%;
- б) увеличение среднего чека на 13%.

Ситуация: На развитие организация готова потратить 56 млн. руб. Исходя из поставленных целей и возможностей, менеджеры разработали мероприятия по совершенствованию их деятельности (сформировали пакет проектов, предлагаемых к реализации).

№ п/п	Наименование проектов	Стоимость, млн. руб.	Срок реализации, годы
1	Поглощение сети из 8 убыточных магазинов	23	1
2	Открытие 4 новых магазинов	34	0,5
3	Открытие 10 магазинов	11	1
4	Открытие 10 банкоматов	12	2
5	Проведение рекламы	8	1
6	Внедрение ERP системы	2	1

Задание:

- а) разделить предлагаемые проекты по категориям в соответствии с

поддерживаемыми целями по совершенствованию деятельности и сформировать портфель организации.

Задание 3.

Исходные данные:

Руководство сети магазинов обозначило цели на 2019-2022 годы:

- а) увеличение выручки на 12%;
- б) увеличение среднего чека на 12%.

Ситуация: На развитие организация готова потратить 56 млн. руб. Исходя из поставленных целей и возможностей, менеджеры разработали мероприятия по совершенствованию их деятельности (сформировали пакет проектов, предлагаемых к реализации).

№ п/п	Наименование проектов	Стоимость, млн. руб.	Срок реализации, годы
1	Поглощение сети из 8 убыточных магазинов	30	1
2	Открытие 4 новых магазинов	12	1
3	Открытие 10 магазинов	10	1
4	Открытие 10 банкоматов	9	2
5	Проведение рекламы	8	1
6	Внедрение ERP системы	2	0,5

Задание:

- а) разделить предлагаемые проекты по категориям в соответствии с поддерживаемыми целями по совершенствованию деятельности и сформировать портфель организации.

3.Разрабатывает систему диагностики и выявления негативных факторов развития бизнеса организации. 4. Реализует способность принятия и реализации управленческих решений, направленных на снижение вероятности возникновения и неблагоприятного результата и минимизацию возможных потерь проекта, вызванных его реализацией.

Задание 1.

Исходные данные:

Программа стратегического развития многофилиального промышленной корпорации включала следующие компоненты:

- а) операционная деятельность по производству и сбыту основной продукции компании;
- б) операционная деятельность по производству и сбыту дополнительной продукции компании;
- в) проект по закупке, монтажу и вводу в эксплуатацию новой производственной линии;
- г) проект внедрения ERP-системы;
- д) отслеживание выгод программы осуществляет менеджер программы путем регулярной подготовки и анализа отчетов о ходе выполнения программы.

Ситуация:

Отчеты предоставляются программному комитету. Отчет о реализации выгод программы содержит следующие данные:

Компо- нент	Метрика программы	Плановое значение метрики	Фактическое значение метрики
3	Готовность к сдаче новой производственной линии	72%	36%
1	Объем реализации основной продукции	9 млн. руб.	11,2 млн. руб.
2	Объем реализации дополнительной	2 млн. руб.	1,1 млн. руб.
4	CPI	1	1,1
4	SPI	1	0,8

Задание: Какие варианты решения может принять комитет по управлению программой на основе данного отчета с учетом распределения полномочий и ответственности в корпорациях и составьте матрицу ответственности.

Задание 2.

Исходные данные:

Программа стратегического развития энергетической компании включала следующие компоненты:

- а) операционная деятельность по производству и сбыту основной продукции компании;
- б) операционная деятельность по производству и сбыту дополнительной продукции компании;
- в) проект по закупке, монтажу и вводу в эксплуатацию новой производственной линии;
- г) проект внедрения ERP-системы;
- д) отслеживание выгод программы осуществляет менеджер программы путем регулярной подготовки и анализа отчетов о ходе выполнения программы.

Ситуация:

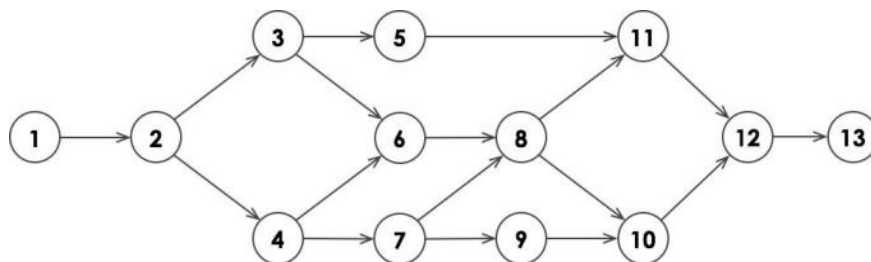
Отчеты предоставляются программному комитету. Отчет о реализации выгод программы содержит следующие данные:

Компо- нент	Метрика программы	Плановое значение метрики	Фактическое значение метрики
3	Готовность к сдаче новой производственной линии	68%	26%

	1	Объем реализации основной продукции	6 млн. руб.	9,3 млн. руб.																																																																						
	2	Объем реализации дополнительной	1,5 млн. руб.	1 млн. руб.																																																																						
	4	CPI	1	1,2																																																																						
	4	SPI	1	0,9																																																																						
	<p>Задание: какие варианты решения может принять комитет по управлению программой на основе данного отчета с учетом распределения полномочий и ответственности в корпорациях и составьте матрицу ответственности.</p> <p style="text-align: center;">Задание 3.</p> <p>Исходные данные:</p> <table><tr><th rowspan="2">Работа</th><th rowspan="2">Предшествующие работы</th><th colspan="3">Время выполнения работы , дней</th></tr><tr><th>Оптимистическое</th><th>Вероятное</th><th>Пессимистическое</th></tr><tr><td>A</td><td>-</td><td>2</td><td>3</td><td>5</td></tr><tr><td>B</td><td>-</td><td>4</td><td>7</td><td>12</td></tr><tr><td>C</td><td>A</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td></tr><tr><td>D</td><td>B</td><td>7</td><td>6</td><td>7</td></tr><tr><td>E</td><td>B</td><td>2</td><td>3</td><td>6</td></tr><tr><td>F</td><td>E, C, D</td><td>9</td><td>12</td><td>14</td></tr><tr><td>G</td><td>E</td><td>3</td><td>6</td><td>5</td></tr><tr><td>H</td><td>G, F</td><td>1</td><td>2</td><td>4</td></tr></table> <p>Задание: используя метод PERT, определите продолжительность работ проекта. Рассчитайте критический путь проекта.</p>				Работа	Предшествующие работы	Время выполнения работы , дней			Оптимистическое	Вероятное	Пессимистическое	A	-	2	3	5	B	-	4	7	12	C	A	4	5	6	D	B	7	6	7	E	B	2	3	6	F	E, C, D	9	12	14	G	E	3	6	5	H	G, F	1	2	4																						
Работа	Предшествующие работы	Время выполнения работы , дней																																																																								
		Оптимистическое	Вероятное	Пессимистическое																																																																						
A	-	2	3	5																																																																						
B	-	4	7	12																																																																						
C	A	4	5	6																																																																						
D	B	7	6	7																																																																						
E	B	2	3	6																																																																						
F	E, C, D	9	12	14																																																																						
G	E	3	6	5																																																																						
H	G, F	1	2	4																																																																						
ПКН-4. Способность руководить проектной и процессной деятельностью в организации, а также выявлять, оценивать и реализовывать новые рыночные возможности, управлять материальными и финансовыми потоками, а также видами	<p>1.Проводит расчеты эффективности и обосновывает управленческие решения, связанные с осуществлением реальных и финансовых инвестиций, с учетом факторов риска и в условиях неопределенности.</p> <p style="text-align: center;">Задание 1.</p> <p>Исходные данные для задания:</p> <table><tr><td>Номер работы</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td><td>11</td><td>12</td><td>13</td></tr><tr><td>Длительность работы</td><td>0</td><td>13</td><td>17</td><td>12</td><td>23</td><td>22</td><td>18</td><td>17</td><td>4</td><td>13</td><td>18</td><td>19</td><td>0</td></tr><tr><td>Раннее время начала</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>Позднее время начала</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>Резерв времени</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table>				Номер работы	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	Длительность работы	0	13	17	12	23	22	18	17	4	13	18	19	0	Раннее время начала														Позднее время начала														Резерв времени													
Номер работы	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13																																																													
Длительность работы	0	13	17	12	23	22	18	17	4	13	18	19	0																																																													
Раннее время начала																																																																										
Позднее время начала																																																																										
Резерв времени																																																																										

рисков
деятельности
экономических
систем

Логика сети:



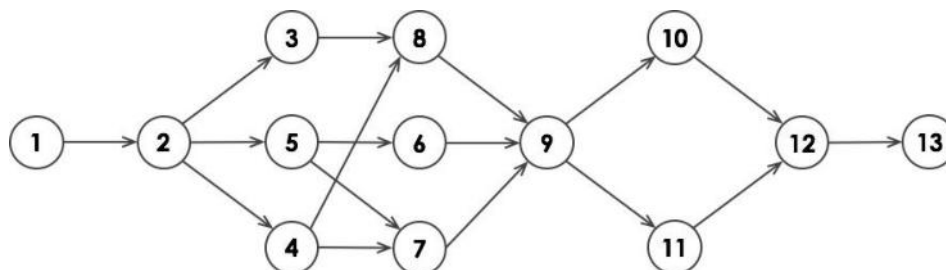
Задание: Вычислите раннее время начала, позднее время начала, критический путь, его продолжительность и резерв времени по сетевому графику со значениями длительности работ, приведенными в таблице (исходные данные для задания).

Задание 2.

Исходные данные для задания:

Номер работы	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Длительность работы	0	7	14	12	20	22	8	5	4	3	8	9	0
Раннее время начала													
Позднее время начала													
Резерв времени													

Логика сети:



Задание: Вычислите раннее время начала, позднее время начала, критический путь, его продолжительность и резерв времени по сетевому графику со значениями длительности работ, приведенными в таблице (исходные данные для задания).

Задание 3.

Исходные данные для задания:

Номер работы	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Длительность работы	0	3	7	1	2	2	9	17	14	13	15	9	0
Раннее время начала													

	Позднее время начала													
	Резерв времени													
<p><i>Логика сети:</i></p> <pre> graph LR 1((1)) --> 2((2)) 2 --> 3((3)) 2 --> 4((4)) 3 --> 5((5)) 3 --> 6((6)) 4 --> 6 4 --> 7((7)) 5 --> 11((11)) 6 --> 8((8)) 7 --> 8 7 --> 9((9)) 8 --> 11 8 --> 10((10)) 9 --> 10 10 --> 12((12)) 11 --> 12 12 --> 13((13)) </pre> <p><i>Задание:</i> Вычислите раннее время начала, позднее время начала, критический путь, его продолжительность и резерв времени по сетевому графику со значениями длительности работ, приведенными в таблице (исходные данные для задания).</p> <p>2. Применяет инструменты количественного и качественного анализа субъектов управления в целях разработки мероприятий по совершенствованию их деятельности. 3. Разрабатывает систему диагностики и выявления негативных факторов развития бизнеса организации. 4. Реализует способность принятия и реализации управленческих решений, направленных на снижение вероятности возникновения и неблагоприятного результата и минимизацию возможных потерь проекта, вызванных его реализацией.</p> <p style="text-align: center;">Задание 1.</p> <p>Компания «ФинЦентр» успешно работает на финансовом рынке г. Москвы. Основными конкурентами являются Московские компании «Кредит финанс групп» и «ФинТорг». Выполните SWOT-анализ компании с выделением сильных и слабых сторон, угроз и возможностей.</p> <p style="text-align: center;">Задание 2.</p> <p>Составьте матрицу SWOT для проекта по утилизации отходов предприятия в рамках программы энергосбережения предприятия с выделением сильных и слабых сторон, угроз и возможностей.</p> <p style="text-align: center;">Задание 3</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Разработайте SMART-требования и составьте матрицу для проекта по утилизации отходов предприятия в рамках программы энергосбережения предприятия. 2. Сформируйте жизненный цикл проекта по утилизации отходов предприятия в рамках программы энергосбережения предприятия. <p>4. Разрабатывает методы анализа эффективности реализации экономических проектов, а также методики их оценки</p> <p style="text-align: center;">Задание 1.</p> <p><i>Исходные данные:</i> Проект по реинжинирингу предприятия с бюджетом 13 700 000</p>														

	<p>рублей на дату отчета реализован на 40% вместо 30% запланированных.</p> <p>Привлечение дополнительных сотрудников со стороны подрядчика привело к росту фактической стоимости на 8% по отношению к запланированной для выполненного объема работ.</p> <p><i>Задание:</i> Сколько составит разница между прогнозным бюджетом и запланированным, если принять в расчет, что в дальнейшем и стоимость и скорость выполнения работ останутся неизменными по отношению к отчетному периоду?</p> <p style="text-align: center;">Задание 2.</p> <p><i>Исходные данные:</i></p> <p>Проект по реинжинирингу предприятия с бюджетом 23 350 000 рублей на дату отчета реализован на 35% вместо 42% запланированных.</p> <p>Привлечение дополнительных сотрудников со стороны подрядчика привело к росту фактической стоимости на 10% по отношению к запланированной для выполненного объема работ.</p> <p><i>Задание:</i> Сколько составит разница между прогнозным бюджетом и запланированным, если принять в расчет, что в дальнейшем и стоимость и скорость выполнения работ останутся неизменными по отношению к отчетному периоду?</p> <p style="text-align: center;">Задание 3.</p> <p><i>Исходные данные:</i></p> <p>Проект по реинжинирингу предприятия с бюджетом 8 500 000 рублей на дату отчета реализован на 65% вместо 52% запланированных.</p> <p>Привлечение дополнительных сотрудников со стороны подрядчика привело к росту фактической стоимости на 4% по отношению к запланированной для выполненного объема работ.</p> <p><i>Задание:</i> Сколько составит разница между прогнозным бюджетом и запланированным, если принять в расчет, что в дальнейшем и стоимость и скорость выполнения работ останутся неизменными по отношению к отчетному периоду?</p>
<p>ПКН-6.</p> <p>Способность управлять изменениями в деятельности организации, разрабатывать новые направления деятельности организации и соответствующие им бизнес-модели организации</p>	<p>1. Использует методы проектного менеджмента для организации управления проектами различного характера и управления портфелем проектов.</p> <p style="text-align: center;">Задание 1</p> <p>Разработайте устав и организационную структуру проекта по утилизации отходов предприятия в рамках программы энергосбережения предприятия.</p> <p style="text-align: center;">Задание 2</p> <p>Проведите предварительную экспертизу осуществимости проекта по утилизации отходов предприятия в рамках программы энергосбережения предприятия.</p> <p style="text-align: center;">Задание 3</p> <p>Разработайте стратегию программы энергосбережения в рамках портфеля проектов организации.</p> <p>2. Демонстрирует владение метода и управления бизнес-процессами и их реинжиниринга. 3.Реализует способность управления материальными и финансовыми потоками.</p> <p style="text-align: center;">Задание 1.</p> <p><i>Исходные данные:</i></p> <p>Компания «TTV» производит 20000 единиц в день. В</p>

	<p>производстве занято 500 рабочих, продолжительность рабочего дня 8 часов. Компания планирует производить 22500 единиц, используя 480 рабочих при той же продолжительности рабочего дня. <i>Задание.</i> Определите уровень фактической производительности относительно плановой?</p> <p style="text-align: center;">Задание 2.</p> <p><i>Исходные данные:</i> Проект по строительству жилого многоэтажного дома с бюджетом 500000 ден. единиц на дату отчета реализован на 25% вместо 20% запланированных. Закуп дополнительных материалов привел к росту фактической стоимости на 5% по отношению к запланированной для выполненного объема работ. <i>Задание:</i> сколько составит разница между прогнозным бюджетом и запланированным, если принять в расчет, что в дальнейшем и стоимость и скорость выполнения работ останутся неизменными по отношению к отчетному периоду?</p> <p style="text-align: center;">Задание 3.</p> <p><i>Исходные данные:</i> Проект по строительству жилого многоэтажного дома с бюджетом 430000 ден. единиц на дату отчета реализован на 27% вместо 21% запланированных. Закуп дополнительных материалов привел к росту фактической стоимости на 4% по отношению к запланированной для выполненного объема работ. <i>Задание:</i> сколько составит разница между прогнозным бюджетом и запланированным, если принять в расчет, что в дальнейшем и стоимость и скорость выполнения работ останутся неизменными по отношению к отчетному периоду?</p> <p>4. Выявляет риски, существующие в деятельности организации, и управляет ими.</p> <p style="text-align: center;">Задание 1</p> <p>Выявите рисковые событий проекта по утилизации отходов предприятия в рамках программы энергосбережения предприятия.</p> <p style="text-align: center;">Задание 2</p> <p>Составьте матрицу рисков проекта по утилизации отходов предприятия в рамках программы энергосбережения предприятия.</p> <p style="text-align: center;">Задание 3</p> <p>Составьте журнал рисков проекта по утилизации отходов предприятия в рамках программы энергосбережения предприятия.</p>
<p>ПКН-7. Способность самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их</p>	<p>1. Реализует проекты внедрения организационных изменений.</p> <p style="text-align: center;">Задание 1</p> <p>Постройте организационно-технологическую модель проекта по утилизации отходов предприятия в рамках программы энергосбережения предприятия, обоснуйте управленческие решения.</p>

<p>операционную и организационную эффективность, и социальную значимость, обеспечивать их реализацию</p>	<p>2. Анализирует качество управления организацией. 3. Учитывает при разработке управленческих решений их социальную значимость и ответственность, кросс-культурные различия. 4. Владеет методами и инструментами обоснования, принятия и реализации управленческих решений.</p> <p style="text-align: center;">Задание 2</p> <p>Составьте матрицу стейкхолдеров проекта по утилизации отходов предприятия в рамках программы энергосбережения предприятия, обоснуйте управленческие решения.</p> <p style="text-align: center;">Задание 3</p> <p>Разработайте мероприятия по качеству в проекте по утилизации отходов предприятия в рамках программы энергосбережения предприятия, обоснуйте управленческие решения.</p>
--	--

Примеры тестовых заданий

(при решении тестовых заданий необходимо выбрать один или несколько правильных ответов)

1. *Какое из перечисленных ниже утверждений неверно?*

А. PRINCE2 – это процессно-ориентированная проектная методология, которая фокусируется на процессах верхнего уровня (управление, организация, контроль), а не на низших задачах (декомпозиция работ, разработка графиков).

Б. Традиционная (каскадная) методология управления проектами может быть использована во всех отраслях, но наиболее распространена в строительстве.

В. Методология Agile не позволяет менеджерам проектов постоянно получать обратную связь и улучшать продукт после каждой итерации.

Г. Быстрая разработка приложений (RAD) – это проектная методология, чаще всего используемая в проектах по разработке ПО, основной целью которых является быстрое и качественное создание приложения.

2. *Инструментальное управление представляет собой:*

А. Управление организацией, осуществляющей проект.

Б. Управление достижением целей проекта.

В. Управление системой целей (потребности – результаты).

Г. Управление производственной (операционной) деятельностью.

Д. Техническое управление.

3. *Команда вашего проекта занимается идентификацией рисков. Какую из диаграмм ваша команда не будет*

использовать в этом процессе?

- А. Диаграмму Исикавы.
- Б. Диаграмму дерева решений.
- В. Блок-схему процессов.
- Г. Диаграмму влияния.

4. Что из перечисленного ниже относительно процесса качественного анализа рисков неверно?

А. Для коррекции информации, собранной в ходе данного процесса, используются вероятность, степень влияния и опросы экспертов.

Б. В данном процессе используется матрица вероятности и степени влияния для определения красной, желтой и зеленой зон для рисков.

В. Качественный анализ рисков — это легкий и относительно быстрый метод определения вероятности и степени влияния рисков.

Г. Оценка срочности риска — это метод рассматриваемого процесса, используемый для выявления рисков, требующих незамедлительной разработки планов реагирования.

5. Исполнительный (общий) плана реализации проекта определяет:

А. Структуру функциональных комплексов работ, сроки и особенности их выполнения.

Б. Многоуровневую систему планов, графиков, мероприятий, направленных на достижение целей проекта.

В. Перечни и объемы работ, сроки их начала и окончания с указанием ответственных лиц за их реализацию.

Г. Систему мероприятий, а также конкретные технические и управленческие решения по отдельным аспектам осуществления проекта.

Д. Организационно-экономический механизм реализации проекта.

6. Какое из утверждений является верным относительно NPV?

А. NPV предполагает реинвестирование на стоимость капитала.

Б. При принятии решения, основанного на показателе NPV, берется во внимание его максимальное значение.

В. NPV предполагает реинвестирование по существующей ставке.

Г. NPV предполагает реинвестирование по ставке NPV.

7. Выберите неявные для успеха проекта факторы

- А. Удовлетворение потребностей всех участников проекта.
- Б. Общественное поведение в конфликтах.
- В. Мотивация работы.
- Г. Выполнение требований клиента.
- Д. Несоответствие требуемому качеству.

8. Какое утверждение является неверным, относительно основных причин внедрения систем корпоративного управления – это:

А. Отсутствие актуальной общей картины проектов, той самой «картинки сверху».

Б. Задержки исполнения проектов во времени.

В. Непонимание, куда уходят ресурсы, как участники компании договариваются о том, будут ли участвовать в проектах, в операционной деятельности и как им взаимодействовать.

Г. Решение руководства о создании КСУП.

9. Что из перечисленного ниже является факторами внешней среды предприятия на входе процесса идентификации рисков?

- А. Анализ допущений.
- Б. Отраслевые исследования.
- В. Бенчмаркинг.
- Г. Отношение к риску.

10. Выделите неверное утверждение: выгоды, получаемые от работы Офиса управления проектами:

- А. Повсеместное принятие управления проектами.
- Б. Увеличение рентабельности (прибыльности).
- В. Увеличение производительности проектных команд.
- Г. Улучшения в организационном аспекте.
- Д. Сокращение персонала.

11. Что является основными составляющей корпоративной системы управления проектами:

- А. Методология по управлению проектами.
- Б. Проектный офис.
- В. Проектный комитет.
- Г. Управляющий комитет.
- Д. Информационная система управления проектами.

12. Что не входит в основные функции проектного офиса:

- А. Внедрение и развитие КСУП.
- Б. Аналитическая и методологическая помощь руководителям проектов.
- В. Разрешение ресурсных конфликтов между проектами, определение приоритетов.
- Г. Организация обучения персонала и менеджеров.
- Д. Ведение архивов проекта, накопление опыта компании.

Примерные вопросы к экзамену

1. Дайте определение и расскажите об основных особенностях Корпоративной системы управления проектами (КСУП). Охарактеризуйте структуру Корпоративной системы управления проектами.
2. Приведите расчет экономической эффективности применения мероприятий по управлению проектами.
3. Приведите определение, концепцию проектного офиса. Опишите цели, функции и задачи проектного офиса.
4. Будьте готовы представить заказчиков проектного офиса.
5. Представьте проектный офис как часть корпоративной системы управления проектами (КСУП). Приведите классификацию отдельных типов проектных офисов и их особенности.
6. Определите набор знаний и компетенций руководителя проектного офиса. Приведите особенности проектной культуры организации.
7. Опишите организационную структуру предприятия и место в ней проектного офиса. Приведите недостатки полномочий у представителей проектного

офиса. Выделите сложности, связанные с формированием проектных офисов.

8. Охарактеризуйте активы проектного офиса. Особенности сервисного подхода к оценке проектного офиса.

9. Опишите эволюцию Проектных офисов в соответствии с моделью Керцнера.

10. Опишите базовый и стратегический проектный офисы, и противоречия между ними.

11. Охарактеризуйте кадровые вопросы проектного офиса.

12. Приведите выгоды и эффективность деятельности проектного офиса. Критерии успешности работы проектного офиса.

13. В чем заключается оценка зрелости проектного офиса. Очертите вопросы совершенствования деятельности проектного офиса.

14. Опишите подходы Agile, Scrum применительно к функционированию проектного офиса.

15. Приведите цели и задачи проектной мотивации. Опишите процесс и подпроцессы управления мотивацией команд проектов.

16. Охарактеризуйте ключевые показатели эффективности применительно к системе проектной мотивации. В чем заключается повышение эффективности взаимодействия подразделений и сотрудников компании в рамках проектов.

17. Приведите компетенции, которыми должны обладать специалисты, назначаемые на ключевые проектные роли.

18. Приведите основные вопросы, которые необходимо учитывать при построении системы ключевых показателей эффективности. В чем суть системы сбалансированных показателей и ее необходимости в проектной деятельности.

Пример экзаменационного билета
Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение
высшего образования

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

Уфимский филиал Дисциплина
«Корпоративные системы управления
проектами и практика
функционирования проектного офиса»

Факультет менеджмента

Форма обучения заочная Семестр 6

Направление 38.04.02 «Менеджмент»

Профиль «Проектный менеджмент»

ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ №

Теоретический вопрос (15 баллов):

Приведите цели и задачи проектной мотивации. Опишите процесс и подпроцессы управления мотивацией команд проектов.

Тестовые задания (15 баллов):

1. Может ли портфель проектов включать несколько структур?
 - а) Может.
 - б) Может только портфель проектов строительной компании.
 - в) Нет, не может.
 - г) Могут только внутренние проекты.
 - д) Могут только внешние проекты.
2. Может ли портфель проектов включать в себя подпортфели?
 - а) Может.
 - б) Может только портфель проектов строительной компании.
 - в) Могут только портфели внешних проектов.
 - г) Нет, не может.
 - д) Могут только портфели внутренних проектов.
3. Обязательно ли проекты портфеля должны стартовать в начале года?
 - а) Проекты могут стартовать в любой день года.
 - б) Только внутренние проекты компании.
 - в) Только внешние проекты компании.
 - г) В зависимости от типов проектов.
 - д) Проекты стартовать могут только в начале года.

Практико-ориентированное задание (30 баллов):

Исходные данные:

Руководство сети супермаркетов «Лента+» обозначило цели на 2019-2022 годы:

- а) увеличение выручки на 30%;
- б) увеличение среднего чека на 22%.

На развитие компания готова потратить 120 млн. руб. Исходя из поставленных целей и возможностей компании, менеджеры сформировали пакет проектов, предлагаемых к реализации.

№ п/п	Наименование проектов	Стоимость, млн. руб.	Срок реализации, годы
1	Поглощение сети из 10 убыточных магазинов соседнего региона	55	1,5
2	Открытие 7 новых супермаркетов в том же регионе	35	2
3	Открытие 10 магазинов	25	2
4	Открытие 6 логистических центров	18	2
5	Проведение рекламной кампании	5	1
6	Внедрение ERP системы	3	3

Задание:

- а) разделить предлагаемые проекты по категориям в соответствии с поддерживаемыми целями;
- б) на основе предлагаемых проектов сформировать портфель и провести приоритизацию его компонентов, применив при этом один из методов взвешенного ранжирования.

Преподаватель
Заведующий кафедрой

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

Основная литература

1. Кузнецова Е.В. Управление портфелем проектов как инструмент реализации корпоративной стратегии: учебник для бакалавриата и магистратуры / Е.В. Кузнецова; НИУ ВШЭ. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2017. – 244с. – (Серия: Авторский учебник). – То же [Электронный ресурс]. – 2019. – Режим доступа: <https://biblio-online.ru/book/upravlenie-portfelem-proektov-kak-instrument-realizacii-korporativnoy-strategii-433975>

2. Ньютон Р. Управление проектами от А до Я: пер. с англ./Р. Ньютон. – Москва: Альпина Паблишер, 2015. – 180 с. – То же [Электронный ресурс]. – 2016. – Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/product/926069>

3. Управление проектом. Основы проектного управления [Электронный ресурс]: учебник/Гос. Ун-т управления, под ред. Проф. М.Л. Разу. – 4-е изд., стер. – Москва: КноРус, 2018. – 755с. – Режим доступа: <https://www.book.ru/book/927785>

Дополнительная литература

4. Антонов Г.Д. Управление проектами организации [Электронный ресурс]: учебник – Москва: ООО «Научно-издательский центр ИНФРА – М», 2019. – 244с.

– (Высшее образование: Бакалавриат). – Режим доступа:
<https://znanium.com/catalog/product/1003622>

9. «Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети

«Интернет», необходимых для освоения дисциплины»

1. <http://www.book.ru> - Электронно-библиотечная система BOOK.ru
2. <http://rucont.ru> - Электронно-библиотечная система РУКОНТ
3. <http://znanium.com> - ЭБС издательства «ИНФРА-М»
4. <http://www.biblioclub.ru> - Университетская библиотека online
5. <http://diss.rsl.ru/> - Электронная библиотека диссертаций
6. <http://elibrary.ru/> - Научная электронная библиотека
7. <https://www.biblio-online.ru/> - Электронно-библиотечная система издательства «ЮРАЙТ»
8. www.amr.ru - Ассоциация менеджеров России.
9. www.e-executive.ru – Интернет сообщество профессиональных менеджеров.
10. www.sovnet.ru – Сайт российской организации по управлению проектами «СОВНЕТ».

10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Наименование методических материалов для обучающихся	Год утверждения	Местонахождение материала (ссылка на ИОП, информационный стенд кафедры/филиала, др.)
Методические указания к лекциям	2021	http://www.fa.ru/fil/ufa/about/ums/Pages/info.aspx
Методические указания к практическим занятиям	2021	http://www.fa.ru/fil/ufa/about/ums/Pages/info.aspx
Методические указания самостоятельной работе	2021	http://www.fa.ru/fil/ufa/about/ums/Pages/info.aspx
Методические указания по формам текущего контроля успеваемости	2021	http://www.fa.ru/fil/ufa/about/ums/Pages/info.aspx

11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости)

11.1. Комплект лицензионного программного обеспечения:

Продукты компании Microsoft, включая ОС Windows и Office.

11.2. Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

Электронное периодическое издание Справочная Правовая Система Консультант Бюджетные организации: версия Проф.

11.3. Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации

Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации – не используются.

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

Учебная аудитория для проведения всех видов занятий, предусмотренных программой магистратуры, оснащенная оборудованием и техническими средствами обучения.