

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ
для проведения текущей и промежуточной аттестации

по учебной дисциплине

«ОСНОВЫ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ»

для направления подготовки 38.03.01 Экономика
профиль «Бухгалтерский учет, анализ и аудит»

1. Описание показателей (дескрипторов) и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования

Контроль качества освоения дисциплины(модуля) включает в себя текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию. Текущий контроль успеваемости и промежуточная аттестация обучающихся проводятся в целях установления соответствия достижений обучающихся поэтапным требованиям образовательной программы к результатам обучения и формирования компетенций.

Компетенции	Показатели (дескрипторы)	Критерии в соответствии с уровнем освоения ОП			Оценочное средство (промежуточная аттестация)
		пороговый (удовлетворительно) 55-69 баллов	стандартный (хорошо) 70-84 балла	эталонный (отлично) 85-100 баллов	
УК-2	Знать	сущность проектной деятельности и проектов в сфере экономики и управления; виды проектов, участников проекта, их роли, сущность, принципы и методы целеполагания, планирования в проектном менеджменте, виды ресурсов в проекте	сущность проектной деятельности и проектов в сфере экономики и управления; виды и характеристики проектов, структуру проекта и его возможное окружение; участников проекта, их роли; сущность, принципы и методы целеполагания, планирования и организации в проектном менеджменте, виды ресурсов; этапы проектной деятельности, факторы успеха проекта.	Знать сущность проектной деятельности и проектов в сфере экономики и управления; виды и характеристики проектов, структуру проекта и его возможное окружение; участников проекта, их роли, структуру проектной команды и методы ее комплектования и организации; сущность, принципы и методы целеполагания, планирования и организации в проектном менеджменте, виды ресурсов; этапы проектной деятельности, функции, процессы управления проектами, факторы успеха проекта.	<i>Теоретические вопросы</i>

	Уметь	<p>формулировать цель проекта и задачи, обеспечивающие достижение поставленных целей проекта; определять виды ресурсов для конкретного проекта; разрабатывать альтернативные решения, разрабатывать укрупненный устав проекта, определять факторы развития проекта.</p>	<p>формулировать цель (цели) проекта и совокупность взаимосвязанных задач, обеспечивающих достижение поставленных целей проекта; оценивать потребность и виды ресурсов проекта; разрабатывать альтернативные решения, проводить их оценку, определяя оптимальный вариант; разрабатывать устав проекта, календарный план проекта; анализировать состояние социальной среды, в которой реализуется проект, определять факторы его развития, выявлять проблемные зоны.</p>	<p>формулировать цель (цели) проекта и совокупность взаимосвязанных задач, обеспечивающих достижение поставленных целей проекта; оценивать потребность в ресурсах и планировать их использование при решении задач в рамках реализуемого проекта; разрабатывать альтернативные решения, проводить их оценку, определяя оптимальный вариант; разрабатывать устав проекта, календарный план проекта, оценивать постановку целей, задач, сроков реализации проекта с учетом ресурсного обеспечения и действующих правовых норм; анализировать состояние социальной среды, в которой реализуется проект, определять факторы его развития, выявлять проблемные зоны.</p>	<p><i>Практические задания</i></p>
--	-------	---	---	---	------------------------------------

	Владелец	<p>на пороговом уровне технологиями и приемами целеполагания (дерево-целей, SMART), планирования (SWOT), методами идентификации и оценки рисков проекта.</p>	<p>на стандартном уровне технологиями и приемами целеполагания (дерево-целей, SMART), планирования (SWOT), методами идентификации и оценки рисков проекта, рассчитывает критический путь выполнения проекта, определяет время его выполнения.</p>	<p>технологиями и приемами целеполагания (дерево-целей, SMART), планирования (SWOT), методами идентификации и оценки рисков проекта, рассчитывает критический путь выполнения проекта, определяет время его выполнения, проводить критический анализ на всех этапах жизненного цикла проекта по достижению поставленных целей и затрачиваемых ресурсов, учитывая ограничения и действующие правовые нормы.</p>	<p><i>Практические задания</i></p>
--	----------	--	---	--	------------------------------------

УК-3	Знать	<p>сущность и принципы формирования команды проекта, факторы командообразования, роли в команде проекта, способы и формы взаимодействия со всеми участниками проекта.</p>	<p>сущность и принципы формирования и организации команды проекта, факторы командообразования, роли в команде проекта, способы и формы взаимодействия со всеми участниками проекта, знает и понимает требования ролевой позиции в командной работе и эффективность использования стратегии сотрудничества для достижения поставленной цели.</p>	<p>сущность и принципы формирования и организации команды проекта, факторы командообразования, роли в команде проекта, способы и формы взаимодействия со всеми участниками проекта, программные продукты в проектной деятельности, используемые для координации участников и команды проекта, знает и понимает требования ролевой позиции в командной работе и эффективность использования стратегии сотрудничества для достижения поставленной цели.</p>	<i>Теоретические вопросы</i>
	Уметь	<p>работать в группе, выполнять порученные обязанности, участвовать в обмене информацией в интересах выполнения командной задачи.</p>	<p>работать в группе, команде, выполнять порученные обязанности, соблюдая правила командной работы, участвовать в обмене информацией, знаниями в интересах выполнения командной задачи.</p>	<p>работать в группе, команде, эффективно выполнять порученные обязанности, соблюдая нормы и установленные правила командной работы, участвует в обмене информацией, знаниями и опытом в интересах выполнения командной задачи и проекта в целом.</p>	<i>Практические задания</i>

	Владеть	на пороговом уровне навыками составления диаграммы Ганта, матрицы Эйзенхауэра, матрицы ответственности.	на стандартном уровне навыками составления диаграммы Ганта, системы PERT, матрицы Эйзенхауэра, матрицы ответственности.	на эталонном уровне навыками составления и анализа диаграммы Ганта, системы PERT, матрицы Эйзенхауэра, матрицы ответственности.	<i>Практические задания</i>
--	---------	---	---	---	-----------------------------

2. Описание критериев и шкал оценивания результатов обучения по дисциплине (модулю)

2.1. Критерии и шкалы оценивания результатов обучения при проведении текущего контроля успеваемости

Текущий контроль предназначен для проверки хода и качества формирования компетенций, стимулирования учебной работы обучаемых и совершенствования методики освоения новых знаний. Он обеспечивается проведением семинаров, оцениванием контрольных заданий, проверкой конспектов лекций, выполнением индивидуальных и творческих заданий, периодическим опросом обучающихся на занятиях. Контролируемые разделы (темы) дисциплины(модуля), компетенции и оценочные средства представлены в таблице.

№ п/п	Контролируемые разделы (темы) дисциплины	Код контролируемой компетенции и/или индикаторы компетенции	Наименование оценочного средства
1	Основные понятия проектной деятельности и управления проектами	УК-2, УК-3	<i>Ситуационные задачи, выполнение кейсов</i>
2	Формирование команды проекта и коммуникации в проекте	УК-2, УК-3	<i>Ситуационные задачи, выполнение кейсов</i>
3	Идеи проекта и образ продукта проекта, его презентация	УК-2, УК-3	<i>Ситуационные задачи, выполнение кейсов</i>
4	Жизненный цикл проекта	УК-2, УК-3	<i>Ситуационные задачи, выполнение кейсов</i>
5	Разработка требований к результату и планирование проекта	УК-2, УК-3	<i>Ситуационные задачи</i>
6	Бюджет проекта и риски проекта	УК-2, УК-3	<i>Ситуационные задачи, выполнение кейсов</i>

7	Выполнение проекта. Методы и задачи управления проектами на этапе реализации.	УК-2, УК-3	Ситуационные задачи
8	Завершение проекта. Презентация результатов проекта	УК-2, УК-3	Ситуационные задачи

Критерии и шкала оценивания кейса

<i>Оценка</i>	<i>Критерий оценки</i>
«отлично»	<i>студент показал отличные знания по теме, высокий уровень подготовки материалов (аргументация, ссылки на источники), своевременность, самостоятельность, обоснование выводов. Качество оформления работы высокое. Работа представлена в установленные сроки.</i>
«хорошо»	<i>задание выполнено правильно, с достаточной степенью полноты; имеются незначительные недостатки по содержанию и оформлению работы. Работа представлена в установленные сроки, выполнена своевременно, самостоятельно, недостаточно полное обоснование выводов.</i>
«удовлетворительно»	<i>имеются определенные недостатки по полноте, содержанию и оформлению работы; работа представлена с нарушением установленных сроков. Используются устаревшие или повторяющиеся из других работ данные, ошибки в выводах и аргументации выполняемых заданий.</i>
«неудовлетворительно»	<i>работа не выполнена, выполнена не самостоятельно, выполнена не в полном объеме и качестве.</i>

Критерии и шкала оценивания дискуссии

<i>Оценка</i>	<i>Критерий оценки</i>
«зачтено»	<i>Обучающийся полно излагает изученный материал, даёт правильное определение понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только по учебнику, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.</i>
«не зачтено»	<i>Обучающийся обнаруживает незнание большей части соответствующего раздела изучаемого материала, допускает ошибки в формулировке материала.</i>

Критерии и шкала оценивания ситуационных задач

<i>Оценка</i>	<i>Критерий оценки</i>
«зачтено»	<i>Обучающийся правильно выполнил задание. Показал отличные (хорошие) владения навыками применения полученных знаний и умений при решении профессиональных задач в рамках пройденного учебного материала.</i>
«не зачтено»	<i>При выполнении индивидуального творческого задания студент продемонстрировал недостаточный уровень владения умениями и навыками при решении профессиональных задач в рамках пройденного</i>

	<i>учебного материала. Не может обосновать свои решения, допущено множество неточностей.</i>
--	--

2.2. Критерии и шкалы оценивания результатов обучения при проведении промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация предназначена для определения уровня освоения всего объема учебной дисциплины. Для оценивания результатов обучения при проведении промежуточной аттестации используется четырехбалльная шкала: «Отлично», «Хорошо», «Удовлетворительно», «Неудовлетворительно».

<i>Шкала оценивания</i>	<i>Критерии</i>	<i>Уровень освоения компетенций</i>
<i>Отлично</i>	<i>наличие глубоких и исчерпывающих знаний в объеме пройденного программного материала, правильные и уверенные действия по применению полученных знаний на практике, грамотное и логически стройное изложение материала при ответе, знание дополнительно рекомендованной литературы</i>	<i>Эталонный</i>
<i>Хорошо</i>	<i>наличие твердых и достаточно полных знаний программного материала, незначительные ошибки при освещении заданных вопросов, правильные действия по применению знаний на практике, четкое изложение материала</i>	<i>Стандартный</i>
<i>Удовлетворительно</i>	<i>наличие твердых знаний пройденного материала, изложение ответов с ошибками, уверенно исправляемыми после дополнительных вопросов, необходимость наводящих вопросов, правильные действия по применению знаний на практике</i>	<i>Пороговый</i>
<i>Неудовлетворительно</i>	<i>наличие грубых ошибок в ответе, непонимание сущности излагаемого вопроса, неумение применять знания на практике, неуверенность и неточность ответов на дополнительные и наводящие вопросы.</i>	<i>Компетенции не сформированы</i>

3. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы

3.1. Оценочные средства текущего контроля успеваемости

Раздел 1. Основы проектной деятельности

Тема 1. Основные понятия проектной деятельности и управления проектами

1. Что такое проектная деятельность и ключевые отличия от операционной деятельности?
2. Каковы основные этапы проектной деятельности и их краткая характеристика?
3. Основные определения понятия «Проект»
4. Зачем нужна классификация типов проектов?
5. Каковы основные признаки классификации проектов?
6. Как можно определить понятие «Успешность проекта»?
7. Какие показатели используются при оценке успешности проекта?
8. Определите что является проектной и процессной (операционной) деятельностью.

- постройка дома,
 - организация конференции,
 - проектирование нового продукта,
 - разработка услуги,
 - проведение соревнования,
 - выпуск праздничного буклета и т.д.
-
- занятие спортом (тренировки),
 - изучение иностранного языка,
 - обслуживание клиентов,
 - чтение лекций,
 - производство продукта и т.д.

Зачем отличать проектную и операционную деятельность?

Кейсы «Успешность проекта»

Задание. Опираясь на информацию, приведенную в кейсах 1 и 2 ответе на следующие вопросы:

1. Какие из факторов успешности проекта были упущены в случае проекта «Купол тысячелетия»?
2. Приведите перечень причин, которые не были учтены авторами проекта «Купол тысячелетия», что в результате привело к закрытию сооружения спустя примерно год после его открытия.
3. Какие основные причины срыва сроков и бюджета проекта «Сиднейская опера»?
4. Как вы думаете почему, несмотря на многократное превышение бюджета проекта, Сиднейский оперный театр, как продукт проекта оказался чрезвычайно успешным?
5. Какие выводы Вам необходимо сделать при реализации собственного проекта?

Кейс 1. «Купол тысячелетия»



Купол тысячелетия (The Millennium Dome) – крупное здание в виде купола, построенное для выставки «Millennium Experience», приуроченной к празднованию наступления третьего тысячелетия. Расположено на полуострове Гринвич в юго-восточном Лондоне. Выставка была открыта для посетителей с 1 января по 31 декабря 2000 года¹.

Купол представляет собой большой белый шатер с двенадцатью 100 метровыми желтыми башнями, символизирующими месяцы года и стрелки циферблата. Размер шатра составляет 365 м диаметре (один метр в течение каждого дня в стандартном году). Он стал одним из самых узнаваемых ориентиров Соединенного Королевства. Проект Купола первоначально был задуман в 1993 году в несколько меньшем масштабе, как Фестиваль Британии или как место для всемирной выставки, чтобы отпраздновать третье тысячелетие. Затем новое правительство значительно расширило масштаб и финансирование проекта, что в свою очередь сильно увеличило ожидания от результата: уникальная достопримечательность для встречи нового тысячелетия, представляющая новый стандарт в индустрии развлечений, охватывающее ключевые аспекты британской жизни (религия, технологии или развлечения).

Получилось так, что множество сторон, участвующих в проекте, преследовали только свои интересы и продолжали вносить изменения в проект после его утверждения. Это привело к тому, что наполнение Купола не соответствовало потребностям рынка, и посетители так и не поняли, зачем был сделан этот проект и на что он вообще был рассчитан. Отметим, что проблемы с куполом начались в самый первый день его открытия. Линия метро, специально построенная для доставки посетителей из центральной части Лондона, оказалась перегруженной. А те счастливицы, которым в ночь открытия все же удалось добраться до купола своевременно, пришлось простоять на холоде длинную очередь.

В итоге на проектирование и строительство было выделено более чем 1.4 миллиарда долларов США различными источниками, но преимущественно на лотерейные деньги и частное субсидирование. Прогнозы были основаны на нереалистично высоких данных – 12 миллионов посетителей в год, а на самом деле в первый год посетили всего лишь 6,5 миллиона человек. Купол Тысячелетия был открыт вовремя в 1998 году, а закрылся 31 декабря 2000 и был продан, преобразовавшись в 26 000 мест развлечений и спортивной арены.

Купол Тысячелетия – хороший пример проекта, завершившегося точно в сроки в целом в рамках бюджета, но отсутствие ориентированности на потребности клиента привело к закрытию проекта, который мог бы иметь большой успех. Грандиозное мероприятие оказалось исключительно убыточным, а для завершения проекта тоже нужно было вложить немало денег. Несколько месяцев британские финансисты напряженно решали классическую дилемму «и нести тяжело, и бросить жалко», пока, наконец, не решились на торжественное закрытие купола. В канун нового, 2001 года пришлось

Кейс 2 . «Сиднейская опера»



Сиднейский оперный театр (англ. Sydney Opera House) — музыкальный театр в Сиднее, одно из наиболее известных и легко узнаваемых зданий мира, являющееся символом крупнейшего города Австралии и одной из главных достопримечательностей континента — парусообразные оболочки, образующие крышу, делают это здание непохожим ни на одно другое в мире.

Оперный театр признан одним из выдающихся сооружений современной архитектуры в мире. Ис 1973 года является, наряду с мостом Харбор-Бридж, визитной карточкой Сиднея. Можно сказать, что процесс создания театра является хрестоматийным провальным управлением проектом. Планировалось, что строительство театра займет всего четыре года и будет стоить семь миллионов австралийских долларов. По факту строительство заняло четырнадцать лет и обошлось в 102 миллиона долларов. Что означает превышение сроков на 350% и бюджета почти на 1500%.

В 1955 году был объявлен международный конкурс на лучший дизайн будущего здания, в результате которого было получено 233 заявки из 32 стран. В критериях были определены требования к самому зданию (большой зал для 3,000 посетителей, небольшой зал для 1 200 посетителей под разные цели, включая полномасштабные оперы, концерты, лекции, выступления балета и другие представления), но не было ограничений по срокам и стоимости. Победил датский архитектор Йорн Утзон (Jørn Utzon)⁵.

В 1959 году началось строительство, не смотря на нерешенные конструкторские задачи и продолжающее поступление новых запросов, требовавших новых конструктивных решений. Правительство стремилось быстрее начать работу, боясь, что финансирование или общественное мнение может сильно измениться. Работа над подиумом (первый этап) была закончена в начале 1963 года с отставанием от графика на 47 недель и с бюджетом в 5,2 миллиона.

Принудительное раннее начало привело к значительным более поздним проблемам, например, оказалось, что основание подиума не готово было выдержать массу крыши. По результатам первого этапа бюджет вырос до 12,5 миллионов (вместо изначально запланированных 7). Второй этап (создание крыши) начал проходить под пристальным надзором правительства, контролировавшего все расходы. В результате бюджетных разногласий архитектор Утзон в 1966 вышел из проекта и покинул Австралию. Стоимость проекта в октябре 1966 составляла все еще только \$22,9 миллиона, меньше чем четверть заключительной стоимости в размере \$102 миллионов в 1973 году. Утзон никогда больше не приезжал в страну, а в 2003 году получил Притцкеровскую премию за свой проект здания Оперы Сиднея, хотя сам так никогда и не увидел здания во всем его великолепии. В 1973 королева Елизавета II торжественно открыла Оперный Театр Сиднея. А уже к 1975 он окупил себя!

Тема 2. Формирование команды проекта и коммуникации в проекте

1. Кто является участником проекта.
2. Зачем нужно ролевое распределение участников в проекте? Какие группы ролей выделяются в проекте?
3. Для чего выделяются профессиональные и командные поведенческие роли?
4. Что такое команда проекта?
5. Качества руководителя проекта, его роль и обязанности.
6. Зачем составлять матрицу ответственности?
7. Формирование и развитие команды проекта. Принципы и приемы мотивации членов команды. Рассмотреть эти принципы на практическом примере
8. Что такое «коммуникации в проекте»? В каких случаях требуется специально разрабатывать методы коммуникаций и выполнять планирование коммуникаций?
9. Какие методы и технологии коммуникаций бывают? В чем их преимущества и недостатки?
10. Что содержит план коммуникаций?
11. Назовите основные критерии эффективных коммуникаций в проекте.
12. Что включает в себя эффективная коммуникация. Привести примеры правильной и неправильной коммуникации

Кейс 3. Формирование команды и коммуникации проекта

Условие кейса

Константин – сотрудник компании «ВелоПрокат», предоставляющей услугу по круглогодичному прокату велосипедов. На одном из последних совещаний Геннадий, директор компании, обозначил в качестве одной из ключевых проблем нехватку мест для хранения велосипедов на нескольких пунктах проката. Из-за этой проблемы компания не может закупить новые велосипеды, а они требуются для удовлетворения растущего спроса. Команда маркетологов изрядно постаралась в предыдущих периодах. Однако, по прогнозам, уже через 3 месяца имеющиеся велосипеды в двух пунктах проката не смогут удовлетворять спрос, а места для хранения новых велосипедов в этих пунктах уже нет. Константину, как сотруднику отдела закупки, поручено придумать, как увеличить прокатные мощности в каждом из двух пунктов в два раза за три месяца. Это означает, что в Пункте А необходимо разместить 150 дополнительных велосипедов, а в Пункте Б – 70. Он может использовать для решения задачи не более 300 000 рублей из бюджета компании (не включая стоимость закупки новых велосипедов, на это выделен отдельный бюджет).

Проблема невыстроенных коммуникаций

Константин столкнулся со следующей проблемой. Юрий, сотрудник одного из пунктов проката велосипедов, очень воодушевился своим участием в проекте и стал очень часто обращаться к Константину для обсуждения проектных вопросов. Так, например, вчера он написал ему один и тот же вопрос по всем каналам коммуникации, которые у него только были: смс, электронная почта, Skype, Telegram, Whatsapp, Facebook, Вконтакте (который Константин использует только для личных целей, не связанных с работой). Юрий объяснил это тем, что не знал, где лучше обратиться к Константину, и на всякий случай написал везде и стал ждать, где быстрее получит ответ. В то же время Елена, сотрудник другого пункта проката, на днях жаловалась

Константину, что Юрий постоянно звонит ей в течение дня и рассказывает какие-то свои идеи, связанные с решением проблемы, что очень отвлекает ее от работы.

Вопросы кейса:

- определите проблему, цель проекта, состав команды.

- что вы можете посоветовать Константину для настройки коммуникаций с Юрием?

- выберите, какое назначение (варианты по вертикали) у каждого из приведенных инструментов (по горизонтали), обычно используемых для коммуникаций в проекте.

	Google Docs	Slack	Skype	Telegram	Электронная почта	Trello	Dropbox	Zoom	Confluence	Jira	Notion	Google Docs
Хранение проектной документации												
Проведение совещаний с использованием видео												
Общение с командой, обсуждение текущих вопросов												
Система учета генерации и приоритезации работ по проекту												
Система одновременной работы над текстами/презентационными материалами												

Тема 3. Идеи проекта и образ продукта проекта, его презентация

1. Что такое идея и образ продукта проекта? Зачем нужен образ продукта?
2. Что такое прототипирование? Зачем разрабатывать прототип? Какие бывают виды прототипов?
3. Что такое инерция мышления и нестандартное мышление?
4. Каковы основные правила проведения метода мозгового штурма?
5. Каковы недостатки метода мозгового штурма? В чем они проявляются?
6. Особенности применения метод «Brainwriting» (Письменный мозговой штурм)
7. В чем суть синектики, как метода генерации идей? Какие виды аналогий используются?
8. В чем суть метода «Шесть шляп»? Какова процедура его использования?
9. В чем сущность методов «Морфологический ящик», «Инверсия», «Метод фокальных объектов»?
10. Примените методы мозгового штурма, Brainwriting. для разработки идей и решений по проблеме по кейсу 3. Какой наиболее продуктивный и почему?
11. Для выделенных строк письма укажите, где допущены ошибки с точки зрения требований к разработке образа продукта проекта. Для пунктов 6 "Польза" и 7 "Характеристики проекта" не все пункты расписаны для экономии места.

Проект: <u>Face 4D reconstruction</u> 1		Дата составления: 2 03.02.2019	
Продукт проекта: Уникальное приложение 3			
Цель проекта: Запустить сервис подбора на платформе Android для 3D модели головы 4			
Целевая аудитория 5 Все желающие воспользоваться сервисом	Польза 6 Продукт разрабатывается для того, чтоб решить проблему подбора прически (бороды) для конкретной формы головы. Польза продукта для целевой аудитории: 1. Возможность визуально представить различные прически для собственной головы и выбрать подходящую, не прибегая к ножницам. 2. Облегчение взаимодействия с клиентами в процессе подбора прически. 3. ...	Характеристика 7 1. Сканирование головы с минимальной погрешностью и высокой скоростью рендеринга изображения. 2. Наличие галереи различных причесок и образов, которые могут накладываться на конкретную 3D модель 3. Удобный и понятный интерфейс 4. ...	Аналоги 8 Аналогов на рынке нет, уникальное приложение.
Срок проекта: 5 месяцев 9		Бюджет проекта: N тыс. руб. 10	

3,4,5, 8 – ошибки

Кейс 4 . ~~Образ~~ продукта

Условие кейса

Константин – сотрудник компании «ВелоПрокат», предоставляющей услугу по круглогодичному прокату велосипедов. На одном из последних совещаний Геннадий, директор компании, обозначил в качестве одной из ключевых проблем нехватку мест для хранения велосипедов на нескольких пунктах проката. Из-за этой проблемы компания не может закупить новые велосипеды, а они требуются для удовлетворения растущего спроса. Команда маркетологов изрядно постаралась в предыдущих периодах. Однако, по прогнозам, уже через 3 месяца имеющиеся велосипеды в двух пунктах проката не смогут удовлетворять спрос, а места для хранения новых велосипедов в этих пунктах уже нет. Константину, как сотруднику отдела закупки, поручено придумать, как увеличить прокатные мощности в каждом из двух пунктов в два раза за три месяца. Это означает, что в Пункте А необходимо разместить 150 дополнительных велосипедов, а в Пункте Б – 70. Он может использовать для решения задачи не более 300 000 рублей из бюджета компании (не включая стоимость закупки новых велосипедов, на это выделен отдельный бюджет). Константин уже определился с проблемой и целью проекта, примерно представляет состав команды, столкнулся с первыми проблемами при настройке коммуникаций, работает над генерацией идей и задумался над формированием образа продукта. В данном кейсе вам предлагается шаг за шагом заполнить этот шаблон.

Разработка образа продукта проекта

Образ продукта проекта должен быть простым для восприятия и давать общее представление о предполагаемом результате и процессе его получения. Существуют различные подходы к разработке образа продукта, но часто используется метод ответов на типовые вопросы, которые формируют у читателя необходимое представление. Вариантов наборов вопросов существует достаточно много, они подробно проработаны в маркетинге. Приведем один из популярных наборов вопросов

относительно образа продукта. При описании продукта ответьте на следующие вопросы [Управление продуктом в Scrum, Роман Пихлер]:

- 1) Что является продуктом проекта? Что должно получиться в итоге выполнения, результат вашего проекта?
- 2) Кто будет использовать/ покупать продукт? Для какой целевой аудитории разрабатывается продукт?
- 3) Зачем разрабатывать продукт? Какие нужды пользователей продукт удовлетворяет? Какую приносит пользу?
- 4) Каковы ключевые характеристики продукта, которые принесут обозначенную пользу и сделают продукт успешным? Какими свойствами должен обладать продукт, чтобы удовлетворить целевую аудиторию?
- 5) Существуют ли аналоги в организации / на рынке? Чем продукт похож на такие аналоги и чем он от них отличается?
- 6) Какие предполагаются сроки выполнения проекта и какой бюджет необходим, чтобы реализовать продукт?

№	Шаблон образа продукта	Характеристики образа продукта по кейсу 3
1.	Название проекта: название проекта, желательно использовать не более 10 слов	
2.	Продукт проекта: Название продукта проекта. То, что должно быть получено по завершении проекта	
3.	Цель проекта: Зачем выполнять проект? Цель проекта – разрешить указанную проблему (задачу), она должна быть достижима в принципе, в обозначенные сроки и бюджет.	
4.	Целевая аудитория: Для какой целевой аудитории разрабатывается продукт? Кто будет использовать / покупать продукт?	
5.	Польза: Зачем разрабатывать продукт? Какие нужды пользователей продукт удовлетворяет? Какую приносит пользу? Характеристика: Каковы ключевые характеристики продукта, которые принесут обозначенную пользу и сделают продукт успешным? Какими свойствами должен обладать продукт, чтобы удовлетворить целевую аудиторию (форма, размер, цвет, возможность, доступность, ...)?	
6.	Аналоги: Существуют ли аналоги в организации / на рынке? Чем продукт похож на такие аналоги и чем он от них отличается?	

7.	Срок проекта: В месяцах, неделях	
8.	Бюджет проекта:	

Кейс 5. Генерация идей

Условие кейса

Константин – сотрудник компании «ВелоПрокат», предоставляющей услугу по круглогодичному прокату велосипедов.

На одном из последних совещаний Геннадий, директор компании, обозначил в качестве одной из ключевых проблем нехватку мест для хранения велосипедов на нескольких пунктах проката. Из-за этой проблемы компания не может закупить новые велосипеды, а они требуются для удовлетворения растущего спроса. Команда маркетологов изрядно постаралась в предыдущих периодах. Однако, по прогнозам, уже через 3 месяца имеющиеся велосипеды в двух пунктах проката не смогут удовлетворять спрос, а места для хранения новых велосипедов в этих пунктах уже нет.

Константину, как сотруднику отдела закупки, поручено придумать, как увеличить прокатные мощности в каждом из двух пунктов в два раза за три месяца. Это означает, что в Пункте А необходимо разместить 150 дополнительных велосипедов, а в Пункте Б – 70. Он может использовать для решения задачи не более 300 000 рублей из бюджета компании (не включая стоимость закупки новых велосипедов, на это выделен отдельный бюджет).

Константин уже определился с проблемой и целью проекта, примерно представляет состав команды, столкнулся с первыми проблемами при настройке коммуникаций, и теперь переходит к этапу генерации идей.




Генерация идей




Попробуйте применить на практике метод "Шесть шляп"

Описание метода. Каждый участник поочередно примеряет на себя одну из шести шляп, символизирующих различные взгляды на проблему и подходы к её решению. Суть состоит в том, чтобы направить свое мышление на решение одной конкретной проблемы, предоставив остальные аспекты другим участникам. Это помогает сконцентрироваться и облегчает процесс создания идей.

Поочередно примерьте на себя 6 разноцветных шляп для поиска идей в процессе решения задачи обеспечения дополнительных мест для хранения велосипедов и удовлетворения растущего спроса.

Примерьте на себя каждую шляпу, ответив на предложенные вопросы. По мере прохождения вопросов у вас будет формироваться перечень предположений, идей, гипотез, направлений для последующей работы, которые вы сможете систематизировать, надев последнюю, синюю, шляпу. Из сформированных вами итогов Константин выберет идеи, дальнейшие шаги и важные условия, с которыми будет работать далее.

Цвет шляпы	На какие вопросы надо ответить	Мой ответ
<p>Белая шляпа Концентрация внимания на фактах, цифрах и объективной информации. Рациональное объяснение позиции, подсчёт вероятности успеха/неудачи</p>	 <ul style="list-style-type: none"> • Что мы знаем о проблеме организации хранения велосипедов и расширения пунктов прокатов (как в компании Константина, так и в целом по рынку)? • Какая информация у нас уже есть и какие цифры, исследования, данные, статистика нам необходимы (как внутренняя, так и в целом по рынку)? 	
<p>Красная шляпа Концентрация на чувствах и эмоциях. Описание собственных ощущений и подсознательных ассоциаций</p>	 <ul style="list-style-type: none"> • Какие у вас есть догадки о том, как можно организовать хранение велосипедов, исходя из вашего опыта взаимодействия с аналогичными услугами, опыта наблюдения за деятельностью подобных компаний, описания условий кейса? • Что вам подсказывает интуиция? В чем может быть причина нехватки места для хранения велосипедов, как можно эту проблему решить? • Видите ли вы какой-то образ, процесс, в котором, как подсказывают ваши внутренние ощущения, места для хранения велосипедов всегда хватает даже с учетом постоянно растущего спроса? 	
<p>Чёрная шляпа * Концентрация на возможности неудачи. Скептическое отношение ко всем предложениям, поиск минусов и слабых мест</p>	 <ul style="list-style-type: none"> • Почему решение задачи организации дополнительных мест для хранения велосипедов невозможно или трудно выполнимо? • Почему может не сработать та или иная идея? Есть ли какие-то идеи, которые заведомо нереализуемы, на ваш взгляд? • Какие могут быть подводные камни в решении задачи (внутренние для компании и внешние)? • Почему нельзя решать данную задачу? Кому это может помешать? Какой негативный эффект от этого может получиться? Видите ли вы негативный эффект от какого-то конкретного решения, которое точно нельзя делать? 	

<p>Жёлтая шляпа * Концентрация на положительном. Поиск преимуществ, вера в успех, обоснование, почему всё должно получиться хорошо</p>	 <ul style="list-style-type: none"> ● Почему решение задачи организации дополнительных мест для хранения велосипедов возможно? Какие внутренние и внешние факторы указывают на это? ● Известны ли вам какие-то успешные аналоги решения таких задач? ● Видите ли вы какие-либо преимущества и достоинства у того или иного решения, идеи? ● Почему необходимо решить данную задачу? Есть ли у решения задачи какой-то еще положительный эффект, кроме повышения рентабельности и лояльности клиентов компании? 	
<p>Зелёная шляпа * Концентрация на поиске креативных и оригинальных решений. Генерирование творческих идей, новых подходов, поиск альтернативных путей.</p>	 <ul style="list-style-type: none"> ● Как данную задачу еще точно никто не решал? ● Какие безумные идеи могут быть реализованы (например, из совершенно другой области деятельности, не связанные с велосипедами, хранением, прокатом)? ● Как может применен опыт вашей профильной деятельности/направления обучения для решения задачи? 	
<p>Синяя шляпа * Концентрация на обобщении полученного. Подведение итогов, анализ результатов.</p>	 <ul style="list-style-type: none"> ● Какие идеи (или альтернативы) появились с использованием разных шляп? Перечислите их. Какие кажутся вам наиболее перспективными? ● Какие могут возникнуть сложности? Как их можно преодолеть? ● Какие факторы будут способствовать успешному решению? Как их не пропустить? При каких условиях они будут работать? ● Какая дополнительная информация вам может понадобиться? Какие исследования необходимо провести? 	

Раздел 2. Процессы и функции в проектной деятельности

1. Ситуационные задачи на определение типа жизненного цикла проекта.
2. Моделирование процессов управления проектами на разных этапах жизненного цикла на примере конкретного проекта.
3. Кейс: разработка устава проекта на примере конкретного проекта, заполнив таблицу.

Разделы устава проекта	
Название проекта	
Суть проекта	
Сроки реализации проекта	
Миссия	
Бизнес-цель	
Задачи проекта	
Продукт проекта и его структура	
Состав проектной команды	
Куратор проекта	
Контрольные события	
Ресурсы	
Ограничения	
Риски проекта	
Заинтересованные стороны проекта	
Отчетность	
Еженедельная	
Ежемесячная	
Итоговая	
Ожидаемые эффекты	

4. Сущность и содержание бюджета проекта.
5. Ситуационные задачи на определение критического пути проекта.
6. Что такое риск? Какие существуют виды рисков в проектной деятельности?
7. В чем состоит различие между трудностями реализации проекта и рисками проекта?
8. Почему важно различать причины и последствия рисков?
9. Методы управления рисками?
10. Основные шаги по управлению рисками
11. Какие возможны реакции на риски и в каких случаях данные варианты предпочтительны?
12. Что содержится в документе «Реестр рисков»?
13. **Кейс:** Для своего проекта составьте список наиболее вероятных рисков и структурируйте их, например, в виде диаграммы Исикавы. Предложите стратегии реагирования на риски, заполнив таблицу.

Таблица – Мероприятия по реагированию на риски проекта

Риск	Стратегия реагирования	Мероприятие по исключению (снижению)	Мероприятие по устранению последствий события в случае наступления

Раздел 3. Выполнение и завершение проекта

1. Управление качеством проекта. Стандарты в области качества проекта.
2. Методы управления качеством проекта (диаграмма Паретто, диаграмма Ишикавы, контрольная диаграмма).
3. Что такое предметная область управления проектом? На каком этапе жизненного цикла необходимо управлять предметной областью проекта?
4. Докажите, что управление временем проекта наиболее сложная функция в реализации проекта. Какие вы знаете методы управления проектом.
5. Зачем нужен процесс мониторинга и контроля работ проекта?
6. Какие основные задачи решает руководитель проекта на этапе реализации для контроля работ проекта? Какие задачи решает команда проекта?
7. В чем заключается суть отслеживания состояния проекта?
8. Какими бывают изменения, вносимые в проект? Зачем их контролировать?
9. Какие меры может предпринять руководитель проекта при внесении изменений в проект?
10. Ситуационные задачи по оценке постановки целей, задач, сроков реализации проекта с учетом ресурсного обеспечения и действующих правовых норм; анализу состояния окружающей среды, в которой реализуется проект; определение факторов его развития, выявление проблемных зон и методов их решения.
11. Ситуационные задачи на определение классического или гибкого подхода к управлению проектом.

Ситуация 1

Компания ТЕХНИКС ведет деятельность в области производства бытовой техники. В условиях ограниченного времени и бюджета необходимо провести модернизацию сайта, сделать удобный и надежный ресурс с достаточным функционалом, с обновленным оформлением, выполненном с учетом фирменного стиля компании. Для выполнения данного проекта руководством было выделено 3 программиста и 2 сотрудника маркетингового отдела. Руководство компании заинтересовано в проекте, т.к. продажи через интернет падают, и готово участвовать в его реализации, рассматривать предложения команды для получения лучшего результата за короткий срок.

Выберите наиболее подходящий подход:

-классический подход

-гибкие подходы

Ситуация 2

ОАО «Астраханский порт» создано путём преобразования государственного предприятия Астраханский речной порт.

Общее количество акционеров Общества – 630 чел., в том числе: юридические лица – 13 чел., физические лица – 617 чел.

Целью проекта является реконструкция порта для увеличения объёмов предоставляемых услуг.

Планируется осуществить реконструкцию порта в 3 этапа:

1. Проведение проектно-изыскательских работ.
2. Проведение тендерных процедур и заключение контрактов на строительство.
3. Комплектация.
4. Проектирование логистических процессов.
5. Выполнение строительно-монтажных работ.
6. Запуск в опытную эксплуатацию (найм персонала, маркетинговые исследования, расчет окупаемости, формирование пула партнеров).
7. Опытная эксплуатация.

Общая площадь реконструкции составляет 37,4 га.

Стоимость проекта составляет 3,2 млрд. руб. (включает кредитные средства, средства Господдержки и собственные средства ОАО «Астраханский порт»).

Период реализации – 3 года.

Выберите наиболее подходящий подход:

-классический подход

-гибкие подходы

Ситуация 3

Коммерческая компания «УралСтрой» планирует построить многоквартирный жилой дом переменной этажности (15–26 этажей).

Стоимость объекта оценивается в 0,650 млн. руб. Предполагает: средства инвестора – 0,100 млн. руб., банковский кредит – 0,250 млн. руб., средства «Дольщиков» – 0,300 млн. руб.

Срок строительства – 2 года.

Проект строительства жилого дома предполагает 5 этапов:

1. Проектирование.
2. Строительство.
3. Отделочные работы.
4. Благоустройство.
5. Ввод в эксплуатацию.

Выберите наиболее подходящий подход:

-классический подход

-гибкие подходы

Ситуация 4

Ticketpro специализируется на продаже билетов через онлайн-сервисы. Компания является одним из лидеров рынка. По количеству проданных билетов конкурирует с компанией «*Онлайнкасса*», но доходы у *Ticketland* выше.

Компания столкнулась с рядом проблем:

1. Устаревшее программное обеспечение.
2. Рабочие процессы сосредоточены в руках нескольких ведущих сотрудников.
3. Низкая скорость разработки сервисов и низкое качество продуктов.
4. Отставание от конкурентов в технологическом плане в связи с чем наблюдается потеря ключевых клиентов.
5. Текучка кадров среди разработчиков сервиса.

Компания использует информационную систему, которая с течением времени устарела и утратила свою эффективность. Ведущие сотрудники, которые разрабатывали систему, уволились. Вновь пришедшие сотрудники, которые заняли места ранее ведущих специалистов в связи с отсутствием опыта не знают, как поддерживать работоспособность информационной системы на конкурентном уровне.

Для решения имеющихся проблем руководство компании поставило задачу: оптимизировать процессы имеющейся информационной системы или разработать и внедрить новую информационную систему.

Выберите наиболее подходящий подход:

-классический подход

-гибкие подходы

Ситуация 5

Косметологическая компания «*КосметикБест*» обратилась в маркетинговое агентство для разработки рекламной компании по продвижению их нового молодежного продукта. Проект по разработке рекламной компании необходимо подготовить за очень короткий промежуток времени, так как руководство

компания «КосметикБест» стремится стать первым производителем инновационного продукта на рынке. Компания «КосметикБест» ждет смелых предложений от маркетингового агентства. «КосметикБест» готова выделить руководителя центра брендинговых технологий для взаимодействия на еженедельной основе с командой проекта со стороны маркетингового агентства (численностью 5 человек).

Выберите наиболее подходящий подход:

- классический подход
- гибкие подходы

3.2. Оценочные средства промежуточной аттестации

Перечень теоретических вопросов (для оценки знаний):

1. Сущность проектной деятельности и проектов в сфере экономики и управления.
2. Виды и характеристики проектов.
3. Структура проекта и его возможное окружение.
4. Участники проекта, их роли
5. Структура проектной команды и методы ее комплектования и организации;
6. Сущность, принципы и методы целеполагания.
7. Планирование и организация в проектном менеджменте.
8. Этапы проектной деятельности.
9. Функции и процессы управления проектами.
10. Факторы успеха проекта.
11. Программные продукты в проектной деятельности.
12. Жизненный цикл проекта.
13. Бюджет проекта и риски проекта.
14. Методы и задачи управления проектами на этапе реализации.
15. Стандарты управления проектами.
16. Методы коллективной генерации идей.
17. Устав проекта.
18. Методы, инструменты и стратегии снижения рисков.
19. Классический и гибкий подход управления проектом.
20. Управление качеством проекта. Стандарты в области качества проекта.

Перечень типовых задач (для оценки умений):

1. Рассмотрите принципы подбора и работы команды проекта на практическом примере
2. Что включает в себя эффективная коммуникация. Привести примеры правильной и неправильной коммуникации в проектном управлении.
3. На примере какого-либо проекта раскрыть основные этапы реализации проекта.

4. Схематично нарисуйте проект как систему, отобразив максимальное количество элементов, взаимосвязи, процессы управления и факторы воздействия на реализацию проекта.

5. Определите предметную область управления проектом на конкретных примерах (не менее 3 примеров).

6. Какие виды ресурсов необходимы для реализации проекта? Будет ли отличаться ресурсное обеспечение инновационно-технологического проекта от социально-экономического? Какими ресурсами проекта управлять сложнее всего? Обоснуйте ответ.

7. Какие возмущающие внешние и внутренние воздействия могут влиять на ход проекта. Приведите примеры.

8. Для чего необходимо отслеживание рыночного соответствия параметров проекта? Роль обратной связи в управлении проектом. Приведите примеры.

9. Что входит в вектор начальных условий выполнения проекта? Приведите примеры на разных видах проекта.

10. Определите все факторы, влияющие на реализацию конкретного проекта. Определите риски и методы их снижения

11. Объяснить, что такое график Ганта. Построить график Ганта по данным практического примера. Обозначить на графике критический путь проекта.

12. Какие виды работ включает процесс инициация проекта. Прокомментируйте схему (рис.3.2).



Рис. 3.2. Схема принятия решения и инициации проекта

13. Прокомментируйте операции по завершению проекта на рис.3.15. Объяснить, как следует организовать завершение проекта на практическом примере



Рис. 3.15. Операции по завершению проекта

14. Соотнесите процессы (на ваш выбор) и функции управления проектом, используя схему 1.9.



Рис. 1.9. Функции и процессы управления проектом

Перечень типовых практических заданий (для оценки навыков и (или) опыта деятельности):

Определить для конкретного проекта (на выбор студента):

- проблему, цель, продукт проекта;
- целевую аудиторию проекта;
- методы и технологии, периодичность и формы коммуникаций проекта;
- составить перечень всех участников проекта; состав команды проекта;
- определить факторы успешности и /или не успешности проекта,
- составить укрупненный план график (или диаграмму Ганта) для работ проекта

- обосновать какой подход к управлению проектом вы примените: классический или гибкий?
- определите риски проекта
- разработать перечень критериев оценки проекта

4. Методические материалы, определяющие процедуру оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций

4.1. Описание процедур проведения текущего контроля успеваемости студентов

В таблице представлено описание процедур проведения контрольно-оценочных мероприятий текущего контроля успеваемости студентов, в соответствии с рабочей программой дисциплины(модуля), и процедур оценивания результатов обучения с помощью спланированных оценочных средств.

Наименование оценочного средства	Описания процедуры проведения контрольно-оценочного мероприятия и процедуры оценивания результатов обучения
Дискуссия	Дискуссии проводятся во время практических занятий. Преподаватель на практическом занятии, предшествующем занятию проведения круглого стола, доводит до обучающихся тему круглого стола, задания и вопросы для проведения круглого стола
Кейс-задача	это метод проблемно-ситуационного анализа, основанный на профессионально-ориентированном обучении путем решения обучаемыми реальных задач. Кейс выдается преподавателем после пройденной темы и позволяет закрепить теоретический материал на практических ситуациях, а также преследует задачи критического осмысления теоретического и практического материала и разработку соответствующих рекомендаций.. Решенные кейс-задачи в назначенный срок сдаются на проверку преподавателю. В случае, если работа после проверки имеет отрицательную оценку, она возвращается студенту на доработку. Кейсы по решению преподавателя могут быть представлены к защите на практическом занятии.
Ситуационные задачи	Оценочные средства, позволяющие студенту осваивать интеллектуальные операции последовательно в процессе работы с информацией: ознакомление – понимание – применение – анализ – синтез – оценка. Решения ситуационных задач всегда предполагает «выход» студента за рамки учебного процесса, в пространство социальной практики. Задачи выдаются и выполняются на практических занятиях, после изучения предлагаемой темы. Ситуационные задачи могут решаться как индивидуально студентом, так и командами.

4.2. Описание процедур проведения промежуточной аттестации

Экзамен

При определении уровня достижений обучающихся на экзамене обращается особое внимание на следующее:

- дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос;
- показана совокупность осознанных знаний об объекте, проявляющаяся в свободном оперировании понятиями, умении выделить существенные и несущественные признаки, причинно-следственные связи;
- знание об объекте демонстрируются на фоне понимания его в системе данной дисциплины(модуля) и междисциплинарных связей;
- ответ формулируется в терминах дисциплины(модуля), изложен литературным языком, логичен, доказателен, демонстрирует авторскую позицию обучающегося;
- теоретические постулаты подтверждаются примерами из практики.