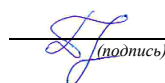


**МИНОБРНАУКИ РОССИИ**  
**Ярославский государственный университет им. П.Г. Демидова**

Кафедра управления и предпринимательства

УТВЕРЖДАЮ  
Декан экономического факультета



Д.Ю. Брюханов

«18» мая 2022 г.

**Рабочая программа дисциплины**  
**«Управление международными проектами»**

Направление подготовки  
38.04.02 Менеджмент

Магистерская программа  
«Россия, Китай и Юго-Восточная Азия: экономика, политика и бизнес (с изучением  
китайского языка)»

Форма обучения  
очная

Программа одобрена  
на заседании кафедры  
от «11» мая 2022 г., протокол № 8

Программа одобрена НМК  
экономического факультета  
протокол № 5 от «11» мая 2022 г.

Ярославль, 2022

### 1. Цели освоения дисциплины

Целями освоения дисциплины «Управление международными проектами» являются: усвоить содержание процесса управления международными проектами как вида управленческой деятельности; изучить теоретический аппарат и ознакомиться с инструментальными средствами управления международными проектами; сформировать практические навыки решения задач, возникающих в процессе управления международными проектами; сформировать у обучаемых теоретико-практическую базу для дальнейшего ее самостоятельного применения в процессе профессиональной деятельности.

### 2. Место дисциплины в структуре образовательной программы.

Дисциплина «Управление международными проектами» относится к дисциплинам по выбору части учебного плана, формируемой участниками образовательных отношений, Блока 1. Она является синтетической и основывается на таких предметных областях знаний как Межкультурная коммуникация, Тренинг развития коммуникативных и лидерских качеств, Экономика фирмы (продвинутый уровень), Теория конкуренции, Организационное проектирование, Китайский язык, Международное право, Управление международной компанией, Международные стандарты финансовой отчетности, Международная логистика и управление цепями поставок, Сертификация продукции в Китае и Юго-Восточной Азии, Практикум по разработке стратегии выхода на рынок КНР.

### 3. Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с планируемыми результатами освоения ОП магистратуры

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих элементов компетенций в соответствии с ФГОС ВО, ОП ВО и приобретение следующих знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности:

Формируемая компетенция (код и формулировка)	Индикатор достижения компетенции (код и формулировка)	Перечень планируемых результатов обучения
<b>Профессиональные компетенции</b>		
ПК (ОУ)-3	Способен осуществлять руководство внешнеэкономической деятельностью	<b>ПК (ОУ) – 3.2.</b> Разрабатывает план внешнеэкономической деятельности организации и контролирует его выполнения

### 4. Объем, структура и содержание дисциплины

Очная форма

Общая трудоемкость дисциплины составляет 2 зачетных единицы, 72 акад. часов.

**Международные проекты:** особенности, основы реализации, классификация

№ п/п	Темы (разделы) дисциплины, их содержание	Семестр	Виды учебных занятий, включая самостоятельную работу студентов, и их трудоемкость (в академических часах)						Формы текущего контроля успеваемости  Форма промежуточной аттестации  Формы ЭО и ДОТ (при наличии)
			Контактная работа						
			лекции	практические	лабораторные	консультации	аттестационные испытания	самостоятельная работа	
1	Международные проекты: классификация, основы реализации, особенности управления	3	1	1				10	Дискуссия, обсуждение актуальных вопросов и проблем
	<i>в том числе с ЭО и ДОТ</i>							3	Материалы в LMS Moodle: - презентация; - конспект лекций; - задание для текущего контроля
2	Инициация проекта	3	1	1		0,5		10	Кейс, работа в малых группах (проектных командах)
	<i>в том числе с ЭО и ДОТ</i>							4	Материалы в LMS Moodle: - презентация; - конспект лекций; - задание для текущего контроля
3	Планирование проекта	3	2	2		1		12,7	Кейс, работа в малых группах (проектных командах)
	<i>в том числе с ЭО и ДОТ</i>							4	Материалы в LMS Moodle: - презентация; - конспект лекций; - задание для текущего контроля
4	Контроль реализации проекта	3	2	2		0,5		11	Кейс, работа в малых группах (проектных командах)
	<i>в том числе с ЭО и ДОТ</i>							4	Материалы в LMS Moodle: - презентация; - конспект лекций; - задание для разработки проекта
5	Завершение проекта	3	2	2				10	Кейс, работа в малых группах (проектных командах)

									командах)
	<i>в том числе с ЭО и ДОТ</i>							3	Материалы в LMS Moodle: - презентация; - конспект лекций; - задание для текущего контроля
	<b>Всего</b>	<b>72</b>	<b>8</b>	<b>8</b>		<b>2</b>	<b>0,3</b>	<b>53,7</b>	зачет
								<b>18</b>	

### Содержание разделов дисциплины

#### 1. Международные проекты: классификация, основы реализации, особенности управления

Определение международного проекта и его признаки, отличительные характеристики международного проекта. Типы и виды международных проектов. Определение управления международными проектами как особого направления развития управленческой науки. Предпосылки формирования, методология и основные понятия управления международными проектами. Стандарты управления проектами. Отличия управления проектами от функционального управления. Роль менеджера международного проекта, команды проекта, заинтересованных сторон. Системный подход к управлению международными проектами. Жизненный цикл международного проекта и его базовые фазы. Стратегия организации и определение целей международного проекта. Проект и организация, организационная структура управления проектами. Проектная документация и фазы жизненного цикла международного проекта. Критерии успешности международного проекта.

#### 2. Инициация проекта

Анализ проблемы и определение стратегии ее решения; определение содержания и границ проекта как основы для принятия решений; анализ состояния и возможностей реализации проекта; декомпозиция проблемы на взаимосвязанные задачи, отражающие структуру проекта; определение заинтересованных лиц проекта; определение внешних и внутренних ограничений и требований; устав проекта; формирование критериев оценки успешности проекта; выбор основных исполнителей и поставщиков; заключение основных контрактов.

#### 3. Планирование проекта

Процессы планирования, их место и роль среди процессов управления проектами. Виды планов (стратегические, текущие, оперативные). Основные и вспомогательные процедуры планирования. Дерево целей, работ, ресурсов, стоимости, участников, матрица ответственности. Оптимальный уровень детализации. Разработка проектной документации: состав и порядок разработки. Экспертиза проекта. Порядок проведения экспертизы. Принципы планирования. Планирование содержания проекта. Материально-техническая подготовка проекта. Закупки и поставки. Структура задач материально-технической подготовки (МТП). Органы материально-технического обеспечения. Подрядные торги и контракты. Оценка стоимости проекта. Виды и назначение смет. Методы определения сметной стоимости. Структура управления стоимостью на этапах жизненного цикла. Бюджетирование проекта. Отчетность по затратам. Оптимизация плана проекта по показателю время/стоимость (метод PERT/COST).

#### **4. Контроль реализации проекта**

Цель и назначение контроля. Методы контроля. Требования к системе контроля. Принципы построения эффективной системы контроля. Процессы контроля. Технология управления изменениями. Контроль стоимости проекта. Традиционный метод и метод освоенного объема. Оценка текущего статуса проекта. Ответность по затратам. Прогнозирование изменений.

#### **5. Завершение проекта**

Сбор данных от внешних заинтересованных лиц. Сбор данных от команды проекта. Ретроспективная сессия с командой проекта. Отчет о закрытии проекта. Хранилище выученных уроков. Формализация завершения проекта. Архивация проектной документации.

#### **5. Образовательные технологии, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине**

**В процессе обучения используются следующие образовательные технологии:**

**Лекции.** Содержание лекции должно охватывать либо тему в целом, либо ее логически завершенную часть. Последовательность изложения лекционного материала должна по возможности учитывать его востребованность в параллельно выполняемых заданиях. Одновременно для лучшего восприятия лекционного материала используется визуальный материал в виде презентаций PowerPoint. Это позволяет одновременно задействовать несколько каналов восприятия и за счет постоянного переключения каналов, достичь большей концентрации внимания. Презентации сопровождаются примерами из практики, что способствует лучшему запоминанию материала.

Структурное изложение лекции должно способствовать появлению и постоянному поддержанию интереса к изучаемой теме, что достигается за счет приведения достаточного количества примеров из практики, как положительных, так и отрицательных. Понимание последствий принятых ранее решений в области управления проектами на конкретном примере ведет к появлению мотивации на получение знаний. По этим причинам логика изложения материала должна быть построена от примеров к теории, а не наоборот. Возможно использование одного примера по всей теме изучения, или нескольких, но в этом случае слушатели чаще запоминают избирательно, в зависимости от нестандартности приведенного случая, что может отрицательно сказаться на комплексном понимании технологий управления проектами.

Для контроля понимания материала и используемых методов необходимо в процессе лекции поддерживать обратную связь с аудиторией, построенную различными способами, как в варианте приведения собственных примеров слушателями, что позволяет отследить уровень понимания отдельных теоретических вопросов, так и в варианте вопрос-ответного хода по основным (важным) структурным блокам темы.

**Практические занятия** включают два типа работ:

Индивидуальная

Групповая

**Индивидуальная работа** строится различными способами, как традиционными, в виде опроса, в случае если есть необходимость проверить уровень подготовки и наличие знаний, для выполнения последующих более практико-ориентированных заданий (кейсы, ситуации и т.п.). Эта оценка позволяет отсеять тех слушателей, кто в групповой работе может либо не приносить никакой ценности для группы, либо наоборот вносить деструктивный элемент в обсуждение за счет низкого (недостаточного) уровня знаний.

**Групповая работа** подразумевает командное обсуждение кейсов, ситуаций, представленного в последующем в виде краткого отчета и презентации. Проведение занятий в подобной форме предполагает переход от метода накопления знаний к практико-ориентированному обучению студентов. В результате проведения индивидуального анализа,

обсуждения в группе, определения проблем, нахождения альтернатив, выбора действий и плана их выполнения студенты получают возможность развивать навыки управления различными параметрами проекта.

**Консультации** – вид учебных занятий, являющиеся одной из форм контроля самостоятельной работы студентов в течение семестра. На консультациях по инициативе студентов рассматриваются и обсуждаются различные вопросы тематики дисциплины, которые возникают у них в процессе самостоятельной работы.

*Методические рекомендации по работе с конкретной проблемной ситуацией:*

Проблемная ситуация не должна быть ограничена одной темой изучаемой дисциплины. Ситуация должна быть взаимосвязана с другими проблемами и вопросами. Обучающиеся должны использовать навыки нахождения междисциплинарных связей.

В ходе анализа проблемной ситуации студенты должны уметь выявить именно внутренние причины, а не их внешние проявления.

Обучающиеся должны продемонстрировать понимание концепций, идей и подходов, описанных в курсе, а также умение использовать их для анализа конкретной ситуации и для выработки рекомендаций. Обычно проблемную ситуацию можно интерпретировать несколькими способами, и студенты должны быть готовы к выявлению неопределенности и неоднозначности. Подход к работе с практической ситуацией должен быть системным.

Творческий аспект применения этих интерактивных форм обучения позволяет повысить эффективность образовательного процесса, за счет усиления познавательного интереса. Опыт, полученный при решении кейса, может оказаться даже более продуктивным в сравнении с приобретенным в профессиональной деятельности. Это происходит по нескольким причинам: инновационные методы позволяют увеличить масштаб охвата действительности, наглядно представить последствия принятых решений, дают возможность проверить альтернативные решения. Эмоциональный аспект интерактивных форм обучения повышает интерес участников к образовательному процессу, вовлекая в решение задач. Поэтому необходимо осуществлять обучение с усилением применения индивидуального подхода, развития творческих способностей, опираясь на их самостоятельную работу, активные формы и методы обучения.

В процессе обучения используются следующие технологии электронного обучения и дистанционные образовательные технологии:

**Электронный университет Moodle ЯрГУ**, в котором присутствуют:

- задания для самостоятельной работы обучающихся по темам дисциплины;
- средства текущего контроля успеваемости студентов (тестирование);
- презентации и тексты лекций по темам дисциплины;
- представлен список учебной литературы, рекомендуемой для освоения дисциплины;
- представлена информация о форме и времени проведения консультаций по дисциплине в режиме онлайн;
- посредством форума осуществляется синхронное и (или) асинхронное взаимодействие между обучающимися и преподавателем в рамках изучения дисциплины.

## **6. Перечень лицензионного и (или) свободно распространяемого программного обеспечения, используемого при осуществлении образовательного процесса по дисциплине**

В процессе осуществления образовательного процесса используются:

- для формирования текстов материалов для промежуточной и текущей аттестации – программы Microsoft Office;
- при осуществлении процедур планирования основных параметров проекта, оценке его эффективности - программы Microsoft Project, Project Expert;

– для поиска учебной литературы библиотеки ЯрГУ – Автоматизированная библиотечная информационная система "БУКИ-NEXT" (АБИС "Буки-Next").

## **7. Перечень современных профессиональных баз данных и информационных справочных систем, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (при необходимости)**

В процессе осуществления образовательного процесса по дисциплине используются:

Автоматизированная библиотечно-информационная система «БУКИ-NEXT»[http://www.lib.uniyar.ac.ru/opac/bk\\_cat\\_find.php](http://www.lib.uniyar.ac.ru/opac/bk_cat_find.php)

## **8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины**

### **а) основная литература**

Управление проектами : учеб. пособие для вузов / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро, Н. Г. Ольдерогге, А. В. Полковников; под общ. ред. И. И. Мазура, В. Д. Шапиро. - 10-е изд., стереотип., М., Омега-Л, 2014, 959с.

### **б) дополнительная литература**

Управление проектами : учеб. пособие для студентов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации» / И. И. Мазур [и др.] ; под общ. ред. И. И. Мазура и В. Д. Шапиро. — 6-е изд., стер. — М. : Издательство «Омега-Л», 2010. — 960 с. : ил., табл.— (Современное бизнес-образование).

Управление проектами: учебник для бакалавров / А. И. Балашов, Е. М. Рогова, М. В. Тихонова, Е. А. Ткаченко; под ред. Е. М. Роговой. — М. : Издательство Юрайт, 2013. — 383 с. — Серия : Бакалавр. Базовый курс.

Полковников А.В. Управление проектами. Полный курс МВА / А.В. Полковников, М.Ф. Дубовик – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2015, - 552 с.

Нугайбеков Р.А. Корпоративная система управления проектами: от методологии к практике / Р.А. Нугайбеков, Д.Г. Максин, А.В. Ляшук. – М.: Альпина Паблишер, 2015. – 236 с.

Вольфсон Б. Гибкое управление проектами и продуктами. – СПб.: Питер, 2015. – 144 с.

Ильина О.Н. Методология управления проектами: становление, современное состояние и развитие. – М.: ИНФРА – М:Вузовский учебник, 2015. – 208 с.

Лич Л. Вовремя и в рамках бюджета: Управление проектами по методу критической цепи / Лоуренс Линч; Пер. с англ. – 3-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2015. – 352 с.

Володин С.В. Стратегическое управление проектами: на примере аэрокосмической отрасли. – М.: ЛЕНАНД, 2014. – 152 с.

Ньютон Р. Управление проектами от А до Я / Ричард Ньютон; Пер. с англ. – 6-е изд. – М.: АЛЬПИНА ПАБЛИШЕР, 2014. – 180 с.

Илларионов А.В., Клименко Э.Ю. Портфель проектов: Инструмент стратегического управления предприятием / А.В. Илларионов, Э.Ю. Клименко – М.: Альпина Паблишер, 2013. – 312 с.

Грашина М.Н. Основы управления проектами / М.Н. Грашина, В.Р. Дункан. – 2-е изд. – М.: БИНОМ, Лаборатория знаний, 2012. – 237 с.

Ильин В.В. По ту сторону проектов. Записки консультанта / В.В. Ильин. – М.: БИНОМ, Лаборатория знаний, 2011. – 376 с.

Управление проектами: Основы профессиональных знаний. Национальные требования к компетентности специалистов. — М.: ЗАО «Проектная ПРАКТИКА», 2010. — 158 с.

Цветков А.В., Шапиро В.Д. и др. Управление проектами: Справ. для профессионалов. — М.: Омега-Л, 2010. — 1200 с.

Ципес Г.Л., Товб А.С. Проекты и управление проектами в современной компании. — М.: Олимп-Бизнес, 2009. — 480 с.

Виленский П.Л., Лившиц В.Н., Смоляк С.А. Оценка эффективности инвестиционных проектов: Теория и практика: Учеб. пособие. 4-е изд. — М.: Дело, 2008. — 1104 с.

Джестон Дж., Нелис Й. Управление бизнес-процессами. Практическое руководство по успешной реализации проектов. — СПб.: Символ-Плюс, 2008. — 512 с.

Дипроуз Д. Управление проектами. — М.: Эксмо, 2008. — 240 с.

Драган З.М. Набор инструментов для управления проектами. — М.: АйТи; ДМК Пресс, 2008. — 729 с.

Каппелс Т.М. Финансово-ориентированное управление проектами. — М.: Олимп-Бизнес, 2008. — 400 с.

Мазур И.И., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г., Полковников А.В. Управление проектами: Учеб. пособие. — М.: Омега-Л, 2008. — 960 с.

Локир К., Гордон Дж. Управление проектами: Ступени высшего мастерства. — Мн.: Гревцов Паблишер, 2008. — 352 с.

Руководство к Своду знаний по управлению проектами (PMBOK Guide). 5,6,7-е изд. Американский национальный стандарт ANSI/PMI. — Guide to the Project Management Body of Knowledge, A (PMBOK Guide), Third Edition, Publisher: Project Management Institute. — 380 с.

Тернер Дж. Р. Руководство по проектно-ориентированному управлению. — М.: Издательский дом Гребенникова, 2007. — 430 с.

Харрингтон Дж., Макнеллис Т. Совершенство управления проектами. — М.: РИА «Стандарты и качество», 2007. — 232 с.

Орр А.Д. Управление проектами: Руководство по ключевым процессам, моделям и методам: Пер. с англ. — Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2006. — 234 с.

Кендалл Дж. И., Роллинз С.К. Современные методы управления портфелями проектов и Офис управления проектом. — М.: ПМСОФТ, 2004. — 580 с.

Керцнер Г. Стратегическое планирование для управления проектами с использованием модели зрелости. — М.: ДМК Пресс; АйТи, 2003. — 750 с.

О'Коннэл Ф. Как успешно руководить проектами. Серебряная пуля: Пер. с англ. — М.: Кудиц-образ, 2003. — 230 с.

Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов (утв. Минэкономки России, Минфином России и Госстроем России 21.06.1999 № ВК 477).

ГОСТ Р ИСО 10006-2005 Системы менеджмента качества. Руководство по менеджменту качества при проектировании.

Международный стандарт управления проектами ISO 21500.

ГОСТ Р 54869-2011 Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом.

ГОСТ Р 54870-2011 Проектный менеджмент. Требования к управлению портфелем проектов.

ГОСТ Р 54871-2011 Проектный менеджмент. Требования к управлению программой.

ГОСТ Р 51904.1-2005 (МЭК 62198:2001). Менеджмент риска. Руководство по применению при проектировании.

ГОСТ Р 52806-2007. Менеджмент рисков проектов. Общие положения.

ГОСТ Р 52807-2007. Руководство по оценке компетентности менеджеров проектов.

ГОСТ Р 53892-2010. Руководство по оценке компетентности менеджеров проектов. Области компетентности и критерии профессионального соответствия.

в) ресурсы сети «Интернет»

Электронный каталог Научной библиотеки ЯрГУ  
([https://www.lib.uni Yar.ac.ru/opac/bk\\_cat\\_find.php](https://www.lib.uni Yar.ac.ru/opac/bk_cat_find.php)).

Электронная библиотечная система (ЭБС) издательства «Юрайт» (<https://www.urait.ru>).

Электронная библиотечная система (ЭБС) издательства «Проспект» (<http://ebs.prospekt.org/>).



Научная электронная библиотека (НЭБ) (<http://elibrary.ru>)

<https://sovnet.ru/> - официальный сайт, Национальная ассоциация по управлению проектами СОВНЕТ (Россия)

<https://pmpractice.ru/about/> - Группа компаний «Проектная практика»

<https://www.ipma.world/> - официальный сайт IPMA – Международная ассоциация по управлению проектами

<http://www.iip.ru/> - Международные инвестиционные проекты, материалы о разработке, финансировании, оценке проектов

<http://www.twirpx.com/files/business/projects/ft.presentation/> - презентации по Управлению проектами

<http://www.pmwebinars.ru/blog/knigi-po-upravleniyu-proektami-kotoryie-mozhno-skachat.html> - можно скачать книги по Управлению проектами, в том числе В.Богданова «Управление проектами. Корпоративная система – шаг за шагом».

<http://www.aup.ru/books/i022.htm> - Электронные книги по управлению проектами

<http://www.bibliofond.ru/view.aspx?id=604174> – сайт с шаблоном разработки проекта

<http://marketing.rbc.ua/section/88> - примеры бизнес- планов

## **8. Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса по дисциплине**

## **9. Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса по дисциплине**

Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса по дисциплине включает в свой состав специальные помещения:

- учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа;
- учебные аудитории для проведения практических занятий (семинаров);
- учебные аудитории для проведения групповых и индивидуальных консультаций;
- учебные аудитории для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации;
- помещения для самостоятельной работы;
- помещения для хранения и профилактического обслуживания технических средств обучения.

Специальные помещения укомплектованы средствами обучения, служащими для представления учебной информации большой аудитории.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа к электронной информационно-образовательной среде ЯрГУ.

Автор:

Профессор кафедры управления и предпринимательства, д.э.н., профессор  
\_\_\_\_\_Долматович И.А.

**Приложение №1 к рабочей программе дисциплины  
«Управление международными проектами»**

**Фонд оценочных средств  
для проведения текущей и промежуточной аттестации студентов  
по дисциплине**

**1. Типовые контрольные задания или иные материалы,  
необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности,  
характеризующих этапы формирования компетенций**

**1.1 Контрольные задания и иные материалы,  
используемые в процессе текущей аттестации**

**Задания для проведения текущего контроля по теме**

**1. Международные проекты: классификация, основы реализации особенности  
управления**

**Контрольные вопросы и задания по теме**

Дайте определение управлению проектами.

Перечислите управляемые параметры проекта.

В чем состоит суть структуризации (декомпозиции) проекта?

Перечислите основные функции управления проектом.

Что такое миссия проекта? С какой точки зрения формулируется миссия проекта?

Определите миссию для следующих проектов: - строительство нефтепровода;

- строительство жилого дома;

- проект реструктуризации предприятия;

- реформа образования.

Как соотносятся миссия и стратегия проекта?

Все ли фазы проекта являются обязательными (необходимыми)?

Чем отличаются фазы жизненного цикла и этапы реализации проекта?

В чем различие организационной структуры проекта и предприятия?

**Кейс. Анализ ситуации**

Транскаспийский газопровод — новый маршрут к экспортным рынкам.

Отсутствие выхода к морю является большой проблемой для Туркменистана, поскольку делает невозможным экспорт газа за рубеж. Транскаспийский газопровод (TCGP) откроет прямой выход в Турцию и на Запад через Азербайджан, в то время как сегодня поставки из этого региона должны осуществляться через Россию и Иран.

Цель проекта Транскаспийского газопровода — способствовать созданию в каспийском регионе новой системы транспортировки газа. Газопровод станет элементом, увеличивающим многообразие источников и маршрутов для экспорта каспийского газа в Турцию и Европу. Президенты четырех государств — участников проекта (Грузия, Азербайджан, Туркменистан и Турция) подписали Декларацию в поддержку проекта.

Осуществляет эту поддержку Правительство США. В реализации проекта принимают

участие международные корпорации — в частности, Shell и PSG International. Стоимость проекта оценивается в \$2,5 млрд.

**Вопросы для анализа:**

К какому типу проектов относится данный проект?

Какие факты подтверждают Ваше предположение?

## 2. Инициация проекта

### Контрольные вопросы и задания по теме «Инициация проекта»

Назовите основные фазы разработки проекта.

Что понимается под «концепцией проекта»?

Что входит в понятие «цели проекта»?

Каковы основные характеристики задач, формулируемых на стадии формирования концепции проекта?

Назовите основные этапы разработки концепции проектов.

Что составляет суть предварительного анализа осуществимости проекта?

Перечислите основные составляющие Ходатайства о намерениях.

**Задача (пример).** Экспертная оценка инвестиционного решения

Компания «Oriental Dream» рассматривает возможность налаживания собственного производства эзотерической продукции в России.

Эксперты компании оценивают варианты инвестиционного замысла, каждому из которых соответствуют различные экспертные значения факторов успеха. Максимально благоприятное значение фактора = 100.

Проведите экспертную оценку по схеме, изложенной в данной теме, заполнив следующую таблицу:

Фактор	Вес	Варианты проекта			Интегральная оценка		
		A	B	C	A	B	C
Спрос на продукцию проекта	0,3	50	65	80			
Конкурентоспособность продукции проекта	0,25	70	80	90			
Стабильность цен на материалы	0,2	80	70	50			
Наличие альтернативных технических решений	0,15	75	70	50			
Сложность проекта	0,1	80	70	10			
Сумма	1	-	-	-			

Проанализируйте варианты проекта. Чем они отличаются?

Какой (какие) проекты, на Ваш взгляд, подлежат дальнейшему рассмотрению?

Изменится ли Ваше решение, если веса изменятся на (0,4; 0,3; 0,2; 0,1; 0)?

Можно ли это как-то объяснить?

## 3. Планирование проекта

### Задания для проведения текущего контроля по теме

#### Контрольные вопросы:

1. В чем состоит сущность планирования?
2. Какова основная цель планирования?
3. Перечислите основные процессы планирования.

4. Перечислите вспомогательные процессы планирования.
5. В чем состоит сущность агрегирования календарно-сетевых планов (графиков)?
6. Дайте определение концептуальному плану, стратегическому плану и детальному плану проекта.
7. В чем состоит сущность метода SWOT-анализа?
8. Перечислите 12 базовых возможных стратегий проекта.
9. Перечислите факторы успеха при стратегическом планировании.
10. Перечислите факторы успеха при детальном планировании.
11. Что должен включать в себя детальный график?

### Кейс. Анализ ситуации

Для управления инвестиционным проектом развития ОАО «N-ский пивоваренный завод» по решению советом директоров общества будет создана рабочая группа под руководством генерального директора предприятия. Генеральный директор N-ПЗ, являющийся в соответствии с уставом единоличным исполнительным органом общества, своим приказом формирует рабочую группу, в состав которой будут введены ведущие специалисты предприятия, представители инвестора и банковские специалисты по проектному финансированию.

План реализации инвестиционного проекта развития производства на N-ПЗ включает в себя следующие основные этапы:

закупку технологического оборудования (в качестве поставщиков оборудования предполагается привлечь известные европейские фирмы-производители: «Альфа-Лаваль», «Тухенхаген», «Шенг», «Нагема», «Вест-фалия-Сепаратор», «Италком», «Антон Ойлерт», «Дамбру»);

строительство (возможные подрядчики: «Дамбру», «Продмонтаж»);

монтаж технологического оборудования (возможные подрядчики: «Нагема», «Тухенхаген», «Продмонтаж», «Аттрактор ЛТД», «Дамбру»);

организацию службы маркетинга (силами N-ПЗ с использованием опыта передовых зарубежных и отечественных производителей);

организацию производственной деятельности (силами N-ПЗ с использованием опыта передовых зарубежных и отечественных производителей);

организацию финансовой деятельности (силами N-ПЗ и КБ «N-банк»).

Окончательный выбор поставщиков и подрядчиков для участия в реализации данного инвестиционного проекта будет произведен на конкурсной основе.

График реализации инвестиционного проекта приведен в табл. 1.

Таблица 1

Этап	Год реализации проекта					
	1997	1998	1999	2000	2001	2002
1. Закупка оборудования	←→					
2. Строительство	←→	→				
3. Монтаж оборудования	←→	→				
4. Организация службы маркетинга		←→				
5. Организация производственной деятельности						
6. Организация финансовой деятельности	←	→				→

Планом развития производства на N-ПЗ предусмотрена реконструкция ряда основных и вспомогательных цехов (отделений).

Достижение запланированных в инвестиционном проекте объемов производства N-ПЗ предполагается осуществлять в три этапа.

На первом этапе идет полномасштабная реконструкция действующего производства и сохраняется запланированный на 1997 г. объем производства 5,0 млн. долл. в год.

На втором этапе идет ввод и освоение производственных мощностей, а объем производства достигает 8,3 млн. долл. в год.

На третьем этапе достигается максимальный объем производства 12,3 млн. долл. в год.

График наращивания объемов выпуска продукции на Н-ПЗ представлен в табл. 2.

Таблица 2

Объем производства, млн. долл.	По годам инвестиционного проекта					
	1997	1998	1999	2000	2001	2002
12,3						
8,3						
5,0						

Учитывая повышенные требования к качеству продукции, предъявляемые рынком пива московского региона в ходе реализации инвестиционного проекта планируется произвести коренную реорганизацию подразделений (служб) ответственных за качество выпускаемого на Н-ПЗ пива. В рамках планируемой реорганизации разрозненные подразделения предполагается объединить в жесткую вертикаль, пронизывающую все стадии технологического процесса (цеха и лаборатории), которая будет замкнута на заместителя генерального директора Н-ПЗ по качеству. Функциями создаваемой на Н-ПЗ вертикали качества будут;

контроль и анализ качества разрабатываемой продукции;

контроль и анализ качества сырья;

контроль за соблюдением параметров технологических процессов;

разработка мероприятий по повышению качества выпускаемой продукции.

#### Вопрос для анализа:

Составьте календарный план описанного выше проекта.

#### Кейс. Анализ ситуации. Проект автоматизации документооборота

Крупная московская фирма по производству и продаже ликероводочных изделий инициировала проект автоматизации документооборота, который подразумевал проектирование, разработку и внедрение intranet-сети. В качестве заказчика проекта выступила сама фирма, а в качестве генерального подрядчика — консалтинговая фирма, специализирующаяся на предоставлении услуг в области современных информационных технологий. При этом консалтинговая фирма взяла на себя обязательства самостоятельно спроектировать всю систему документооборота и создать ее силами субподрядной софтверной фирмы.

На стадии переговоров были определены объемы, сроки и стоимость проекта, которая являлась оплатой услуг консалтинговой фирмы. При этом оплата услуг консалтинговой фирмы зависела от конкретных результатов — создания системы документооборота в оговоренные сроки. Из общей стоимости проекта часть денежных средств шла на оплату работы софтверной фирмы, причем работа программистов оценивалась в зависимости от затраченного времени, т. е. используя повременную систему оплаты труда.

После окончания первых двух этапов проекта оказалось, что консалтинговая фирма выполнила работы только по первому этапу, получила оплату результатов только по первому этапу, но софтверной фирме заплатила уже за два этапа, т. е. за все время работы программистов. Руководитель проекта со стороны консалтинговой фирмы рассчитал показатели контроля стоимости и доложил результаты руководству. Руководство консалтинговой фирмы обнаружило, что данный проект с точки зрения их фирмы абсолютно

нерентабелен. На совещании, посвященном обсуждению сложившейся ситуации, было принято решение обратиться к заказчику с предложением пересмотреть условия договора ввиду серьезного увеличения объемов работ и усложнения условий их реализации.

**Вопросы для анализа:**

На основе каких показателей руководитель проекта мог бы выявить ошибки в управлении стоимостью?

Какие ошибки были допущены в управлении стоимостью со стороны консалтинговой фирмы?

Как Вы оцениваете решение, принятое на совещании?

Какое решение было бы более целесообразно, по Вашему мнению?

#### **4. Контроль реализации проекта**

##### **Задания для проведения текущего контроля по теме**

**Контрольные вопросы:**

1. Назовите основные функции системы контроля проекта.
2. Выделите наиболее важные результаты процессов контроля.
3. Назовите основные инструменты контроля сроков и стоимости проекта.
4. Для чего осуществляется контроль коммуникаций проекта?
5. Как процесс контроля качества связан с другими процессами управления проектами?
6. В чем сущность процесса администрирования контрактов?
7. Определите основные показатели эффективной системы контроля проекта.
8. Перечислите основных участников, их место и роль в процессах контроля.
9. Что такое система контроля? Какие элементы вы можете выделить в ней?
10. Перечислите основные функции системы контроля. С какими другими системами в проекте она должна взаимодействовать?

**Кейс. Анализ ситуации.**

**Механизм контроля в фирме «бритиш телеком»**

В фирме «Бритиш Телеком» центральным элементом системы финансового контроля является бюджет. Процесс формирования бюджета начинается с разработки пятилетнего плана. Этот план очень детальный. Значительное внимание в нем уделяется возможному состоянию рынков и конкуренции. Он составляется в форме балансового отчета с указанием возможных прибылей и убытков. Затем на основании пятилетнего плана менеджеры отделений разрабатывают детализированные бюджеты своих отделений. Особое внимание они уделяют возможным доходам и расходам, обеспечивающим выполнение пятилетнего плана. Для того чтобы обеспечить сопоставимость данных по различным отделениям, руководство фирмы требует, чтобы во всех отделениях бухгалтерская отчетность и расчет производственных издержек велись в сопоставимой форме.

После того как формирование пятилетнего плана и детализированных бюджетов завершено, бюджеты становятся основными контрольными документами организации. Процедура контроля включает в себя проведение ежемесячных и ежеквартальных обзорных совещаний на уровне правления отделений, на которых реально проведенная деятельность и достигнутый уровень издержек сопоставляется с запланированными показателями. При возникновении отклонений соответствующие менеджеры должны быть готовы объяснить их причины.

Система контроля служит также инструктивно-справочной системой для тех, кто участвует в выработке решений. В рамках бюджетов отделений устанавливаются лимиты капитальных вложений. Руководители отделений могут принимать решения об инвестициях в пределах сумм, если соответствующие затраты в бюджете не указаны. Для больших капитальных

затрат по крупным проектам, а также по направлениям, отсутствующим в бюджете, необходимо согласие руководства высшего уровня.

### Вопросы для анализа:

С какими функциями и подсистемами связана подсистема контроля в вышеприведенном примере?

Какой объект контроля является основным?

Как можно охарактеризовать описанную выше систему контроля по уровню управления компанией?

### Кейс. Анализ ситуации. Проект создания специализированной флотилии для ярусного промысла донных пород рыб в прибрежной зоне и южных островов

Целями реализации проекта являются:

создание специализированной ярусоловной флотилии в рамках единого предприятия в целях развития прибрежного рыболовства в зоне N и Южных островов;

промышленный лов ежегодно недоиспользуемых объектов морского промысла;

изучение, экспериментальный и промышленный лов полностью неиспользуемых ранее объектов морского промысла;

выпуск высококачественной рыбной продукции на уровне международных стандартов;

развитие взаимовыгодного партнерства и торговли со странами АТР;

интеграция в международную систему маркетинга рыбных продуктов;

создание не менее 250—300 дополнительных рабочих мест.

В ходе предынвестиционного анализа и проектирования были выявлены риски и определены меры их предупреждения, представленные в таблице ниже:

Риски	Оценка рисков, меры предупреждения
Гибель судна в случае действия природно-естественных рисков	Страхование судна в зарубежных страховых компаниях
Изменение организации распределения квот на вылов биоресурсов в период действия проекта и его окупаемости	Закрепление за предприятием на федеральном уровне неизменной квоты на вылов биоресурсов с момента выдачи разрешения на строительство судов и начала реализации проекта, на основе договора о поддержке лизинга с департаментом по рыболовству Минсельхозпрода
Транспортные риски при продаже продукции и закупке материально-технических ресурсов	Страхование грузов Продажа товаров на условиях FOB район промысла с переходом ответственности по рискам от продавца к покупателю
Инфляционный, дефляционный и валютный риск.	Применение в контрактах поставки продукции валютных и мультивалютных оговорок. Применение технологии фьючерсных сделок.
Политические риски	Первоначальная регистрация судов в оффшорной зоне с последующей регистрацией в РФ, в порту N южной области

Вопросы для анализа:

Какие, по Вашему мнению, недоработки в анализе и оценке рисков можно обнаружить в представленном выше материале?

Оцените мероприятия по снижению рисков. Являются ли данные мероприятия адекватными выявленным факторам риска?

### Задание. Неусыпный контроль: благо или зло?

Банк «Башкредит» рассматривает возможность финансирования проекта по производству двигателей для мини-тракторов на местном машиностроительном заводе по немецкой технологии (раньше их импортировали).

Потребность финансирования данного проекта составляет 556 тыс. долларов США. Документы, представленные в банк, говорят о перспективности и хорошей прибыльности проекта. Руководство банка склонно принять положительное решение по поводу финансирования данного проекта при условии разработки и осуществления плана по контролю за реализацией проекта.

Какие мероприятия по снижению проектных рисков и контролю за реализацией проекта Вы можете предложить?

## 5. Завершение проекта.

Задания для проведения текущего контроля по теме

### Контрольные вопросы:

1. В чем состоит назначение процессов закрытия проекта?
2. Зачем необходимо извлекать уроки проекта и проводить послепроектное совещание?
3. Кто отвечает за процессы закрытия проекта?
4. Кто обязательно должен присутствовать на итоговом совещании по проекту?
5. Какой документ является заключительным в проекте?
6. Перечислите наиболее важные результаты формального закрытия проекта.
7. Опишите повестку дня идеального совещания по итогам проекта.
8. Зачем нужен архив проекта? Кто им будет пользоваться?

### Задание. Расчет технико-экономических показателей.

На рассмотрение поступил проект со следующими характеристиками: годовой выпуск продукции — 600 комбайнов по цене 125 тыс. руб.; численность занятых — 85 чел.; общая стоимость строительства — 285 млн. руб.; стоимость основных производственных фондов — 560 млн. руб.; себестоимость продукции — 100 тыс. руб.

Рассчитайте следующие технико-экономические показатели и занесите их в таблицу:

Показатель	Расчетная формула	Значение	Ед. изм-я
1. Мощность предприятия: в натуральном выражении, в стоимостном выражении	Цена продукции Годовой объем производства		
2. Общая численность работающих			
3. Годовой выпуск продукции на одного работающего (выработка): в натуральном выражении, в стоимостном выражении			
Общая стоимость строительства			
Стоимость основных производственных фондов			

### Задача. Сколько денег надо?

Рассчитайте потребность проекта в финансировании, если Вам дана следующая информация по денежным потокам от следующих видов деятельности компании по проекту.

Потоки	1 год	2 год	3 год	4 год
Операционная деятельность	100	200	600	800
Инвестиционная деятельность	-750	-50	0	0
Финансовая деятельность	665	-100	-450	-350

### Задача. Как сделать воду свежей?



Для Вашего проекта «Свежая вода» необходима регенерирующая установка. На рынке существуют две модели установок — модель А и модель Б. Необходимая сравнительная информация представлена в следующей таблице:

	Модель А	Модель Б
Срок службы модели (лет)	10	5
Цена модели (тыс. ден. ед.)	100	50
Ежегодные эксплуатационные расходы (тыс. ден. ед.)	10	15

Необходимо учесть следующее:

1. К концу срока службы не остается ликвидационной стоимости установки.
2. Существуют альтернативные возможности для капиталовложений под 20% годовых (сложные проценты).

Какую модель установки Вы предпочтете и почему?

### Тесты на знание основ управления проектами по стандарту PMI PMBOK Guide

	<b>1. Кто готовит план управления проектом?</b>
<input type="checkbox"/>	A. Руководитель проекта и члены проектной команды
<input type="checkbox"/>	B. Спонсор проекта
<input type="checkbox"/>	C. Заказчик
<input type="checkbox"/>	D. Управляющий комитет
	<b>2. В процессе чего происходит анализ требований к коммуникациям заинтересованных сторон?</b>
<input type="checkbox"/>	A. Планирования коммуникаций
<input type="checkbox"/>	B. Составления устава проекта
<input type="checkbox"/>	C. Распространения информации
<input type="checkbox"/>	D. Реализации проекта
	<b>3. Требование заказчика, чтобы все консультанты компании исполнителя имели сертификаты профессионала по управлению проектами, является примером</b>
<input type="checkbox"/>	A. Допущения
<input type="checkbox"/>	B. Ограничения
<input type="checkbox"/>	C. Исключения
<input type="checkbox"/>	D. Выравнивания ресурсов
	<b>4. Может ли проект быть закрыт в конце фазы?</b>
<input type="checkbox"/>	A. Да, в случае замены руководителя проекта
<input type="checkbox"/>	B. Нет, проект закрывается только по завершении всех фаз
<input type="checkbox"/>	C. Да, в случае принятия заказчиком такого решения
<input type="checkbox"/>	D. Да, в случае исчерпания большей части денежных средств, отпущенных на проект
	<b>5. Какая ситуация самая неблагоприятная с точки зрения руководителя</b>

	<b>проекта?</b>
	A. У проекта есть два спонсора – со стороны заказчика и со стороны исполнителя проекта
	B. Спонсор и заказчик проекта работают в одной компании
	C. У проекта отсутствует спонсор, или спонсор не заинтересован в успешности
	D. Заказчик проекта коллективный (например, совет директоров)
	<b>6. В чём заключается основная задача руководителя проекта при выполнении плана проекта?</b>
	A. В личном выполнении наиболее ответственных и сложных проектных задач
	B. В разработке плана управления проектом
	C. В невмешательстве в работу команды
	D. В координации действий команды для выполнения плана проекта
	<b>7. Кто принимает решения по принятию изменений базового плана проекта?</b>
	A. Спонсор проекта
	B. Руководитель проекта
	C. Управляющий комитет (или заказчик проекта по согласованию со спонсором)
	D. Руководитель проекта или пользователи продукта проекта
	<b>8. Кто должен получить план управления проектом?</b>
	A. Все участники проекта, но с разной степенью детализации
	B. Все участники проекта должны получить один и тот же документ (одинаковая степень детализации)
	C. Заказчик и спонсор проекта
	D. Все, кроме заказчика и спонсора проекта
	<b>9. Руководитель проекта ведет крупный проект по разработке программного обеспечения. Критически важным фактором для этого проекта является стоимость его реализации. Руководителю проекта следует:</b>
	A. Положиться на вышестоящее руководство в определении бюджета обеспечения качества
	B. Выставить счет заказчику за все меры по улучшению качества
	C. Реализовать наиболее возможное качество независимо от затрат
	D. Реализовывать меры по улучшению качества до тех пор, пока выгоды будут перевешивать затраты
	<b>10. Что можно сказать об интенсивности процессов каждой группы процессов проекта?</b>
	A. Интенсивность каждой группы процессов одинакова на протяжении всего жизненного цикла проекта
	B. Интенсивность группы процессов планирования обычно смещена ближе

	к началу проекта, а интенсивность группы процессов исполнения обычно смещена ближе к концу проекта
	C. Не существует закономерностей, определяющих интенсивность групп процессов на протяжении жизненного цикла проекта
	D. Процессы завершения обычно совпадают по интенсивности с процессами контроля
	<b>11. Что является основным недостатком функциональной структуры организации?</b>
	A. Зависимость руководителя проекта от руководителей других проектов
	B. Двойное подчинение (руководителю проекта и функциональному руководителю)
	C. Отсутствие руководителя проектов
	D. У функциональной структуры нет недостатков
	<b>12. Каким образом можно сформулировать правило Парето для управления качеством?</b>
	A. Большая часть проблем вызывается относительно небольшим процентом причин
	B. Самые сложные проблемы вызываются одной или двумя причинами
	C. Проблемы можно решить, только устранив все причины
	D. Проблемы можно решить в случае устранения одной, самой сильно влияющей причины
	<b>13. Какова основная цель устава проекта согласно стандарту PMBOK?</b>
	A. Проведение технико-экономического обоснования проекта
	B. Формальный старт проекта и назначение руководителя проекта
	C. Подготовка контракта по проекту
	D. Определение даты завершения и бюджета проекта
	<b>14. Как связаны процессы управления проектом и фазы жизненного цикла проекта?</b>
	A. В каждой фазе жизненного цикла проекта должны действовать процессы управления из каждой группы процессов управления проектом
	B. Процессы управления проектом и фазы проекта – это синонимы
	C. Процессы управления проектом и фазы проекта никак не связаны
	D. Для первой фазы проекта выполняются только процессы инициации, а для последней – только процессы завершения
	<b>15. Выдвигают ли заинтересованные стороны (кроме заказчика) требования к проекту?</b>
	A. Да, но только спонсор проекта
	B. Да, это бывает всегда
	C. Нет, не выдвигают
	D. Да, это возможно
	<b>16. План управления рисками включает:</b>

<input type="checkbox"/>	A. Подходы, инструменты и источники данных, которые могут использоваться при управлении рисками в проекте
<input type="checkbox"/>	B. Изначально установленные риски
<input type="checkbox"/>	C. Идентифицированные риски и планы реагирования на них
<input type="checkbox"/>	D. Процедуры управления рисками в конкретном проекте и заполненный реестр рисков
<input type="checkbox"/>	<b>17. Какая из следующих стратегий разрешения конфликта даст самый неблагоприятный результат?</b>
<input type="checkbox"/>	A. Избегание
<input type="checkbox"/>	B. Принуждение
<input type="checkbox"/>	C. Компромисс
<input type="checkbox"/>	D. Сотрудничество
<input type="checkbox"/>	<b>18. Что из следующего неверно в отношении параллельного выполнения задач, которые обычно должны выполняться последовательно?</b>
<input type="checkbox"/>	A. Оно повышает риск
<input type="checkbox"/>	B. Оно снижает продолжительность проекта
<input type="checkbox"/>	C. Оно называется быстрым проходом
<input type="checkbox"/>	D. Оно называется сжатием
<input type="checkbox"/>	<b>19. Во время совещания по статусу проекта все участники разговаривают одновременно, обсуждаются все вопросы подряд. Какое правило проведения эффективных совещаний не было соблюдено?</b>
<input type="checkbox"/>	A. Обозначить цель совещания
<input type="checkbox"/>	B. Определить вопросы для обсуждения и разослать повестку
<input type="checkbox"/>	C. Не составлен протокол встречи
<input type="checkbox"/>	D. Получить подтверждение от участников о возможности присутствия
<input type="checkbox"/>	<b>20. На ком лежит ответственность за качество проекта?</b>
<input type="checkbox"/>	A. На спонсоре
<input type="checkbox"/>	B. На заказчике
<input type="checkbox"/>	C. На руководителе проекта
<input type="checkbox"/>	D. На проектной команде
<input type="checkbox"/>	<b>21. Осуществляется проект по изготовлению электронных устройств. Для него необходимо закупить материалы, которые пойдут на изготовление печатных плат. Все эти компоненты являются стандартными деталями, имеющимися у нескольких поставщиков. Какой из контрактов на поставку этих компонентов вероятнее всего будет заключен?</b>
<input type="checkbox"/>	A. Контракт с фиксированной ценой
<input type="checkbox"/>	B. Контракт «Время и материалы»
<input type="checkbox"/>	C. Контракт с возмещением затрат
<input type="checkbox"/>	D. Контракт с вознаграждением

**22. Команда проекта рассматривает вопрос о покупке услуги или самостоятельном выполнении данной работы. Одним из элементов, который им не следует учитывать в своем анализе, является:**

- ☐ А. Цена поставщика
- ☐ В. Процедура подписания договора у поставщика
- ☐ С. Стоимость и наличие производственных площадей в своих помещениях
- ☐ D. Технический персонал поставщика

**23. Кто определяет требования к качеству проекта?**

- ☐ А. Заказчик
- ☐ В. Спонсор
- ☐ С. Руководитель проекта
- ☐ D. Любой из перечисленных

**24. Что не должно быть включено в план управления закупками?**

- ☐ А. Договоренности, на которых будут строиться отношения с подрядчиками
- ☐ В. Типы контрактов, которые будут использованы
- ☐ С. Реквизиты потенциальных поставщиков
- ☐ D. Способы организации отчетности поставщиков

**25. Пример какого типа отчета об исполнении Вам представлен?**



- ☐ А. Отчет о качестве
- ☐ В. Анализ отклонений
- ☐ С. Анализ трендов
- ☐ D. Диаграмма Парето

**26. Чего не должен делать опытный руководитель проекта в разговоре?**

- ☐ А. Поддерживать точку зрения собеседника
- ☐ В. Поддерживать визуальный контакт, проявлять невербальную реакцию
- ☐ С. Задавать уточняющие вопросы
- ☐ D. Говорить громче, если его не понимают

**27. Какой из типов контрактов обычно более рискованный для покупателя?**

- ☐ А. Фиксированная цена с вознаграждением за результат
- ☐ В. Время и материалы
- ☐ С. Контракт с возмещением затрат
- ☐ D. Фиксированная цена

<input type="checkbox"/>	<b>28. К какому методу реагирования относится решение руководителя проекта отказаться от закупки оборудования за границей в силу высокой вероятности задержки его на таможне и покупку аналогичного оборудования внутри страны?</b>
<input type="checkbox"/>	A. Уклонение
<input type="checkbox"/>	B. Снижение
<input type="checkbox"/>	C. Передача
<input type="checkbox"/>	D. Принятие
<input type="checkbox"/>	<b>29. Руководитель проекта проводит первое собрание по обсуждению рисков проекта. Результатом собрания являются:</b>
<input type="checkbox"/>	A. Перечень потенциальных рисков
<input type="checkbox"/>	B. Ожидаемые последствия наступления рисков
<input type="checkbox"/>	C. Стратегии реагирования на риски
<input type="checkbox"/>	D. Качественный анализ рисков
<input type="checkbox"/>	<b>30. Фаза разработки проекта по созданию нового программного продукта почти завершена. Следующие фазы – тестирование и внедрение. Проект на 2 недели опережает график. На чем должен сконцентрировать свои усилия менеджер проекта перед переходом к следующей фазе?</b>
<input type="checkbox"/>	A. На подтверждении содержания
<input type="checkbox"/>	B. На контроле качества
<input type="checkbox"/>	C. На отчете о выполнении работ
<input type="checkbox"/>	D. На контроле стоимости
<input type="checkbox"/>	<b>31. Процесс подтверждения содержания – это:</b>
<input type="checkbox"/>	A. Утверждение документа, описывающего содержание проекта
<input type="checkbox"/>	B. Формальное принятие участником проекта результата проекта (промежуточного или окончательного)
<input type="checkbox"/>	C. Утверждение ИСР
<input type="checkbox"/>	D. Ни одно из перечисленного
<input type="checkbox"/>	<b>32. Ваш проект выходит за рамки установленного времени. Чтобы уложиться в сроки, руководитель отдела согласился предоставить вам два ресурса для работы над вашим проектом. Это пример</b>
<input type="checkbox"/>	A. Сжатия
<input type="checkbox"/>	B. Быстрого прохода
<input type="checkbox"/>	C. Распределения ресурсов
<input type="checkbox"/>	D. Корректировки календаря ресурсов
<input type="checkbox"/>	<b>33. Что показывает матрица распределения ролей и ответственности?</b>
<input type="checkbox"/>	A. Подчинённость людей в проектной команде
<input type="checkbox"/>	B. Действия участников проекта по отношению к различным результатам проекта

<input type="checkbox"/>	C. Численный состав проекта для каждой роли
<input type="checkbox"/>	D. Состав и функции управляющего комитета проекта
<input type="checkbox"/>	<b>34. На встрече команды проекта один из членов команды предложил провести дополнительные работы по проекту, не входящие в утвержденное содержание проекта, рассчитывая на увеличение удовлетворенности заказчика. Менеджер проекта ответил, что в первую очередь надо сфокусироваться и выполнить утвержденные работы. Это пример</b>
<input type="checkbox"/>	A. Процессы внесения изменений в содержание проекта
<input type="checkbox"/>	B. Контроля содержания
<input type="checkbox"/>	C. Анализа качества работ
<input type="checkbox"/>	D. Декомпозиции работ
<input type="checkbox"/>	<b>35. Руководитель проекта идентифицировал риск, который может произойти в проекте на самой последней стадии проекта, которая состоится через год. Когда нужно создавать планы реагирования на риск?</b>
<input type="checkbox"/>	A. Сразу после идентификации
<input type="checkbox"/>	B. В соответствии с методом бегущей волны – за 1-2 месяца до наступления риска
<input type="checkbox"/>	C. После прояснения всех обстоятельств
<input type="checkbox"/>	D. Если риск не критичен, то сразу после его возникновения
<input type="checkbox"/>	<b>36. Какой из перечисленных рисков чаще всего несёт покупатель в случае заключения контракта с фиксированной ценой?</b>
<input type="checkbox"/>	A. Длительное согласование условий контракта
<input type="checkbox"/>	B. Увеличение стоимости контракта
<input type="checkbox"/>	C. Невозможность мотивировать поставщика
<input type="checkbox"/>	D. Невыполнение условий контракта
<input type="checkbox"/>	<b>37. Какой тип оценки из перечисленных ниже можно использовать сразу после инициации проекта?</b>
<input type="checkbox"/>	A. Оценка каждого из элементов WBS
<input type="checkbox"/>	B. Оценка «снизу-вверх»
<input type="checkbox"/>	C. Оценка каждой выполняемой операции
<input type="checkbox"/>	D. Оценка по аналогу
<input type="checkbox"/>	<b>38. В проекте по модернизации оборудования необходимо заменить все принтеры компании на более современные. В середине проекта часть рабочих, меняющих оборудование, была заменена другими, той же квалификации и не требующих обучения. Изменится ли содержание проекта?</b>
<input type="checkbox"/>	A. Нет, поскольку работы не изменились
<input type="checkbox"/>	B. Нет, поскольку не было изменения целей проекта
<input type="checkbox"/>	C. Да, поскольку теперь работают другие люди
<input type="checkbox"/>	D. Да, поскольку любое изменение ведёт к изменению содержания проекта

	<b>39. Вы пристраиваете комнату к своему дому. Вы договариваетесь с генподрядчиком о дате завершения. Он считает, что в лучшем случае для завершения необходимо 7 недель, в худшем—17 недель. Наиболее вероятная оценка – 9 недель. С помощью метода PERT выполните оценку ожидаемого времени завершения.</b>
<input type="checkbox"/>	A. 9 недель
<input type="checkbox"/>	B. 10 недель
<input type="checkbox"/>	C. 11 недель
<input type="checkbox"/>	D. 12 недель
	<b>40. В чём заключается стратегия принятия для негативных рисков?</b>
<input type="checkbox"/>	A. Создание временных, денежных и ресурсных резервов
<input type="checkbox"/>	B. Игнорирование рисков, поскольку они не могут существенно повлиять на проект
<input type="checkbox"/>	C. Понижение вероятности возникновения риска
<input type="checkbox"/>	D. Разработка планов избегания риска или смягчения его последствий
	<b>41. Что из следующего является неприемлемым методом сокращения расписания?</b>
<input type="checkbox"/>	A. Отзыв ресурсов с тех задач, которые имеют временной резерв, и приложение их к задачам на критическом пути
<input type="checkbox"/>	B. Сжатие
<input type="checkbox"/>	C. Быстрый проход
<input type="checkbox"/>	D. Снижение качества продукта без согласования с заказчиком
	<b>42. Ваш проект выходит за рамки установленного времени. Вы проверяете график проекта и видите, что операции, которые должны начаться последовательно, можно начать одновременно. Это пример</b>
<input type="checkbox"/>	A. Сжатия
<input type="checkbox"/>	B. Быстрого прохода
<input type="checkbox"/>	C. Распределения ресурсов
<input type="checkbox"/>	D. Корректировки календаря ресурсов
	<b>43. Как часто проводится оценка бюджета проекта?</b>
<input type="checkbox"/>	A. Один раз в каждой фазе проекта
<input type="checkbox"/>	B. Однократно в ходе проекта
<input type="checkbox"/>	C. Несколько раз по ходу проекта
<input type="checkbox"/>	D. Один раз до начала проекта
	<b>44. Что можно сказать о показателях проекта, если <math>CPI &gt; 1</math>, <math>SV &lt; 0</math>?</b>
<input type="checkbox"/>	A. Экономия бюджета и отставание от графика
<input type="checkbox"/>	B. Экономия бюджета и опережение графика
<input type="checkbox"/>	C. Перерасход бюджета и опережение графика
<input type="checkbox"/>	D. Перерасход бюджета и отставание от графика
	<b>45. Идёт проект по внедрению информационной системы. Может ли утверждённый бюджет пересматриваться в ходе проекта в сторону уменьшения?</b>



<input type="checkbox"/>	A. Может в случае сокращения требований заказчика
<input type="checkbox"/>	B. Может по решению руководителя проекта
<input type="checkbox"/>	C. Может по решению пользователей продукта проекта
<input type="checkbox"/>	D. Не может
<b>46. Основная причина конфликтов в проекте – это:</b>	
<input type="checkbox"/>	A. Сроки проекта
<input type="checkbox"/>	B. Стоимость проекта
<input type="checkbox"/>	C. Личные мотивы
<input type="checkbox"/>	D. Административные процедуры
<b>47. На что из перечисленного ниже в первую очередь должна быть направлена мотивация во внешнем проекте?</b>	
<input type="checkbox"/>	A. На своевременное закрытие этапов проекта
<input type="checkbox"/>	B. На лучший индивидуальный результат
<input type="checkbox"/>	C. На командную работу
<input type="checkbox"/>	D. На экономию бюджета проекта
<b>48. В процессе планирования проекта в матричной организации руководитель проекта определил, что ему требуются дополнительные ресурсы. К кому он должен обратиться с запросом на ресурсы?</b>	
<input type="checkbox"/>	A. К функциональному руководителю
<input type="checkbox"/>	B. К заинтересованным лицам проекта
<input type="checkbox"/>	C. К заказчику проекта
<input type="checkbox"/>	D. К администратору проекта
<b>49. Член команды проекта не справляется с поставленным заданием, так как он не очень опытен в работе по разработке системы. Между тем, нет никого в организации более квалифицированного, чем он. Что должен предпринять руководитель проекта?</b>	
<input type="checkbox"/>	A. Стимулировать его материально
<input type="checkbox"/>	B. Сделать выговор
<input type="checkbox"/>	C. Отправить его на обучающие курсы
<input type="checkbox"/>	D. Использовать часть резерва проекта
<b>50. Можно ли говорить об успешной реализации проекта, в случае перерасхода бюджета проекта на 3%?</b>	
<input type="checkbox"/>	A. Да, если другие ограничения проекта (содержание, качество, сроки) более важны для заказчика
<input type="checkbox"/>	B. Да, поскольку сумма превышения незначительная
<input type="checkbox"/>	C. Да, поскольку сумма превышения попадает в границы резерва на возможные потери
<input type="checkbox"/>	D. Нет, поскольку успешный проект возможен только при отсутствии перерасхода денег

**Ключи к тесту:**

1. A
2. A
3. B
4. C
5. C
6. D
7. C
8. A
9. D
10. B
11. C
12. A
13. B
14. A
15. D
16. A
17. A
18. D
19. B
20. C
21. B
22. B
23. A
24. C
25. B
26. D
27. C
28. A
29. A
30. A
31. B
32. A
33. B
34. B
35. A
36. A
37. D
38. A
39. B
40. A
41. D
42. B
43. C
44. A
45. A

- 46. А
- 47. С
- 48. А
- 49. С
- 50. А

## **Критерии оценки форм текущего контроля**

### **Критерии оценки теста**

Тест – инструмент оценивания уровня знаний студентов, состоящий из системы тестовых заданий, стандартизированной процедуры проведения, обработки и анализа результатов.

Оценка «отлично» выставляется при условии правильного ответа студента на более чем 85 % тестовых заданий.

Оценка «хорошо» выставляется при условии правильного ответа студента на 71-85 % тестовых заданий.

Оценка «удовлетворительно» выставляется при условии правильного ответа на 56-70 % тестовых заданий.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется при условии правильного ответа на 55 % тестовых заданий и менее.

### **Критерии оценки устного опроса**

Опрос – метод контроля знаний, заключающийся в осуществлении взаимодействия между преподавателем и студентом посредством получения от студента ответов на заранее сформулированные вопросы.

Оценка «отлично» выставляется за полный ответ на поставленный вопрос с включением в содержание ответа лекции, материалов учебников, дополнительной литературы без наводящих вопросов.

Оценка «хорошо» выставляется за полный ответ на поставленный в опрос в объеме лекции с включением в содержание ответа материалов учебников с четкими ответами на наводящие вопросы преподавателя.

Оценка «удовлетворительно» выставляется за ответ, в котором озвучено более половины требуемого материала, с положительным ответом на большую часть наводящих вопросов.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется за ответ, в котором озвучено менее половины требуемого материала или не озвучено главное в содержании вопроса с отрицательными ответами на наводящие вопросы или студент отказался от ответа без предварительного объяснения уважительных причин.

### **Критерии оценки решения практических заданий**

При решении практических заданий разрешено пользоваться табличными, нормативными, специализированными управленческими, вероятностно-статистическими, экономико-финансовыми справочными материалами.

Оценка «отлично» - студент ясно изложил условие решения задания с обоснованием точной ссылкой на формулы / правила / закономерности / явления;

Оценка «хорошо» - студент изложил условие решения задания, но с отдельными несущественными неточностями при ссылках на формулы / правила / закономерности / явления;

Оценка «удовлетворительно» - студент в целом изложил условие решения задания, но с отдельными существенными неточностями при ссылках на формулы / правила / закономерности / явления;

Оценка «неудовлетворительно» - студент не уяснил условие решения задания или решение не обосновал ссылками на формулы / правила / закономерности / явления.

## **1.2 Список вопросов и (или) заданий для проведения промежуточной аттестации**

### **Список вопросов к зачету**

1. Цели управления международными проектами.
2. Задачи, решаемые в процессе управления международными проектами.
3. Место управления международными проектами в проектном цикле.
4. Фазы процесса управления международным проектом. Особенности деятельности менеджера проекта на каждой фазе.
5. Содержание и назначение сетевого международного плана.
6. Содержание и назначение финансового плана реализации международного проекта.
7. Исторический опыт развития методов управления проектами.
8. Средства достижения целей управления международными проектами.
9. Основные факторы, принимаемые во внимание при управлении международным проектом.
10. Критерии качества управления международными проектами.
11. Виды рисков, связанных с выполнением международных инвестиционных проектов.
12. Методы снижения рисков, связанных с выполнением международных инвестиционных проектов.
13. Теоретико-игровая трактовка стратегий управления рисками на фазе реализации международного проекта.
14. Разделение ответственности, связанной с рисками, в процессе управления международным проектом.
15. Метод критического пути (СРМ) и его приложение к проблеме управления проектами.
16. Компенсация рисков увеличения продолжительности работ.
17. Источники данных о работах.
18. Источники данных о ресурсах.
19. Экспертная оценка как источник данных о работах и ресурсах.
20. Нормирование как источник данных о работах и ресурсах.
21. Особенности применения справочной литературы для обоснования продолжительности работ и потребности в ресурсах.
22. Понятие и назначение информационной модели международного проекта.
23. Требования к сетевому плану.
24. Документирование сетевого плана и его отображение в форме графика Ганта.
25. Ответственность менеджера международного проекта и управление ею.
26. Содержание деятельности менеджера международного проекта по выполнению сетевого плана.
27. Согласование и утверждение сетевого плана.
28. Логистический, финансовый и кадровый аспекты управления международными проектами.
29. Содержание технологического процесса пересмотра плана с учётом не предвиденных ранее обстоятельств.
30. Оперативное управление ресурсами на фазе мониторинга международного проекта.
31. Взаимодействие менеджеров различного уровня в процессе мониторинга международного проекта и оперативного пересмотра плана.

<p>ФГБОУ ВО «Ярославский государственный университет им. П.Г. Демидова»  Кафедра управления и предпринимательства  Направление подготовки: 38.04.02 «Менеджмент»  Направленность (профиль): «Россия, Китай и Юго-Восточная Азия: экономика, политика и бизнес  (с изучением китайского языка)»  Дисциплина: «Управление международными проектами»</p>		
<b>БИЛЕТ № 1</b>		
1. Тестовое задание 2. Теоретический вопрос		
Зав. кафедрой		
канд. экон. наук, доцент		Д.Ю. Брюханов

### Образец билета

#### Пример тестового задания

#### Тестовые задания к экзамену по дисциплине «Управление международными проектами»

##### Вариант 1

1. Выбрать термин, для которого верно определение «будущий потребитель результатов проекта»:

Инвестор проекта

Координационный совет

Куратор проекта

Команда проекта

Команда управления проектом

Руководитель проекта

Инициатор проекта

**+Заказчик проекта**

2. Выбрать термин, для которого верно определение «осуществляет финансирование проекта за счет своих или привлеченных средств»:

**+Инвестор проекта**

Координационный совет

Куратор проекта

Команда проекта

Команда управления проектом

Руководитель проекта

Инициатор проекта

3. Что из ниже перечисленного не является видом организационной структуры управления проектом:

-функциональная

-матричная

**+стратегическая**

-проектная

4. Выбрать термин, для которого верно определение «коллективный орган, который выбирает проекты для реализации, утверждает планы работ и их изменения, назначает куратора и утверждает руководителя проекта»:

Инвестор проекта

**+Координационный совет**

Куратор проекта

Команда проекта

Команда управления проектом

Руководитель проекта

5. Какой бюджетной формы из ниже перечисленных не существует:

-бюджет доходов и расходов

-бюджет движения денежных средств

**+бюджет затрат**

6. Выбрать термин, для которого верно определение «член команды управления проектом, лично отвечающий за результаты проекта»:

-Инвестор проекта

-Координационный совет

-Куратор проекта

-Команда проекта

-Команда управления проектом

**+Руководитель проекта**

-Инициатор проекта

-Заказчик проекта

7. Выберите понятие «программа проектов»:

-совокупность проектов, находящихся в компетенции одного центра ответственности

**+группа взаимосвязанных проектов и различных мероприятий, объединенных общей целью и условиями их выполнения**

-комплекс взаимосвязанных мероприятий, предназначенных для достижения поставленных целей с установленными требованиями к качеству результата в течение заданного времени и при установленном бюджете

8. Проектный офис это:

**+подразделение, которое помогает — облегчает процесс административного управления проектами**

-подразделение, которое помогает — облегчает процесс подготовки производства

-подразделение, которое помогает — облегчает процесс обработки информации в проекте

-подразделение, которое помогает – организовать хозяйственное обслуживание проекта

9. К способам снижения проектного риска относится:

-мотивирование

-планирование

**+диверсификация**

-контроль

10. Проект отличается от процессной деятельности тем, что:

- процессы менее продолжительные по времени, чем проекты

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

**+ процессы однотипны и цикличны, проект уникален по своей цели и методам реализации, а также имеет четкие сроки начала и окончания**

### **Оценка ответа на зачете по билетам**

**Правила выставления оценки:**

**Оценка теста:**

Оценка проставляется по количеству набранных баллов:

менее 60% от максимально возможного количества баллов - **неудовлетворительно**,

60-69 % от максимально возможного количества баллов - **удовлетворительно**,

70-79 % от максимально возможного количества баллов - **хорошо**,

80-100% от максимально возможного количества баллов – **отлично**.

**Оценка ответа на теоретический вопрос:**

**Критерии оценки:**

Развернутый ответ студента должен представлять собой связное, логически последовательное сообщение на заданную тему, показывать его умение применять определения, правила в конкретных случаях.

Критерии оценивания:

1) полноту и правильность ответа;

2) степень осознанности, понимания изученного;

3) языковое оформление ответа.

**Оценка «отлично» (5 баллов)** ставится, если:

1) студент полно излагает материал, дает правильное определение основных понятий;

2) обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные;

3) излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.

**Оценка «хорошо» (4 балла)** – студент дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для отметки «5», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.

**Оценка «удовлетворительно» (3 балла)** – студент обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но:

1) излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил;

2) не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры;

3) излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.

**Оценка «неудовлетворительно» (2 балла)** ставится, если студент обнаруживает незнание большей части соответствующего вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал. Оценка «неудовлетворительно» отмечает такие недостатки в подготовке, которые являются серьезным препятствием к успешному овладению последующим материалом.

Общая оценка за экзамен определяется как среднее арифметическое между оценками за тест и теоретический вопрос.

## **Приложение № 2 к рабочей программе дисциплины «Управление международными проектами»**

### **Методические указания для студентов по освоению дисциплины**

Изучение дисциплины требует систематического и последовательного накопления знаний, следовательно, пропуски отдельных тем не позволяют глубоко освоить предмет. Поэтому необходимо постоянно осуществлять контроль над систематической работой студентов. В начале изучения дисциплины студентам необходимо ознакомиться с содержанием разделов дисциплины, с целями и задачами курса, связями с другими дисциплинами, списком основной и дополнительной литературы, графиком консультаций преподавателя.

Чтение лекций предполагает изложение структуры темы и краткого содержания ее основных вопросов, в основном, сложных для усвоения и (или) имеющих дискуссионный характер. Лекционный курс, в основном, строится на основных положениях в области основ



бухгалтерского учета, представленных в научных трудах российских и зарубежных ученых, имеющихся в наличии в библиотеке Университета, ЭБС и упомянутых в списке основной и дополнительной литературы программы. После лекции студенты обращаются к данным источникам для закрепления знаний по рассмотренным на лекции вопросам. В случае затруднения необходимо обратиться за консультацией к преподавателю в соответствии с утвержденным графиком консультаций.

До очередного практического занятия по рекомендованным источникам студентам необходимо проработать теоретический материал, соответствующий теме занятия. При подготовке к практическим занятиям следует использовать не только лекции, учебную литературу, но и информацию тематических сайтов по управлению проектами (СОВНЕТ, Проектная практика, IPMA, «Профессионал управления проектами» и др.). На практическом занятии студенты должны принимать активное участие в обсуждении поставленных вопросов, с которыми необходимо ознакомиться заранее, а также в решении ситуационных задач и тестовых заданий.

Самостоятельная работа студентов по дисциплине «Управление международными проектами» состоит в более тщательном изучении предложенного преподавателем теоретического материала, данного на лекциях на основе выложенных в системе Moodle презентаций, конспекта лекций и дополнительных источников, указанных в списке литературы. Для проверки качества изучения материала к отдельным темам предусмотрены тестовые задания для самопроверки.

Задачи для самостоятельного решения формулируются на лекциях и практических занятиях. Студентам предлагаются задания, ориентированные на планирование различных областей управления проектом, ситуации по реализации контролю проекта. аналогичные разобраным на практических занятиях. Впоследствии выполнение этих заданий при наличии вопросов со стороны студентов разбирается на последующих занятиях и/или обсуждается в чате.

Преподаватель оценивает индивидуально работу каждого студента на основании проведенных опросов, качества отработки проектных документов и промежуточных контрольных мероприятий.