УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«УНИВЕРСИТЕТ УПРАВЛЕНИЯ «ТИСБИ»

Кафедра финансов и кредита



Рабочая программа дисциплины

Наименование дисциплины	Управление проектами
Направление подготовки	38.04.01 Экономика фирмы
Профиль подготовки:	«Экономика фирмы»
Год набора	2025, 2026

Составитель:
К.э.н., доцент Сюркова С.М.

Казань

Содержание

1. Цели и задачи учебной дисциплины
2. Место дисциплины в структуре ОПОП
3. Требования к результатам освоения дисциплины
4. Структура и содержание дисциплины
4.1 Модульно-тематический план и пояснительная записка с указанием этапов формирования компетенций
4.2 Содержание дисциплины по темам (разделам)
4.3 Планы практических и семинарских занятий
5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов
6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины
7. Материально-техническое обеспечение дисциплины
8. Оценка компетенций по изучаемой дисциплине

Приложение 1. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Приложение 2. Фонд оценочных средств для проведения текущей и промежуточной аттестации по дисциплине

1. Цели и задачи учебной дисциплины

Цель изучения учебной дисциплины – получение студентами специальных теоретических знаний и практических навыков в сфере формирования основ проектной деятельности, а именно управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла

Изучение дисциплины направлено на решение следующих **задач**:

1. Изучение понятийного аппарата этой области знания в целом и терминологии отдельных ее разделов;
2. Ознакомление с инструментами и технологией организации управления проектами
3. Разработка плана реализации проекта на всех этапах его жизненного цикла с учетом возможных рисков и ресурсов.
4. Обеспечение выполнения проекта в соответствии с установленными целями, сроками и затратами
5. Контроль исполнение проекта на каждом этапе, используя систему оценки качества

После освоения данной дисциплины студент должен:

Знать:

З1 современные подходы к управлению проектами и методы осуществления проектной деятельности

З2 принципы целеполагания в проектной деятельности

З3 современные подходы к выделению зон ответственности в проектной деятельности

Уметь:

У1 определять оптимальные способы решения поставленных задач проекта на всех этапах его жизненного цикла

У2 ставить цели и выделять задачи для поэтапного выполнения проекта в соответствии с установленными сроками и затратами

У3 Умеет использовать ресурсы и ограничения для достижения эффективных результатов проектной деятельности на каждом этапе

Владеть:

В1 навыками планирования результатов проектной деятельности и сфер их применения с учетом возможных рисков и имеющихся ресурсов

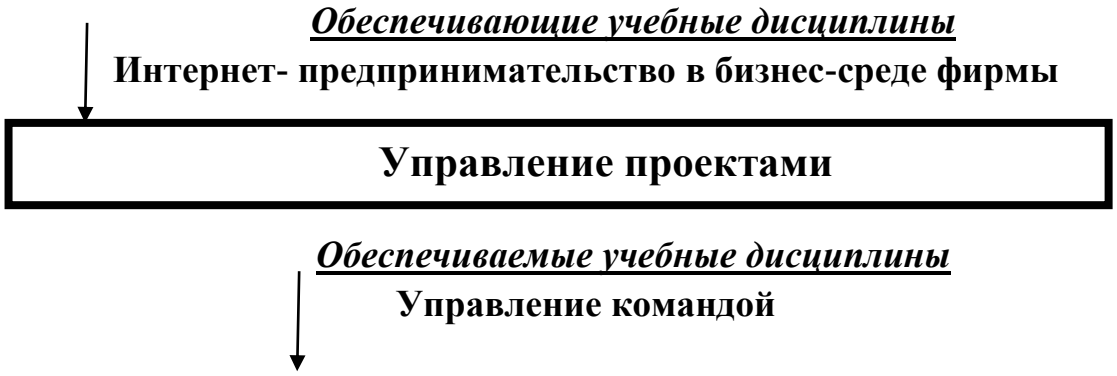
В2 навыками определения последовательности действий для решения задач на каждом этапе реализации проекта

В3 навыками использования системы оценки качества исполнения проекта в условиях действующих норм и форм контроля

2. Место дисциплины в структуре ОПОП

Данная дисциплина относится к части, формируемой участниками образовательных отношений блока 1 учебного плана

Дисциплина находится во взаимосвязи с дисциплинами согласно схеме:



3.Требования к результатам освоения дисциплины

Дисциплина «Управление проектами» участвует в формировании следующих компетенций в соответствии с ФГОС ВО по Экономика 38.04.01

УК-2 - "способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла";

После освоения дисциплины студент должен получить следующие образовательные результаты, соотнесённые с индикаторами достижения компетенций:

Индикаторы	**Результаты обучения по дисциплине**
Компетенция УК-2	
УК-2.1. Разрабатывает план реализации проекта на всех этапах его жизненного цикла с учетом возможных рисков и ресурсов.	УК-2.УК-2.1 З.1 Знает современные подходы к управлению проектами и методы осуществления проектной деятельности, УК-2.УК-2.1 У.1 Умеет определять оптимальные способы решения поставленных задач проекта на всех этапах его жизненного цикла УК-2.УК-2.1 В.1 Владеет навыками планирования результатов проектной деятельности и сфер их применения с учетом возможных рисков и имеющихся ресурсов
УК-2.2. Обеспечивает выполнение проекта в соответствии с установленными целями, сроками и затратами	УК-2.УК-2.2 З.2 Знает принципы целеполагания в проектной деятельности УК-2.УК-2.2 У.2 Умеет ставить цели и выделять задачи для поэтапного выполнения проекта в соответствии с установленными сроками и затратами УК-2.УК-2.2 В.2 Владеет навыками определения последовательности действий для решения задач на каждом этапе реализации проекта
УК-2.3. Контролирует исполнение проекта на каждом этапе, используя систему оценки качества	УК-2.УК -2.3 З.3 Знает современные подходы к выделению зон ответственности в проектной деятельности УК-2.УК -2.3 У.3 Умеет использовать ресурсы и ограничения для достижения эффективных результатов проектной деятельности на каждом этапе УК-2.УК -2.3 В.3 Владеет навыками использования системы оценки качества исполнения проекта в условиях действующих норм и форм контроля

4. Структура и содержание дисциплины.

4.1. Модульно-тематический план и пояснительная записка

Общая трудоемкость дисциплины составляет 2 зачетные единицы (72 академических часа).

Модульная разбивка учебной дисциплины					
Дисциплина: «Управление проектами»					
Наименование модулей	Количество ауд. часов		Самостоят. Работа	Всего часов	Индикаторы компет
	Лекц.	Прак.			
Модуль 1: ***Управление проектами. Часть 1.***					
Тема 1. Проект и проектная деятельность	2/2	2/0	4/6	8/8	УК-2.1 З1У1В1
Тема 2. Управление проектами как вид деятельности	2/2	2/0	4/8	8/10	
Тема 3. Календарное планирование проекта	2/0	2/0	4/8	8/8	УК 2.2 З1У1В1
Тема 4. Планирование ресурсов	2/0	2/0	4/8	8/8	
Модуль 2. ***Управление проектами. Часть 2.***					УК 2.3 З1У1В1
Тема 5. Управление стоимостью проекта	2/0	2/0	4/6	8/6	
Тема 6. Управление риском проекта.	2/0	2/2	4/6	8/8	
Тема 7. Контроль выполнения проекта.	2/0	2/0	4/6	8/6	
Тема8 Организационная, методологическая и технологическая составляющие управления проектами	1/0	3/2	4/6	8/8	
Подготовка к зачету			10/10	10/10	
ИТОГО	**15/4**	**15/4**	**42/64**	**72**	

Пояснительная записка с этапами формирования компетенций

Данный модульный курс состоит из 2 модулей.

Модуль 1 «Управление проектами. Часть 1.» включает в себя 4 учебных темы: Проект и проектная деятельность. Управление проектами как вид деятельности. Календарное планирование проекта. Планирование ресурсов

В результате сдачи модуля студент:

УК-2.УК-2.1 З.1 Знает современные подходы к управлению проектами и методы осуществления проектной деятельности,

УК-2.УК-2.1 У.1 Умеет определять оптимальные способы решения поставленных задач проекта на всех этапах его жизненного цикла

УК-2.УК-2.1 В.1 Владеет навыками планирования результатов проектной деятельности и сфер их применения с учетом возможных рисков и имеющихся ресурсов

УК-2.УК-2.2 З.2 Знает принципы целеполагания в проектной деятельности

УК-2.УК-2.2 У.2 Умеет ставить цели и выделять задачи для поэтапного выполнения проекта в соответствии с установленными сроками и затратами

УК-2.УК-2.2 В.2 Владеет навыками определения последовательности действий для решения задач на каждом этапе реализации проекта

УК-2.УК -2.3 З.3 Знает современные подходы к выделению зон ответственности в проектной деятельности

УК-2.УК -2.3 У.3 Умеет использовать ресурсы и ограничения для достижения эффективных результатов проектной деятельности на каждом этапе

УК-2.УК -2.3 В.3 Владеет навыками использования системы оценки качества исполнения проекта в условиях действующих норм и форм контроля

По результатам освоения модуля проводится устный и тестовый опрос решаются практические задачи, проводится промежуточный контроль

Модуль 2 «Управление проектами. Часть 2.» . включает в себя 4 учебные темы: Управление стоимостью проекта. Управление риском проекта. Контроль выполнения проекта. Организационная, методологическая и технологическая составляющие управления проектами.

В результате сдачи модуля студент:

УК-2.УК-2.1 З.1 Знает современные подходы к управлению проектами и методы осуществления проектной деятельности,

УК-2.УК-2.1 У.1 Умеет определять оптимальные способы решения поставленных задач проекта на всех этапах его жизненного цикла

УК-2.УК-2.1 В.1 Владеет навыками планирования результатов проектной деятельности и сфер их применения с учетом возможных рисков и имеющихся ресурсов

УК-2.УК-2.2 З.2 Знает принципы целеполагания в проектной деятельности

УК-2.УК-2.2 У.2 Умеет ставить цели и выделять задачи для поэтапного выполнения проекта в соответствии с установленными сроками и затратами

УК-2.УК-2.2 В.2 Владеет навыками определения последовательности действий для решения задач на каждом этапе реализации проекта

УК-2.УК -2.3 З.3 Знает современные подходы к выделению зон ответственности в проектной деятельности

УК-2.УК -2.3 У.3 Умеет использовать ресурсы и ограничения для достижения эффективных результатов проектной деятельности на каждом этапе

УК-2.УК -2.3 В.3 Владеет навыками использования системы оценки качества исполнения проекта в условиях действующих норм и форм контроля

По результатам освоения модуля проводится устный и тестовый опрос решаются практические задачи, проводится промежуточный контроль

4.2 Содержание дисциплины по темам (разделам)

Тема 1. Проект и проектная деятельность

Определение понятия «проект». Основные отличия проектной деятельности от операционной. Формальные критерии проектов. Типизация проектов в зависимости от степени уникальности результата и процесса. Характеристика целей проекта. «Проектный треугольник» и взаимосвязь элементов проекта. Матрица компромиссов проекта. Понятия «программа» и «портфель проектов». Типы портфелей проектов.

Тема 2. Управление проектами как вид деятельности.

Определение понятия «управление проектами». Отличия управления проектами от традиционного менеджмента. Субъекты управления проектами. Ключевые стейкхолдеры проекта. Ключевые навыки менеджера проекта. Факторы, влияющие на успех проекта. Жизненный цикл проекта.

Тема 3. Календарное планирование проекта

Разработка иерархической структуры работ (ИСР). Возможные подходы к степени детализации ИСР. Понятие критического пути.

Приближение проекта к реальности посредством улучшенных методов построения сетевых графиков. Типы отношений между операциями. Задержки операций (лаги) и их комбинации. Методы и инструменты оценки длительности работ. Виды календарных ограничений.

Тема 4. Планирование ресурсов.

Определение понятия «ресурс». Виды ресурсов.
Проекты, ограниченные по времени. Проекты, ограниченные по количеству ресурсов. Влияние календарного планирования ресурсов, подлежащих ограничениям. Распараллеливание операций.

Распределение работ по проекту. Команды и проекты. Матрица ответственности (RM). Управление трудовыми ресурсами проекта и менеджмент человеческих ресурсов проекта. Интегрированная культура команды проекта. Календарное планирование использования ресурсов нескольких проектов.

Тема 5. . Управление стоимостью проекта.

Процессы управления стоимостью проекта. Бюджет проекта. Прямые и косвенные затраты проекта. Типичные статьи затрат. Разработка бюджета расходов. Методы управления стоимостью проекта. BCWS, BCWP и ACWP. Разработка концепции управления стоимостью и финансированием проекта. Оценка стоимости работ

Тема 6. Управление риском проекта

Определение понятий «риск», «владелец риска», «триггеры риска», «факторы риска», «остаточный риск», «вторичный риск». Классификации рисков. Типичные риски проектов. Реестр рисков.

Процессы управления рисками проектов. Идентификация рисков. Качественный анализ рисков. Матрица вероятность/влияние. Количественный анализ рисков, методы количественного анализа. Планирование мер реагирования по результатам анализа. Мониторинг и контроль рисков.

Тема 7. Контроль выполнения проекта.

Этапы контроля хода выполнения проекта. Базовый план проекта. Мониторинг выполнения работ. Показатели выполнения работ. Показатель процента завершенности проекта. Контроль графика проекта по диаграмме Гантта с отслеживанием. Метод освоенного объема. Прогнозирование окончательной стоимости проекта.

Сводный статус проекта. Отчет о статусе проекта. Причины внесения изменений в план проекта.

Тема8 Организационная, методологическая и технологическая составляющие управления проектами

Функциональная, матричная и проектная организационные структуры. Разновидности матричной структуры (слабая, сбалансированная и жесткая матрицы). Соответствие организационной структуры типам проектов. Офис управления проектами.

Стандартизация управления проектами, её цели и принципы. Международные, национальные и корпоративные стандарты управления проектами. Каскадная (водопадная) модель управления проектами и гибкие методологии. Структура корпоративного стандарта управления проектами. Основные проблемы и их решения в процессе разработки корпоративных стандартов. Основные виды документов, используемых в корпоративном управлении проектами. Устав проекта. Паспорт проекта. Области автоматизации в управлении проектами.

4.3. Планы семинарских и практических занятий

Тема 1. Проект и проектная деятельность

Вопросы для обсуждения

Что такое проект?

В чем состоит отличие проектной деятельности от операционной?

Какие формальные критерии можно использовать на предприятии для отнесения той или иной активности к проектной деятельности?

Назовите основные типы проектов в зависимости от степени уникальности результата и процесса.

Что такое «проектный треугольник»?

Опишите взаимосвязь основных элементов проекта.

Охарактеризуйте цели проекта, используя аббревиатуру SMART.

Что из себя представляет и с какой целью разрабатывается «матрица

компромиссов проекта»?

В чем состоит отличие понятий «проект», «программа», «портфель проектов»?

Приведите пример возможно типизации портфелей проектов.

Тема 2. Управление проектами как вид деятельности.

.*Вопросы для обсуждения*

Дайте определение понятию «управление проектом»

Кто относится к субъектам управления проектом?

Приведите примеры ключевых стейкхолдеров проекта, дайте их краткую характеристику.

Что является объектом управления в системе управления проектом?

Опишите ключевые навыки руководителя проекта, необходимые для успешного руководства проектом.

Назовите факторы, влияющие на успех проекта;

Назовите и охарактеризуйте фазы жизненный цикл проекта;

Охарактеризуйте и представьте графически характер распределения затрат проекта во времени в соответствии с фазами жизненного цикла проекта.

Тема 3. Календарное планирование проекта.

Вопросы для обсуждения:

Что такое критический путь в проекте?

Какие отношения определяют положение любой операции в графике проекта?

Какие преимущества для менеджера проекта дает знание резервов времени выполнения операций?

С какой целью при построении сетевых графиков используются отношения задержки операций?

Назовите и охарактеризуйте основные методы и инструменты оценки длительности работ.

Тема 4. Планирование ресурсов.

Вопросы для обсуждения:

Что такое ресурс?

Назовите и охарактеризуйте основные типы ресурсов, используемых в проектной деятельности.

Какие ограничения связаны с использованием ресурсов в проекте?

Как связаны календарное планирование ресурсов и приоритет проекта?

Какие операции задерживаются при выравнивании использования ресурсов?

Каким образом календарное планирование ресурсов снижает гибкость в управлении проектом?

Объясните риски, связанные с выравниванием ресурсов, сокращением или срочным выполнением проектов и установлением сроков

продолжительности проекта или с необходимостью идти по графику при выполнении проекта.

Что такое «матрица ответственности», в чем состоит цель её использования?

Тема 5. Управление стоимостью проекта.

Вопросы для обсуждения:

Что такое бюджет?

В чем состоит отличие бюджета от сметы?

В чем состоит отличие прямых и косвенных затрат проекта?

В чем заключается принцип релевантности при планировании бюджета проекта?

Что такое «совокупная стоимость владения» для информационной системы?

Назовите типовые статьи затрат для проекта.

Кто несет ответственность за формирование и исполнение бюджета проекта?

Тема 6. Управление риском проекта.

Вопросы для обсуждения:

Что такое риск?

С помощью каких показателей можно оценить риск?

Существуют ли риски, оказывающие положительное влияние на проект?

Можно или нельзя устранить проектные риски, если проект тщательно спланирован?

В чем состоит различие между факторами и триггерами риска?

Кто такой «владелец риска»?

Приведите известные вам классификации рисков.

В чем состоит отличие между остаточным и вторичным риском?

Назовите типичные риски проектов.

Назовите процессы управления рисками.

В чем заключается качественный анализ рисков, какова цель его проведения?

В чем заключается количественный анализ рисков, какова цель его проведения?

Каковы возможные последствия неприменения процесса контроля над изменениями? Почему?

Тема 7. Контроль выполнения проекта

Вопросы для обсуждения:

В чем заключается необходимость применения метода освоенного объема?

Назовите основные показатели освоенного объема и охарактеризуйте их.

Как определяются отклонения проекта по срокам его выполнения?

Как определяются отклонения проекта по стоимости?

Каким образом базовый план способствует интеграции планирования и контроля проектов?

Почему для руководителей проекта важно противостоять изменениям в базовый плане проекта? При каких условиях руководитель проекта мог бы внести изменения в опорный план?

Тема8 Организационная, методологическая и технологическая составляющие управления проектами

Вопросы для обсуждения:

Опишите и сравните функциональную, матричную и проектную организационные структуры.

Как власть и полномочия руководителя проекта зависят от организационной структуры?

Опишите и сравните слабую, сбалансированную и сильную матричные организационные структуры.

Назовите и охарактеризуйте известные вам международные и национальные стандарты управления проектами.

Почему при наличии международных и национальных стандартов существует необходимость в разработке корпоративных стандартов управления проектами?

Охарактеризуйте структуру и назовите примерный состав корпоративного стандарта управления проектами.

С какими основными проблемами сталкиваются на предприятиях при разработке корпоративных стандартов управления проектами? Каковы пути их решения?

В чем состоит отличие каскадной (водопадной) методологии и гибкой методологии управления проектами?

Какие основные направления автоматизации управления проектами?

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов

В процессе самостоятельного изучения студент обязан проработать перечисленные ниже темы, для углубления теоретических знаний и практических навыков, на основании методических указаний для обучающихся по освоению дисциплины (Приложение 1).

Темы для самостоятельного изучения

1. Виды организационных структур в управления проектами
2. Офис проекта и его структура
3. Основные организационные формы финансирования проектов
4. Маркетинг проекта и его компоненты
5. Структура разбиения работ проекта. Матрица ответственности сторон
6. Сетевое и календарное планирование.
7. Управление командой проекта
8. Процессы управления ресурсами проекта

9. Методы оценки рисков проекта и пути их снижения
10. Цели и содержание контроля проекта

Вопросы к зачету

1 Понятие «проект». Основные элементы проекта .

2 Процессы управления проектами .

3 Функций проектного менеджмента .

4 Основные участники проекта .

5 Жизненный цикл проекта .

6 Классификация типов проектов.

7 Предварительный план проекта. Проектный анализ и его компоненты

8 Функциональные, матричные, проектно-целевые и смешанные (гибридные) организационные структуры

9 Понятие офиса проекта

10 Основные организационные формы финансирования проектов

11. Организация работ по управлению рисками

12. Матрица ответственности сторон

13.Сетевое и календарное планирование. Диаграммы Ганта

14.Бюджет и смета проекта

15.Цели и содержание контроля проекта. Процессы контроля проекта

16.Понятие команды проекта и принципы е формирования

17.Планирование системы коммуникации проекта

18.Группы ресурсов проекта. Процессы управления ресурсами

19.Организация контроля качества проекта

20.Методы оценки рисков проекта, качественный и количественный анализ

6.Учебно-методическое и информационное обеспечение

***Основная литература*:**

1.Введение в проектную деятельность. Синергетический подход : учебное пособие / И. В. Кузнецова, С. В. Напалков, Е. И. Смирнов, С. А. Тихомиров ; под редакцией Е. И. Смирнова. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2026. — 166 с. — ISBN 978-5-4497-4694-8. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/153590.html (дата обращения: 29.08.2025). — Режим доступа: для авторизир. пользователей

2.Воронова, И. В. Проектирование : учебное пособие для вузов / И. В. Воронова. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2021; Кемерово : Кемеров. гос. ин-т культуры. — 167 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14420-8 (Издательство Юрайт). — ISBN 978-5-8154-0516-5 (Кемеров. гос. ин-т культуры). — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/477570

3. *Поляков, Н. А.* Управление инновационными проектами : учебник и практикум для вузов / Н. А. Поляков, О. В. Мотовилов, Н. В. Лукашов. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 384 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15534-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/583413 (дата обращения: 21.04.2026).

4. Дополнительная литература:

1. Шкурко, В. Е. Управление рисками проекта : учебное пособие для вузов / В. Е. Шкурко ; под научной редакцией А. В. Гребенкина. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 182 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-05843-7. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/454911

2. Стегний, В. Н. Социальное прогнозирование и проектирование : учебник для вузов / В. Н. Стегний. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 182 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-07184-9. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/454177

Интернет-ресурсы:

1. http://www.iprbookshop.ru Электронно-библиотечная система «IPR-books»

2. https://urait.ru/ - Образовательная платформа «Юрайт»

7. Материально-техническое обеспечение дисциплины

В процессе изучения данной дисциплины используется учебная аудитория, кабинет для самостоятельной работы студентов, видеопроекционное оборудование, компьютер, оснащенный типовым пакетом системного и офисного ПО, в соответствии с Реестром материально-технического обеспечения аудиторного фонда Университета управления «ТИСБИ».

8.Оценка компетенций по изучаемой дисциплине

Для оценки компетентности рекомендуется использовать рейтинговую оценку знаний, умений и навыков студента по окончанию изучения каждого Модуля в соответствии с Положением о модульно-рейтинговой системе организации образовательного процесс. Итоговая оценка (в баллах) складывается из баллов, набранных по каждому Модулю (семестровая оценка) и баллов, набранных, непосредственно на зачете

Расчет набранных баллов по дисциплине осуществляется в следующей последовательности:

$C = \frac{M_1 + M_2 + ...M_n}{n} \times 0{,}6$, где М – количество баллов по модулю; n – количество модулей

$З = K \times 0{,}4$, где К - количество баллов на зачете;

$И = C + З + П$, где П – поощрительные баллы (от 1 до 5).

Уровень освоения компетенций	Количество баллов
компетенции не сформированы	до 59 баллов
компетенции сформированы	от 60 до 100 баллов

Уровень сформированности компетенций и их основные признаки оцениваются по следующим таблицам:

Оценка уровня сформированности компетенции УК-2 - "способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла" в части дисциплины «Управление проектами»

№ п/п	Уровни сформированности компетенции	Основные признаки уровня	Инструменты оценки сформированности уровня
1	2	3	4
1	**Пороговый уровень (как минимально допустимый)** (обязательный для всех студентов-выпускников вуза по завершении освоения ООП ВО) (от 60 до 70 баллов)	УК-2.УК-2.1 З.1 Знает современные подходы к управлению проектами и методы осуществления проектной деятельности, УК-2.УК-2.1 У.1 Умеет определять оптимальные способы решения поставленных задач проекта на всех этапах его жизненного цикла УК-2.УК-2.1 В.1 Владеет навыками планирования результатов проектной деятельности и сфер их применения с учетом возможных рисков и имеющихся ресурсов на уровне «сделать по шаблону» УК-2.УК-2.2 З.2 Знает принципы целеполагания в проектной деятельности УК-2.УК-2.2 У.2 Умеет ставить цели и выделять задачи для поэтапного выполнения проекта в соответствии с установленными сроками и затратами УК-2.УК-2.2 В.2 Владеет навыками определения последовательности действий для решения задач на каждом этапе реализации проекта на уровне «сделать по шаблону» УК-2.УК -2.3 З.3 Знает современные подходы к выделению зон ответственности в проектной деятельности УК-2.УК -2.3 У.3 Умеет использовать ресурсы и ограничения для достижения эффективных результатов проектной деятельности на каждом этапе УК-2.УК -2.3 В.3 Владеет навыками использования системы оценки качества исполнения проекта в условиях действующих норм и форм контроля на уровне «сделать по шаблону»	выступление на семинаре зачет
2	**Базовый уровень (относительно порогового уровня)** **(**От 71 до 85 баллов**)**	УК-2.УК-2.1 З.1 Знает современные подходы к управлению проектами и методы осуществления проектной деятельности, УК-2.УК-2.1 У.1 Умеет определять оптимальные способы решения поставленных задач проекта на всех этапах его жизненного цикла УК-2.УК-2.1 В.1 Владеет навыками планирования результатов проектной деятельности и сфер их применения с учетом возможных рисков и имеющихся ресурсов на базовом уровне. УК-2.УК-2.2 З.2 Знает принципы целеполагания в проектной деятельности	выступление на семинаре тестирование письменное зачет

		УК-2.УК-2.2 У.2 Умеет ставить цели и выделять задачи для поэтапного выполнения проекта в соответствии с установленными сроками и затратами УК-2.УК-2.2 В.2 Владеет навыками определения последовательности действий для решения задач на каждом этапе реализации проекта на базовом уровне. УК-2.УК -2.3 З.3 Знает современные подходы к выделению зон ответственности в проектной деятельности УК-2.УК -2.3 У.3 Умеет использовать ресурсы и ограничения для достижения эффективных результатов проектной деятельности на каждом этапе УК-2.УК -2.3 В.3 Владеет навыками использования системы оценки качества исполнения проекта в условиях действующих норм и форм контроля на базовом уровне.	
3	**Повышенный уровень (относительно порогового уровня)** (От 86 до 100 баллов)	УК-2.УК-2.1 З.1 Знает современные подходы к управлению проектами и методы осуществления проектной деятельности, УК-2.УК-2.1 У.1 Умеет определять оптимальные способы решения поставленных задач проекта на всех этапах его жизненного цикла УК-2.УК-2.1 В.1 Владеет навыками планирования результатов проектной деятельности и сфер их применения с учетом возможных рисков и имеющихся ресурсов на продвинутом уровне УК-2.УК-2.2 З.2 Знает принципы целеполагания в проектной деятельности УК-2.УК-2.2 У.2 Умеет ставить цели и выделять задачи для поэтапного выполнения проекта в соответствии с установленными сроками и затратами УК-2.УК-2.2 В.2 Владеет навыками определения последовательности действий для решения задач на каждом этапе реализации проекта на продвинутом уровне УК-2.УК -2.3 З.3 Знает современные подходы к выделению зон ответственности в проектной деятельности УК-2.УК -2.3 У.3 Умеет использовать ресурсы и ограничения для достижения эффективных результатов проектной деятельности на каждом этапе УК-2.УК -2.3 В.3 Владеет навыками использования системы оценки качества исполнения проекта в условиях действующих норм и форм контроля на продвинутом уровне	выступление на семинаре тестирование письменное решение задач зачет

Приложение 1

Методические рекомендации для обучающихся по освоению дисциплины

Студентам на первом занятии необходимо ознакомиться с РПД, где прописаны цели, задачи и трудоемкость дисциплины. Перед началом изучения дисциплины необходимо повторить учебный материал обеспечивающих учебных дисциплин предшествующих курсов, которые дают основу для изучения дисциплины Социальная психология, а именно: Философия, Социология, Общая и экспериментальная психология, Культура и межкультурные взаимодействия в современном мире и т.д.

Затем необходимо ознакомиться с порядком изучения дисциплины, т.е. модульно-тематическим планом и пояснительной запиской с указанием этапов формирования заявленных компетенций.

И, наконец, ознакомиться с порядком оценивания результатов обучения, для чего необходимо изучить следующие документы: Положение о модульно-рейтинговой системе оценивания и Принципы оценки уровня знаний, умений и навыков (характеристика ответа).

Студент должен внимательно изучить перечень основной (дополнительной) литературы и взять необходимые учебники в библиотеке.

При сдаче модулей упор делается на знание методологического аппарата социальной психологии, готовность использовать основные положения для решения практических социальных задач, а также применять количественные и качественные методы для оценки социальных явлений.

При подготовке к семинарскому занятию необходимо уточнить план проведения занятий, подготовить необходимую документацию. Практические занятия проводятся после лекционного изучения темы. Решение задач, приведенных в программе учебной дисциплины обязательно.

При изучении данного курса преподавателем используются интерактивные методы обучения, что помогает эффективнее сформировать заявленные компетенции. При проведении занятий с помощью интерактивных технологий группа разбивается на три команды. Каждая команда обеспечивается необходимой документацией. Занятие проводится в постоянном сравнении расчетов и выступлении участников команд.

По каждому пакету документов участники команд пишут пояснительную записку, включающую цель, основные задачи, анализ социальной ситуации, и использовать практические методы для диагностики и анализа социальной ситуации. В результате каждая из команд выносит на всеобщее обсуждение свои результаты и может быть оценена как со стороны преподавателя, так и со стороны студентов другой команды.

Приложение 2

УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«УНИВЕРСИТЕТ УПРАВЛЕНИЯ «ТИСБИ»

Кафедра финансов и кредита

Фонд оценочных средств для проведения текущей и промежуточной аттестации по дисциплине «Управление проектами»

Направление подготовки	38.04.01 Экономика
Профиль	Экономика фирмы

Казань

Содержание

1. Паспорт фонда оценочных средств
2. Наполнение фонда оценочных средств по формам контроля
2.1 Фонд оценочных средств и шкала оценивания для текущего контроля.
2.1.1 Вопросы к семинарским занятиям
2.1.2 Тестирование
2.1.3 Практические задачи
2.2. Фонд оценочных средств и шкала оценивания для промежуточного контроля.
2.2.1. Фонд оценочных средств для проверки знаний и умений (вопросы к зачету)
2.2.2. Фонд оценочных средств для проверки умений и навыков (зачетные задачи)

1. ПАСПОРТ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

Формы контроля / Формируемые компетенции и их индикаторы	УК-2		
	УК-2.1	УК-2.2	УК 2.3
Формы текущего контроля			
Вопросы к семинарам	З1	З2	З3
Тестирование письменное	З1	З2	З3
Практические задания	У1	У2	У3
Формы промежуточного контроля			
Зачет	З1У1В1	З2У2В2	З3У3В3

2.1 Фонд оценочных средств и шкала оценивания для текущего контроля

Выступление на семинаре

Вопросы к семинарам включают оценку закрепления материала, пройденного на лекциях, а также вопросы, направленные на выявление уровня понимания студентом проектной деятельности

Вопросы на проверку знаний

1. Что такое проект?
2. В чем состоит отличие проектной деятельности от операционной?
3. Какие формальные критерии можно использовать на предприятии для отнесения той или иной активности к проектной деятельности?
4. Назовите основные типы проектов в зависимости от степени уникальности результата и процесса.
5. Что такое «проектный треугольник»?
6. Опишите взаимосвязь основных элементов проекта.
7. Охарактеризуйте цели проекта, используя аббревиатуру SMART.
8. Что из себя представляет и с какой целью разрабатывается «матрица компромиссов проекта»?
9. В чем состоит отличие понятий «проект», «программа», «портфель проектов»?
10. Приведите пример возможно типизации портфелей проектов.
11. Дайте определение понятию «управление проектом»
12. Кто относится к субъектам управления проектом?
13. Приведите примеры ключевых стейкхолдеров проекта, дайте их краткую характеристику.
14. Что является объектом управления в системе управления проектом?

15. Опишите ключевые навыки руководителя проекта, необходимые для успешного руководства проектом.
16. Назовите факторы, влияющие на успех проекта;
17. Назовите и охарактеризуйте фазы жизненный цикл проекта;
18. Охарактеризуйте и представьте графически характер распределения затрат проекта во времени в соответствии с фазами жизненного цикла проекта.
19. Что такое критический путь в проекте?
20. Какие отношения определяют положение любой операции в графике проекта?
21. Какие преимущества для менеджера проекта дает знание резервов времени выполнения операций?
22. С какой целью при построении сетевых графиков используются отношения задержки операций?
23. Назовите и охарактеризуйте основные методы и инструменты оценки длительности работ.
24. Что такое ресурс?
25. Назовите и охарактеризуйте основные типы ресурсов, используемых в проектной деятельности.
26. Какие ограничения связаны с использованием ресурсов в проекте?
27. Как связаны календарное планирование ресурсов и приоритет проекта?
28. Какие операции задерживаются при выравнивании использования ресурсов?
29. Каким образом календарное планирование ресурсов снижает гибкость в управлении проектом?
30. Объясните риски, связанные с выравниванием ресурсов, сокращением или срочным выполнением проектов и установлением сроков продолжительности проекта или с необходимостью идти по графику при выполнении проекта.
31. Что такое «матрица ответственности», в чем состоит цель её использования?
32. Что такое бюджет?
33. В чем состоит отличие бюджета от сметы?
34. В чем состоит отличие прямых и косвенных затрат проекта?
35. В чем заключается принцип релевантности при планировании бюджета проекта?
36. Что такое «совокупная стоимость владения» для информационной системы?
37. Назовите типовые статьи затрат для проекта.
38. Кто несет ответственность за формирование и исполнение бюджета проекта?
39. Что такое риск?
40. С помощью каких показателей можно оценить риск?
41. Существуют ли риски, оказывающие положительное влияние на проект?

42. Можно или нельзя устранить проектные риски, если проект тщательно спланирован?
43. В чем состоит различие между факторами и триггерами риска?
44. Кто такой «владелец риска»?
45. Приведите известные вам классификации рисков.
46. В чем состоит отличие между остаточным и вторичным риском?
47. Назовите типичные риски проектов.
48. Назовите процессы управления рисками.
49. В чем заключается качественный анализ рисков, какова цель его проведения?
50. В чем заключается количественный анализ рисков, какова цель его проведения?
51. Каковы возможные последствия неприменения процесса контроля над изменениями? Почему?
52. В чем заключается необходимость применения метода освоенного объема?
53. Назовите основные показатели освоенного объема и охарактеризуйте их.
54. Как определяются отклонения проекта по срокам его выполнения?
55. Как определяются отклонения проекта по стоимости?
56. Каким образом базовый план способствует интеграции планирования и контроля проектов?
57. Почему для руководителей проекта важно противостоять изменениям в базовом плане проекта? При каких условиях руководитель проекта мог бы внести изменения в опорный план?
58. Опишите и сравните функциональную, матричную и проектную организационные структуры.
59. Как власть и полномочия руководителя проекта зависят от организационной структуры?
60. Опишите и сравните слабую, сбалансированную и сильную матричные организационные структуры.
61. Назовите и охарактеризуйте известные вам международные и национальные стандарты управления проектами.
62. Почему при наличии международных и национальных стандартов существует необходимость в разработке корпоративных стандартов управления проектами?
63. Охарактеризуйте структуру и назовите примерный состав корпоративного стандарта управления проектами.
64. С какими основными проблемами сталкиваются на предприятиях при разработке корпоративных стандартов управления проектами? Каковы пути их решения?
65. В чем состоит отличие каскадной (водопадной) методологии и гибкой методологии управления проектами?
66. Какие основные направления автоматизации управления проектами?

Критерии оценивания выступления на семинаре

Характеристика ответа	Европейская оценка	Рубежные баллы	Оценка	Уровень сформированности компетенций
Дан полный, развернутый ответ на поставленный теоретический вопрос, показана совокупность осознанных знаний об управлении проектами, доказательно раскрыты основные положения темы; в ответе прослеживается четкая структура, логическая последовательность, отражающая сущность раскрываемых понятий, теорий, явлений. Ответ изложен литературным языком в терминах науки.	**A**	**100-96**	**5+**	**Повышенный уровень сформированности компетенций**
Дан полный, развернутый ответ на поставленный теоретический вопрос, показана совокупность осознанных знаний об управлении проектами, доказательно раскрыты основные положения темы; в ответе прослеживается четкая структура, логическая последовательность, отражающая сущность раскрываемых понятий, теорий, явлений. Ответ изложен литературным языком в терминах науки. Могут быть допущены недочеты в определении понятий, исправленные студентом самостоятельно в процессе ответа.	**A**	**95-91**	**5**	
Дан развернутый ответ на поставленный теоретический вопрос, показана совокупность осознанных знаний об управлении проектами, доказательно раскрыты основные положения темы; в ответе прослеживается четкая структура, логическая последовательность, отражающая сущность раскрываемых понятий, теорий, явлений. Ответ изложен литературным языком в терминах науки. Могут быть допущены недочеты в определении понятий, исправленные студентом с незначительной помощью преподавателя.	**A**	**90-86**	**5-**	
Дан развернутый ответ на поставленный вопрос, показано умение выделить существенные и несущественные признаки, причинно-следственные связи. Ответ четко структурирован, логичен, изложен литературным языком в терминах науки. Могут быть допущены недочеты или незначительные ошибки, исправленные студентом с помощью преподавателя.	**B**	**85-81**	**4+**	**Базовый уровень сформированности компетенций**
Дан достаточно полный ответ на поставленный вопрос, показано умение выделить существенные и несущественные признаки, причинно-следственные связи. Ответ структурирован, логичен, частично изложен в терминах науки. Ответы на дополнительные вопросы логичны, изложены в терминах науки, однако допущены незначительные ошибки или недочеты, исправленные	**C**	**80-76**	**4**	

студентом с помощью "наводящих" вопросов преподавателя.				
Дан достаточно полный ответ на поставленный вопрос, показано умение выделить существенные и несущественные признаки, причинно-следственные связи. Ответ структурирован, логичен, частично изложен в терминах науки. Ответы на дополнительные вопросы даются не сразу, изложены недостаточно научным языком, однако допущены незначительные ошибки или недочеты, исправленные студентом с помощью "наводящих" вопросов преподавателя.	**C**	**75-71**	**4-**	
Дан недостаточно полный и развернутый ответ. Логика и последовательность изложения имеют нарушения. Студент не способен самостоятельно выделить существенные и несущественные признаки и причинно-следственные связи. Студент может конкретизировать обобщенные знания, доказав на примерах их основные положения только с помощью преподавателя. Речевое оформление требует поправок, коррекции.	**D**	**70-66**	**3+**	**Пороговый уровень сформированности компетенций**
Дан недостаточно полный и развернутый ответ. Логика и последовательность изложения имеют нарушения. Допущены ошибки в раскрытии понятий, употреблении терминов. Студент не способен самостоятельно выделить существенные и несущественные признаки и причинно-следственные связи. Студент может конкретизировать обобщенные знания, доказав на примерах их основные положения только с помощью преподавателя. Речевое оформление требует поправок, коррекции.	**E**	**65-61**	**3**	
Дан неполный ответ. Присутствует нелогичность изложения. Студент затрудняется с доказательностью. Масса существенных ошибок в определениях терминов, понятий, характеристике фактов, явлений. В ответе отсутствуют выводы. Речь неграмотна. При ответе на дополнительные вопросы студент начинает понимать связь между знаниями только после подсказки преподавателя	**E**	**60**	**3-**	
Демонстрирует непонимание вопроса, отвечает с наличием грубых ошибок в ответе либо не отвечает на вопросы	**F**	**Менее 60**	**2**	**Компетенции не сформированы**

2.1.2 Тестовые задания для промежуточного и итогового контроля

1. Цель проекта – это:

Сформулированная проблема, с которой придется столкнуться в процессе выполнения проекта

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

Комплексная оценка исходных условий и конечного результата по итогам выполнения проекта

2. Реализация проекта – это:

Создание условий, требующихся для выполнения проекта за нормативный период

Наблюдение, регулирование и анализ прогресса проекта

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

3 Проект отличается от процессной деятельности тем, что:

Процессы менее продолжительные по времени, чем проекты

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

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

4 Что из перечисленного не является преимуществом проектной организационной структуры?

Объединение людей и оборудования происходит через проекты

Командная работа и чувство сопричастности

Сокращение линий коммуникации

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

Проверку соответствия уже полученных результатов заданным требованиям

Составление перечня недоработок и отклонений

Промежуточный и итоговый контроль качества с составлением отчетов

6 Метод освоенного объема дает возможность:

Освоить минимальный бюджет проекта

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

Скорректировать сроки выполнения отдельных процессов проекта

7 Какая часть ресурсов расходуется на начальном этапе реализации проекта?

9-15 %

15-30 %

до 45 %

8 Какие факторы сильнее всего влияют на реализацию проекта?

Экономические и социальные

Экономические и организационные

Экономические и правовые

9 Назовите отличительную особенность инвестиционных проектов:

Большой бюджет

Высокая степень неопределенности и рисков

Целью является обязательное получение прибыли в результате реализации проекта

10 Что такое веха?

Знаковое событие в реализации проекта, которое используется для контроля за ходом его реализации

Логически взаимосвязанные процессы, выполнение которых приводит к достижению одной из целей проекта

Совокупность последовательно выполняемых действий по реализации проекта

11 Участники проекта – это:

Потребители, для которых предназначался реализуемый проект

Заказчики, инвесторы, менеджер проекта и его команда

Физические и юридические лица, непосредственно задействованные в проекте или чьи интересы могут быть затронуты в ходе выполнения проекта

12 Инициация проекта является стадией в процессе управления проектом, по итогам которой:

Объявляется окончание выполнения проекта

Санкционируется начало проекта

Утверждается укрупненный проектный план

13 Что такое предметная область проекта?

Объемы проектных работ и их содержание, совокупность товаров и услуг, производство (выполнение) которых необходимо обеспечить как результат выполнения проекта

Направления и принципы реализации проекта

Причины, по которым был создан проект

14 Для чего предназначен метод критического пути?

Для определения сроков выполнения некоторых процессов проекта

Для определения возможных рисков

Для оптимизации в сторону сокращения сроков реализации проекта

15 Структурная декомпозиция проекта – это:

Наглядное изображение в виде графиков и схем всей иерархической структуры работ проекта

Структура организации и делегирования полномочий команды, реализующей проект

График поступления и расходования необходимых для реализации проекта ресурсов

16 Какие факторы необходимо учитывать в процессе принятия решения о реализации инвестиционного проекта?

Инфляцию и политическую ситуацию в стране

Инфляцию, уровень безработицы и альтернативные варианты инвестирования

Инфляцию, риски, альтернативные варианты инвестирования

17 Как называется временной промежуток между началом реализации и окончанием проекта?

Стадия проекта

Жизненный цикл проекта

Результат проекта

18 В Microsoft Project есть следующие типы ресурсов:

Материальные, трудовые, затратные

Материальные, трудовые, временные

Трудовые, финансовые, временные

19 Проект, который имеет лишь одного постоянного сотрудника – управляющего проектом, является … матричной структурой.

Единичной
Ординарной
Слабой

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

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

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

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

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

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

Консорциум
Интеграция

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

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

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

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

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

31 B2G - это модель взаимодействия?
a. Бизнес-государство
b. Потребитель-бизнес
c. Бизнес-бизнес
d. Бизнес-потребитель

e. Потребитель-государство
f. Потребитель-потребитель
Ответ: a

32 C2C – это модель взаимодействия?
a. Потребитель-потребитель
b. Бизнес-потребитель
c. Потребитель-государство
d. Бизнес-государство
e. Бизнес-бизнес
f. Потребитель-бизнес
Ответ: a

33 C2B – это модель взаимодействия?
a. Потребитель-потребитель
b. Бизнес-потребитель
c. Потребитель-государство
d. Бизнес-государство
e. Бизнес-бизнес
f. Потребитель-бизнес
Ответ: f

34 Почему быть предпринимателем интересно?
«Эффект скалолаза» — постоянное повышение планки
Стабильные доходы позволяют путешествовать
Возможность перепробовать все сорта смузи
Возможность менять мир на благо людей

35 Почему быть предпринимателем перспективно?
Возможность раньше выйти на пенсию
Круг общения — первые лица компаний
Рост быстрее, чем внутри корпорации
Уверенность в разрешимости любой проблемы

36 Какие личные качества необходимы предпринимателю?
Способность самостоятельно принимать решения
Стремление к стабильности и надежности
Смелость брать на себя ответственность
Способность ставить себе цель

37 Из-за каких трендов нельзя не быть предпринимателем?
Неопределенность в мире растет
Наемные сотрудники переходят на аутсорс и фриланс
Исчезают целые профессии и специальности
Государственное участие в экономике растет

38 Как расшифровывается аббревиатура HADI?
Гипотеза — Действие — Отклонение — Информация
Гипотеза — Анализ — Дискуссия — Выводы
Гипотеза — Аудитория — Дискуссия — Выводы
Гипотеза — Действие — Данные — Выводы

39 Какие действия возможны после проверки гипотезы?
Поискать новую идею в другой сфере жизни
Поискать новую идею в этой же сфере жизни
Все ответы неверны.
Сначала создается продукт, затем проверяются гипотезы
Начать воплощать идею

40 Как можно выявить потребность?
Предположить за клиентов
По собственной боли
Наблюдая за проблемами клиентов
По аналогии с соседними рынками

41 Что объединяет потенциальных клиентов в один сегмент?
Одна возрастная группа
Одна потребность
Один уровень доходов
Одно место проживания

42 Почему сегментация необходима?
На рекламу для всех сегментов не хватит денег
На разработку продукта для всех сегментов не хватит сотрудников
Если реклама направлена не на тот сегмент, она не приводит к продажам
Для разных сегментов разрабатываются разные продукты

43 Какими свойствами должен обладать идеальный сегмент?

Достижимый через каналы продаж

Существенный по количеству клиентов

Существенный по деньгам

Стагнирующий последние годы

44 Какие дополнительные свойства сегмента обычно анализируют?

Принадлежность вас к сегменту

Уровень конкуренции

Динамика роста

Устойчивость потребности

45 По каким критериям традиционно выделяют сегменты в корпорациях?

Социально-демографические факторы

Географическое положение

Отрасль/специализация (для B2B)

Стиль жизни

46 Какие есть виды сегментации?

Апостериорная

Адиабатическая

Априорная

Стохастическая

47 Какие инструменты сбора информации наиболее подходят стартапам?

Промышленный шпионаж

Наблюдение за клиентами

Заказ маркетинговых исследований

Эксперимент совместно с клиентами

Интервью с клиентами

Поиск в открытых источниках

48 Какие блоки расположены на карте эмпатии?

Что продает?

Что видит?

Что говорит?

Что покупает?

Что использует?
Что слышит?
Что думает?

49 Какие есть сегменты клиентов с точки зрения отношения к инновациям?
Консерваторы
Инноваторы
Ранние последователи
Позднее большинство
Эксплуататоры
Интеграторы
Раннее большинство

50 Какие блоки расположены на карте ценностного предложения в блоке «клиент»?
Выгода
Боль
Работа
Бюджет

51 На клиентах с какой стадией осознания проблемы необходимо фокусироваться
стартапам?
Ищет решение или делает его сам
Осознает проблему
Имеет бюджет на решение проблемы
Имеет проблему

52 Какие блоки расположены на карте ценностного предложения в блоке «продукт»?
Источники выгод
Обезболивающие
Сегменты рынка
Продукты, выполняющие работы для клиента

53 Перед разработкой продукта вы решили провести Customer Development. Чем это будет полезно?
Вы поймете, почему будут или не будут покупать ваш продукт

Вы узнаете потребности клиентов, свой сегмент рынка

Вы привлечете инвестиции на разработку продукта

Вы увеличите текущие продажи продукта

54 Вы хотите определить потребность рынка в вашем продукте. С чего лучше начать?

Провести онлайн-опросы

Организовать crowdfunding кампанию

Выпустить продукт на рынок

Провести проблемные интервью

55 Какие типы интервью применяются в Customer Development?

Проблемное

Экспертное

Интервью фокус-групп

Решенческое

56 Какие шаги вам стоит выполнить при подготовке к проблемному интервью?

Разработать прототип продукта

Составить список собеседников

Составить список вопросов

Сформулировать 3 гипотезы

57 Какая правильная последовательность формулирования гипотезы?

Мы думаем, что… Дорабатываем продукт… Посчитаем динамику продаж...

Мы думаем, что… Моделируем различные сценарии… Выбираем предпочтительный для нас...

Мы думаем, что… Для проверки сделаем… Посчитаем… Мы правы, если...

58 С какими собеседниками более полезно проводить проблемные интервью?

Потенциальные конечные пользователи вашего продукта

Сторонние консультанты и отраслевые эксперты

Потенциальные потребители, наиболее заинтересованные в покупке вашего продукта

Близкие друзья и родственники

59 Каковы черты идеального потребителя вашего продукта?

Обладает большим бюджетом, но медлителен и непредсказуем

Легко идет на контакт

Быстро принесет первый доход

Заинтересован в развитии вашего бизнеса

60 Какие плюсы вам даст личное проведение проблемных интервью?

Выше вероятность развернутого ответа

МОжно договориться о продаже продукта

Можно услышать формулировки на языке потребителей

Можно уточнить/переформулировать вопросы

61 Выберите «хорошие» вопросы для проблемного интервью. Те, которые принесут новую информацию и подтвердят или опровергнут ваши гипотезы.

Сколько бы вы заплатили за наш продукт?

Купили бы вы этот продукт?

Есть ли бюджет на решение проблемы сейчас?

Каким был бы продукт вашей мечты?

Что вы думаете о нашей идее?

Расскажите, как решаете проблему сейчас?

Будете ли вы пользоваться нашим продуктом?

62 Скоро вы соберете ответы потребителей. Почему им нельзя будет полностью доверять?

У потребителей может не хватать знаний/компетентности в отрасли

Количество проведенных интервью может быть недостаточно для отражения потребностей всего рынка

Ответы потребителей могут противоречить вашим изначальным гипотезам

Потребители могут врать, чтобы предстать в более выгодном свете

63 Как найти респондентов для проблемного интервью?

Пойти в места скопления потенциальных клиентов

Поискать в профильных социальных сетях

Выбрать из ближайших друзей

Попросить контакты нужных людей у знакомых

64 Как лучше представиться респонденту, чтобы он согласился ответить на вопросы?

Сотрудником силовых ведомств

Журналистом

Исследователем рынка

Самим собой

65 Какая ошибка наименее критична при проведении проблемного интервью в сегменте B2B?

Не пообщаться с лицом, принимающим решения

Не прийти на назначенную встречу

Не пообщаться с конечным пользователем

Не опросить 100% потенциальных клиентов

66 Чего нельзя делать в процессе проблемного интервью?

Отступать от плана интервью

Больше говорить, чем слушать

Заканчивать фразу за человека

Фиксировать ответы в ходе интервью

67 Как лучше фиксировать информацию, получаемую в ходе проблемного интервью?

Записывать на диктофон

Брать с собой коллегу, чтобы он конспектировал

Запоминать, не записывая

Просить собеседника составить протокол и прислать вам

68 Когда стоит заканчивать Customer Development и переходить к разработке продукта и продажам?

Когда вы опросили бОльшую часть потенциальных клиентов

Когда респонденты все отвечают по-разному

Когда вы успешно угадываете ответы респондентов

Разрабатывать продукт надо параллельно с Customer Development

69 Как избежать того, что вы будете подгонять ответы респондентов под свое видение?

Смотреть на ответы вместе с непредвзятым человеком

Ходить на интервью с непредвзятым человеком

Не избегать, ваше экспертное видение полезно

Критически оценивать ответы респондентов

70 Какие действия стоит выполнить при анализе собранных ответов?

Внести все ответы в одну таблицу

Учесть, что лексикон респондентов может отличаться

Исключить ответы, опровергающие гипотезы

Выделить схожие проблемы клиентов

71 Какие знания, помимо проблем клиента, можно вынести из проблемных интервью?

Сколько ресурсов тратится на решение проблемы

Какими продуктами пользуются клиенты

Через какие каналы клиенты ищут решения

Какими словами пользуются клиенты

Какие у вас есть конкуренты

72 В какой из проектов инвестор предпочтет вложиться? Целевую долю рынка считаем одинаковой для всех проектов

Большой объем рынка, быстрый захват доли рынка

Небольшой объем рынка, медленный захват доли рынка

Небольшой объем рынка, быстрый захват доли рынка

Большой объем рынка, медленный захват доли рынка

73 Небольшой объем рынка, медленный захват доли рынка

Ларек в спальном районе Ижевска

Сеть ларьков в городах-миллионниках России и продажа франшизы в странах СНГ

Ларек на площади «трех вокзалов» в Москве

Сеть ларьков в Москве и Санкт-Петербурге

74 Какая модель монетизации мобильного приложения выгоднее на горизонте планирования 2 года? Предполагаем, что количество пользователей не меняется, все они пользуются приложением без перерывов

Бесплатное мобильное приложение, покупки дополнительных услуг в среднем 300 руб. в квартал

Бесплатное мобильное приложение, пожертвования разработчикам в среднем 100 руб. в год

Ежемесячные платежи по 99 руб.

Разовая покупка мобильного приложения 1400 руб.

75 Какие популярные источники исходных данных для оценки рынка упоминались в курсе?

Поисковая система AltaVista

Google AdWords

Аналитический центр Юрия Левады

Всероссийский центр изучения общественного мнения

Федеральная служба по интеллектуальной собственности (Роспатент)

Публичные заявления государственных и политических деятелей

similarweb.com

Анонимные сообщения на форумах

Wordstat Yandex

Федеральная служба государственной статистики

alexa.com

76 Какие из перечисленных обозначений используются при оценке рынка сверху?

COM

POM

WAM

BAM

TAM

PAM

SOM

SAM

77 Расположите обозначения в порядке увеличения объема рынка:

PAM

TAM

SAM

SOM

Пример ответа: 1234

78 Значения каких параметров содержатся «на осях» матрицы достижимости рынка (в первой строке и первой колонке)?

Число потенциальных клиентов (SAM)

Доля основателей в компании

Доля целевого рынка

Средний доход с клиента в год

Доля инвестора в компании

Число клиентов, платящих компании

79 Вы сделали оценку рынка для своего проекта. Какие дальнейшие действия точно НЕ стоит предпринимать?

Оценить рынок для других потребительских сегментов

Закрыть проект, если оценка оказалась совсем небольшой

Не показывать оценку рынка в презентации инвестору

Больше никогда не делать оценку рынка

Работать над продуктом, как изначально и планировалось

Критерии оценивания тестов

Результат выполнения тестов студентом оценивается в баллах. Оценка письменного ответа студента по результатам тестирования производится по ключу. Каждое совпадение с ключом оценивается в 1 балл. За каждую тему студент максимально может получить 10 баллов. Тема считается не пройденной, если в целом по теме студент набирает не более 3 баллов. Всего за тестирование по Программе «Социальное проектирование» по всем темам студент может получить до 90 баллов. Если общее количество баллов по всем темам менее 30 баллом, то тест не сдан.

2.1.3. Решение практических задач

Задание 1

Цель проекта – консолидация действий лидеров местного сообщества, некоммерческих организаций, органов исполнительной власти, учреждений здравоохранения Алтайского края по формированию навыков здорового образа жизни в молодежной среде сел и небольших городов посредством просветительских программ.

Вопросы и задания:

1) Выделите задачи данного проекта

2) Опишите методы реализации проекта

3) представьте календарный план

4) составьте смету проекта

5) определите целевую аудиторию

Ситуация 2

В Букстехуде 90 матерей учащихся гимназии работают на гимназической кухне: варят суп, пекут пиццу, делают бутерброды, чтобы дети «могли поесть что-нибудь приличное». Во Франкфурте-на-Майне родители и дети ухаживают за пришедшими в негодность детскими игровыми площадками (высаживают живые изгороди, очищают песок в песочницах, ремонтируют качели и т. д.). В Берлине владельцы собак

приходят со своими животными к слепым, больным, престарелым людям, чтобы таким путей «привнести в их жизнь какое-то разнообразие и доставить немного радости».

Вопросы и задания:

1. Какой это тип проекта, учитывая классификацию по масштабу?

2. Как Вы считаете, требуют ли проекты такого типы сложного управления, специального финансирования? Ответ обоснуйте. И что лежит в их основе?

Задание 3

Неким Хендриксом в Лос-Анджелесе открыт отель для наездников-миллионеров и их лошадей. Особенность этого проекта в том, что лошади живут в номерах «люкс», а их хозяева — в конюшнях.

Вопросы и задания:

К какому типу проекта относится вышеуказанная программа?

Опишите цель и предназначение таких проектов.

Критерии оценивания практических задач

Результат	Балл
Решение практических задач показывает полное понимание избранной темы. В ответе логично и последовательно раскрывается тема. Студент достаточно полно приводит правильное решение своего варианта задачи с итоговым ответом и выводами	100-86
Обучающийся приводит правильное решение своего варианта задачи с итоговым ответом и выводами.	71-85
Обучающийся продемонстрировал правильный ход решения своего варианта задачи, но без итогового ответа и выводов	61-70
Решение практических задач показывает непонимание избранной темы без итогового ответа и выводов	Менее 60

2.2 Фонд оценочных средств и шкала оценивания для промежуточного контроля

2.2.1. Фонд оценочных средств для проверки знаний и умений (вопросы к зачету)

1 Понятие «проект». Основные элементы проекта .
2 Процессы управления проектами .
3 Функций проектного менеджмента .
4 Основные участники проекта .
5 Жизненный цикл проекта .
6 Классификация типов проектов.

7 Предварительный план проекта. Проектный анализ и его компоненты

8 Функциональные, матричные, проектно-целевые и смешанные (гибридные) организационные структуры

9 Понятие офиса проекта

10 Основные организационные формы финансирования проектов

11. Организация работ по управлению рисками

12. Матрица ответственности сторон

13.Сетевое и календарное планирование. Диаграммы Ганта

14.Бюджет и смета проекта

15.Цели и содержание контроля проекта. Процессы контроля проекта

16.Понятие команды проекта и принципы е формирования

17.Планирование системы коммуникации проекта

18.Группы ресурсов проекта. Процессы управления ресурсами

19.Организация контроля качества проекта

20.Методы оценки рисков проекта, качественный и количественный анализ

2.2.2 Фонд оценочных средств для проверки умений и навыков (зачетные задачи)

Задание 1 1

Авиаконструктор Сергей Игнатьев разработал новый способ складывания крыльев самолета — «зонтиком» — и использовал его в своей новой модели самолета — «Сигма-6». Самолет этот легкий, двухместный, одномоторный, сделан из стеклопластика методом вакуумного формования. Пока что он не продается и сделан в единственном экземпляре, на котором проводят летные испытания.

В планах — начать мелкосерийное производство таких самолетов по мере получения заказов.

Есть у Сигмы-6 и конкурент — складывающий крылья назад американский самолет из углепластика, ICON A5. Он уже прошел все испытания и сертификацию, его производство и продажи уже налажены, и есть шансы, что он займет весь рынок, поскольку обладает лучшей эргономикой приборной панели, поддержкой и сопутствующими сервисами.

Что из перечисленного — продукт?

Вакуумное формование углепластика

Самолет ICON A5

Самолет «Сигма-6»

Вакуумное формование стеклопластика

Складывание крыльев назад

Складывание крыльев «зонтиком»

Задание 2

Команда предпринимателя Аркадия делает продукт для университетов — систему управления расписаниями и аудиторным фондом. Она позволит сотрудникам учебных частей, диспетчерам, преподавателям, студентам и прочим работникам вузов удобно бронировать аудитории под занятия, подбирать аудитории по параметрам (размер, наличие проектора, тип доски, тип рассадки и т.п.). Помимо прочего, это позволит генерировать расписания занятий в онлайн-режиме и всегда понимать уровень обеспеченности аудиториями.

Аркадию удалось добыть денег на первичную разработку — 5 миллионов рублей он взял у одного знакомого, Сергея, бывшего высокопоставленного чиновника от образования, а ныне топ-менеджера в крупной корпорации. Тот обещал, что, когда продукт будет готов, поможет контактами с ректорами вузов, чтобы можно было продавать им систему, общаясь напрямую.

Аркадий считает, что продукт готов для первых продаж, и команда с нетерпением ждет возможности попробовать систему в деле, но Сергей говорит, что продукт ему не нравится и нужно доработать его в ряде аспектов, а пока она не будет готова, он не дает добро на продажи.

Кого в данной ситуации следует считать инвестором?

Сергей, знакомый Аркадия
Аркадий
Ректоры вузов
Проректоры вузов по учебной работе
Сотрудники учебных частей
Студенты
Диспетчеры
Преподаватели

Задание 3.

Посмотрите на описания проблем и продуктов, их решающих, и укажите, какие из них — витаминки? То есть решения, направленные на слабовыраженную, не остро стоящую потребность.

Отметьте витаминки, а обезболивающие оставьте неотмеченными.

Проблема: сотрудникам вуза сложно согласовывать заказ аудиторий.

Решение: SaaS система для управления аудиторным фондом.

Потребность: компаниям нужны корпоративные подарки для клиентов.

Решение: сервис по заказу печати глазурью на печенье/шоколаде.

Потребность/проблема: на производстве нужно координировать работу различных цехов и агрегатов, чтобы поддерживать непрерывность, предотвращать техногенные аварии и минимизировать брак.

Решение: системы управления производствами класса SCADA.

Проблема/потребность: малому бизнесу нужно оперативно взаимодействовать с банком, отправлять и получать платежи.

Решение: онлайн-системы «банк-клиент».

Задание 4

Посмотрите на описания проблем и продуктов, их решающих, и укажите, какие из них — обезболивающие? То есть решения, направленные на явно выраженную, острую потребность.

Отметьте обезболивающие, а витаминки оставьте неотмеченными.

Проблема: нужно вести учет финансово-материальных потоков в большой транснациональной производственной компании.

Решение: ERP-система от SAP или Oracle.

Проблема: работникам малого бизнеса сложно составлять договоры и другие юридические документы, они часто ошибаются, тратят время на поиск типовых решений.

Решение: онлайн-сервис — конструктор договоров и иных документов.

Проблема: студентам обидно приходить на отмененную пару и узнавать, что ее отменили, только когда они уже пришли в аудиторию.

Решение: система оповещения для вузов, состоящая из мобильного приложения для студентов и веб-интерфейса для сотрудников вуза, требующая обучения сотрудников учебных частей и интеграции с базой данных вуза по студентам.

Проблема/потребность: жители городов хотят покупать свежие фермерские продукты.

Решение: интернет-магазин с доставкой.

Задание 5

Посмотрите на описания проблем и продуктов, их решающих, и укажите, какие из них — косметика? То есть решения, не требующие от клиента больших усилий, чтобы получить результат.

Отметьте косметику, а фитнес оставьте неотмеченным.

Потребность: небольшим фирмам нужно привлекать клиентов, рассказывая о своих услугах или товарах.

Решение: веб-студия делает сайты-визитки по стандартному брифу.

Проблема: за рубежом туристам сложно ориентироваться в различных повседневных ситуациях, если они не знают языка страны, в которую приехали.

Решение: мобильные приложения Google Translate и Яндекс Переводчик позволяют фотографировать тексты на иностранном языке, сразу же их распознавать и переводить.

Проблема: вуз имеет несколько зданий, разбросанных по большому городу. Факультеты и общевузовская администрация разбросаны по этим разным зданиям. Нужно сделать так, чтобы согласование одного приказа или аналогичного документа не требовало поездок курьера или личного присутствия сопровождающего согласование человека.

Решение: внедрение системы электронного документооборота.

Потребность: клиентам супермаркетов хочется оставлять отзывы об их работе так, чтобы страницы в книгах отзывов и предложений нельзя было подменить, а администрация не могла проигнорировать эти отзывы. Хочется, чтобы на отзывы поступал ответ, и хочется его получать.

Решение: планшет и приложение для отзывов и предложений, где отзывы фиксируются с помощью распределенного криптографического реестра (блокчейна), а отзыв можно было оставить только имея уникальный индивидуальный секретный код, автоматически печатаемый на кассовом чеке.

Задание 6

Посмотрите на описания проблем и продуктов, их решающих, и укажите, какие из них — фитнес? То есть решения, требующие от клиента достаточно больших усилий, чтобы получить желаемый результат.

Отметьте фитнес, а косметику оставьте неотмеченной.

Проблема: у пользователя есть потребность автоматизировать рутинные операции с данными с разных сайтов в интернете, но нет навыка программирования.

Решение: сервис IFTTT (if this then that) позволяет задавать такие алгоритмы в визуальном режиме.

Проблема/потребность: нужно измерить эффективность расходования бюджета на здравоохранение в столице и понять, как втрое повысить доступность медицинских услуг при сохранении неизменного бюджета.

Решение: Единая медицинская информационно-аналитическая система Москвы ЕМИАС.

Проблема: учителям нужно вручать грамоты, дипломы и сертификаты школьникам.

Решение: онлайн-сервис по генерации и заказу печати дипломов и грамот с доставкой.

Потребность: нужно быстро синхронизировать файлы между несколькими устройствами (ноутбук, стационарный ПК, планшет, смартфон).

Решение: облачный сервис синхронизации Dropbox.com.

Критерии оценки уровня усвоения знаний, умений и навыков по результатам зачета

Характеристика ответа	Европейская оценка	Рубежные баллы	Оценка	Уровень сформированност и компетенций
Дан полный, развернутый ответ на поставленный теоретический вопрос, показана совокупность осознанных знаний об объекте, проявляющаяся в свободном ориентировании понятиями, умении выделить существенные и несущественные его признаки, причинно-следственные связи. Знание об объекте демонстрируется на фоне понимания его в системе данной науки и междисциплинарных связей. Ответ формулируется в терминах науки, изложен литературным языком, логичен, доказателен, демонстрирует авторскую позицию студента. При ответе на вопрос студент демонстрирует применение знаний к реальным профессиональным ситуациям, объясняет решение задачи на уровне анализа, синтеза и дает свою оценку решения проблемы. Причем студент не затрудняется с ответом при видоизменении задания и правильно обосновывает принятое решение, владеет разносторонними навыками и приемами выполнения практических задач.	**A**	**100-96**	**Зачтено**	**Повышенный уровень сформированности компетенций**
Дан полный, развернутый ответ на поставленный теоретический вопрос, показана совокупность осознанных знаний об объекте, доказательно раскрыты основные положения темы; в ответе прослеживается четкая структура, логическая последовательность, отражающая сущность раскрываемых понятий, теорий, явлений. Знание об объекте демонстрируется на фоне понимания его в системе данной науки и междисциплинарных связей. Умеет тесно увязывать теорию с практикой. Задача решена правильно и с обоснованием принятого решения. Ответ изложен литературным языком в терминах науки. Могут быть допущены недочеты в определении понятий,	**A**	**95-91**	**Зачтено**	

исправленные студентом самостоятельно в процессе ответа.				
Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, доказательно раскрыты основные положения темы; в ответе прослеживается четкая структура, логическая последовательность, отражающая сущность раскрываемых понятий, теорий, явлений. Задача решена верно, правильно обосновывает принятую методику решения задачи. Ответ изложен литературным языком в терминах науки. В ответе допущены недочеты, исправленные студентом с помощью преподавателя.	**A**	**90-86**	**Зачтено**	
Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показано умение выделить существенные и несущественные признаки, причинно-следственные связи. Ответ четко структурирован, логичен, изложен литературным языком в терминах науки. Студент владеет разносторонними навыками и приемами выполнения практических задач. Могут быть допущены недочеты или незначительные ошибки, исправленные студентом с помощью преподавателя.	**B**	**85-81**	**Зачтено**	**Базовый уровень сформированности компетенций**
Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показано умение выделить существенные и несущественные признаки, причинно-следственные связи. Ответ четко структурирован, логичен, изложен в терминах науки. Студент владеет разносторонними навыками и приемами выполнения практических задач. Ответы на дополнительные вопросы логичны, изложены в терминах науки, однако допущены незначительные ошибки или недочеты, исправленные студентом с помощью "наводящих" вопросов преподавателя.	**C**	**80-76**	**Зачтено**	
Студент демонстрирует достаточные теоретические и практические знания. Дан полный, но недостаточно последовательный ответ на поставленный вопрос, но при этом показано умение выделить существенные и несущественные признаки и причинно-следственные связи. Ответ логичен и изложен в терминах науки. Могут быть допущены 1-2 ошибки в определении основных понятий или решении практической задачи, которые студент затрудняется исправить самостоятельно.	**C**	**75-71**	**Зачтено**	
Дан недостаточно полный и развернутый ответ. Логика и последовательность изложения имеют нарушения. Допущены ошибки в раскрытии понятий, употреблении терминов. Студент не способен самостоятельно выделить существенные и несущественные признаки и причинно-следственные связи. Студент может конкретизировать обобщенные знания, доказав на примерах их основные положения только с помощью преподавателя. Речевое оформление требует поправок, коррекции. Студент испытывает затруднения при выполнении практической задачи и не может связать теорию с практикой.	**D**	**70-66**	**Зачтено**	**Пороговый уровень сформированности компетенций**
Дан неполный ответ, логика и последовательность изложения имеют существенные нарушения. Допущены грубые ошибки при определении сущности раскрываемых понятий, теорий, явлений, вследствие непонимания студентом их существенных и	**E**	**65-61**	**Зачтено**	

несущественных признаков и связей. В ответе отсутствуют выводы. Умение раскрыть конкретные проявления обобщенных знаний не показано. Испытывает затруднения при выполнении практических задач. Речевое оформление требует поправок, коррекции.				
Дан неполный ответ. Присутствует нелогичность изложения. Студент затрудняется с доказательностью. Масса существенных ошибок в определениях терминов, понятий, характеристике фактов, явлений. В ответе отсутствуют выводы. Речь неграмотна. При ответе на дополнительные вопросы студент начинает понимать связь между знаниями только после подсказки преподавателя	**E**	**60**	**Зачтено**	
Не знает значительную часть теоретического и практического материала, допускает существенные ошибки при ответах на вопросы. Дополнительные и уточняющие вопросы преподавателя не приводят к коррекции ответа студента.	**F**	**Менее 60**	**Не зачтено**	**Компетенции не сформированы**