

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Тамбовский государственный университет имени Г.Р. Державина»
Институт математики, физики и информационных технологий
Кафедра математического моделирования и информационных технологий

УТВЕРЖДАЮ:
Директор института



Н. Л. Королева
«04» июля 2022 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА

по дисциплине Б1.О.2 Управление проектами: методы и технологии

Направление подготовки/специальность: 03.04.02 - Физика

Профиль/направленность/специализация: Физика конденсированного состояния

Уровень высшего образования: магистратура

Квалификация: Магистр

год набора: 2022

Автор программы:

Кандидат технических наук, Шестаков Константин Валерьевич

Рабочая программа составлена в соответствии с ФГОС ВО по направлению подготовки 03.04.02 - Физика (уровень магистратуры) (приказ Министерства образования и науки РФ от «07» августа 2020 г. № 914).

Рабочая программа принята на заседании Кафедры математического моделирования и информационных технологий «29» июня 2022 г. Протокол № 12

Рассмотрена и одобрена на заседании Ученого совета Института математики, физики и информационных технологий, Протокол от «04» июля 2022 г. № 6.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Цели и задачи дисциплины.....	4
2. Место дисциплины в структуре ОП Магистра.....	4
3. Объем и содержание дисциплины.....	4
4. Контроль знаний обучающихся и типовые оценочные средства.....	17
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля).....	42
6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины.....	43
7. Материально-техническое обеспечение дисциплины, программное обеспечение, профессиональные базы данных и информационные справочные системы.....	44

1. Цели и задачи дисциплины

1.1 Цель дисциплины – формирование компетенций:

1.2 Типы задач профессиональной деятельности, к которым готовятся обучающиеся в рамках освоения дисциплины:

- научно-исследовательский
- педагогический
- проектный

1.3 Дисциплина ориентирована на подготовку обучающихся к профессиональной деятельности в сферах: 01 Образование и наука (в сферах: реализации образовательных программ среднего общего образования, среднего профессионального образования, высшего образования и дополнительных профессиональных программ; научных исследований и научно-конструкторских разработок), 40 Сквозные виды профессиональной деятельности в промышленности (в сферах: фундаментальных и прикладных научно-исследовательских, инновационных и опытно-конструкторских разработок; разработки и внедрения новых технологических процессов производства перспективных материалов (в том числе композитов, нано- и метаматериалов), изделий опто-, микро- и наноэлектроники, разработки и применения электронных приборов и комплексов; мониторинга состояния сложных технических и живых систем и состояния окружающей среды).

1.4 В результате освоения дисциплины у обучающихся должны быть сформированы:

Обобщенные трудовые функции / трудовые функции / трудовые или профессиональные действия (при наличии профстандарта)	Код и наименование компетенции ФГОС ВО, необходимой для формирования трудового или профессионального действия	Индикаторы достижения компетенций
---	---	-----------------------------------

1.5 Согласование междисциплинарных связей дисциплин, обеспечивающих освоение компетенций:

2. Место дисциплины в структуре ОП магистратуры:

Дисциплина «Управление проектами: методы и технологии» относится к обязательной части учебного плана ОП по направлению подготовки 03.04.02 - Физика.

Дисциплина «Управление проектами: методы и технологии» изучается в 1 семестре.

3. Объем и содержание дисциплины

3.1. Объем дисциплины: 5 з.е.

Очная: 5 з.е.

Вид учебной работы	Очная (всего часов)
Общая трудоёмкость дисциплины	72
Контактная работа	16
Практические (Практ. раб.)	16
Самостоятельная работа (СР)	56
Зачет	-

3.2. Содержание курса:

№ темы	Название раздела/темы	Вид учебной работы, час.		Формы текущего контроля
		Пра кт. раб.	СР	
		О	О	
1 семестр				
1	История управления проектами	2	6	Эссе
2	Определение и предметная область проекта	2	6	Кейс; Тестирование
3	Системный подход в управлении проектами. Портфель проектов. Функциональные области управления проектами	2	8	Кейс
4	Управление командой проекта	2	6	Кейс; Решение ситуационных задач
5	Планирование проекта по временным и стоимостным параметрам	2	6	Кейс
6	Управление качеством проекта	2	6	Кейс
7	Управление рисками в проекте	2	6	Кейс; Решение ситуационных задач
8	Управление коммуникациями и стейкхолдерами	1	6	Кейс; Решение ситуационных задач
9	Управление проектами в сфере образования	1	6	Защита проекта

Тема 1. История управления проектами

Лекция.

Зарождение и становление управления проектами. Современное состояние управления проектами. Управление проектами в России. Тенденции практического применения управления проектами, стандартизации и развития науки управления проектами. Профессиональные ассоциации в области управления проектами. Международная сертификация специалистов по управлению проектами. Оценка зрелости организаций в области управления проектами

Практическое занятие.

Практическое занятие:

Вопросы для обсуждения:

1. Каковы результаты исследования, предпринятого группой профессора Т. Клоп-пенборга?
2. Какие профессиональные ассоциации управления проектами вы знаете?
3. Как развивались методы управления проектами в XX в.?
4. Какие основные этапы развития управления проектами в России вы можете назвать?
5. Каковы основные тенденции развития дисциплины проектного менеджмента?
6. Каким образом расширяется сфера применения проектного менеджмента?
7. В чем заключается изменение роли менеджера проекта?
8. Какие профессиональные ассоциации в области управления проектами Вы знаете?
9. Каковы основные цели и задачи профессиональных ассоциаций в области управления проектами?
10. Назовите основные модели оценки зрелости организаций в области управления проектами. Какие параметры оцениваются данными моделями?

Задания для самостоятельной работы.

1. Перечислите основные предпосылки перехода к проектному управлению? В чем заключается управление проектами?
2. Какие существуют основные типы сертификаций в области управления проектами? В чем их различия?

Тема 2. Определение и предметная область проекта

Лекция.

Проект как объект управления. Процессы управления проектом. Методология управления проектами: определение и структура. Методологические подходы к управлению проектами. Управление предметной областью (содержанием) проекта. Построение иерархической структуры работ проекта.

Практическое занятие.

Вопросы для обсуждения:

1. Каковы отличительные признаки проекта?
2. Что понимается под управлением проектами?
3. Что такое «треугольник управления проектами»?
4. Какова структура процессов управления проектами согласно РМВОК?
5. Какова взаимосвязь между группами процессов управления проектами?
6. Какие процессы входят в группу процессов планирования проекта?
7. Каковы основные этапы управления содержанием проекта?
8. Какие принципы используются при разработке иерархической структуры работ проекта?
9. Как происходит подтверждение содержания проекта?
10. Что входит в словарь иерархической структуры работ проекта?
11. Какие методы применяются при разработке ИСР?
12. Каковы составляющие методологии управления проектами?

Задания для самостоятельной работы.

1. Проанализируйте какой-либо из известных проектов прошлого с точки зрения современных методологических подходов к управлению проектами.
2. Известно, что деятельность любого предприятия направлена на достижение определенных целей. Любое предприятие ограничено по времени своего существования. Наконец, успешные предприятия всегда уникальны по продуктам, услугам либо бизнес-моделям. Можно ли сказать, что любое предприятие является проектом? Если да – почему? Если нет – какие ограничивающие факторы следует ввести в данные утверждения?

Тема 3. Системный подход в управлении проектами. Портфель проектов. Функциональные области управления проектами

Лекция.

Системный подход как основа стратегического управления проектами. Стратегическое управление проектами. Методика КУРО формирования стратегического «меню» проектов. Понятие портфеля проектов. Управление финансовым портфелем и портфелем проектов: общее и различия. Жизненный цикл портфеля проектов. Условия и особенности принятия проектно-портфельных решений. Процессы управления портфелем проектов. Инструменты управления портфелем проектов. Экономические показатели оценки проектов. Организация управления портфелем проектов. Функциональные области управления проектами.

Практическое занятие.

Вопросы для обсуждения:

1. Что такое системный подход к управлению проектами? Какие особенности проекта позволяют судить о нем как о системе?
2. Как связаны процессы управления проектами?
3. Какие относительные показатели можно сформировать на основе системной матрицы взаимосвязей?
4. Что такое миссия проекта? Что такое видение проекта?
5. Для чего проводится категоризация проектов в управлении портфелем?
6. Как определить интегральную ценность проекта?
7. С какой целью используется метод скоринга в управлении портфелем проектов?
8. Обоснуйте необходимость осуществления процесса балансировки проектов при формировании портфеля.
9. Какие задачи позволяет решить метод «стадия – ворота»?
10. В каких компаниях и для чего может быть создан портфельный совет (группа).

Практическое задание:

Защита результатов предпроектного исследования.

Задания для самостоятельной работы.

1. Проиллюстрируйте примерами зависимости между показателями системной матрицы взаимосвязей.
2. Приведите примеры стратегий организации и проектов, реализующих эти стратегии.
3. Определите миссию для следующих проектов:
 - (а) строительство жилого дома,
 - (б) строительство нефтепровода,
 - (в) проект реструктуризации предприятия,
 - (г) реформа образования.

Тема 4. Управление командой проекта

Лекция.

Определение управления человеческими ресурсами проекта. Распределение ролей в команде проекта. Мотивация участников проектной команды. Лидерство при управлении проектом. Понятие конфликта, причины возникновения конфликтов в проектах. Оптимальность делового взаимодействия. Типы конфликтов в проектах. Негативные и позитивные последствия конфликтов в проектах.

Практическое занятие.

Вопросы для обсуждения:

1. Какие процессы входят в управление человеческими ресурсами проекта?
2. Каковы способы мотивации участников проектной команды, их преимущества и недостатки?
3. Какие лидерские стили применяются на различных этапах развития проектной команды?
4. Дайте определение и характеристику сущностных особенностей конфликта проекта.

5. Чем обусловлена необходимость использования документального договорного подхода в урегулировании конфликтных правоотношений внутри проекта?
6. В рамках каких уровней (групп факторов) могут зарождаться причины конфликтов? Приведите пример метода урегулирования конфликтов на каждом из них.
7. В чем заключается характерная особенность проект-ориентированного подхода к конфликт-менеджменту?
8. Какие конфликты могут приводить к оптимизации взаимодействия и почему?
9. Что такое внутриличностный конфликт и каковы глубинные причины его возникновения?
10. Как соотносятся между собой экономическая и психологическая составляющие конфликта проекта?

Задания для самостоятельной работы.

1. Опишите обобщенную процедуру создания и развития команды проекта.
2. Приведите пример деструктивного конфликта в проекте.
3. Приведите пример, как можно использовать транзактный анализ для распознавания «конфликтогенных интеракций».

Тема 5. Планирование проекта по временным и стоимостным параметрам

Лекция.

Вопросы для обсуждения:

1. Что такое расписание проекта и какую роль оно играет в управлении проектом на всех стадиях его жизненного цикла?
2. Опишите взаимосвязи процессов разработки и управления расписанием проекта с другими процессами управления проектами.
3. Что такое сетевая модель проекта и какие бывают типы взаимосвязей?
4. Что такое отношение предшествования и обобщенные связи? В чем заключается свойство транзитивности отношений предшествования и как его использовать на практике?
5. В чем заключается метод стрелочных диаграмм и метод диаграмм предшествования?
6. Что такое событие, в какой сетевой диаграмме оно используется и в чем его отличие от вехи? Что такое фиктивная работа, в каких сетевых диаграммах она используется и в чем ее назначение?
7. Перечислите методы оценки продолжительности работ проекта, а также их достоинства и недостатки.
8. Как осуществить трехстороннюю экспертную оценку продолжительности работ и какую информацию можно из этого извлечь?
9. В каком году появился метод критического пути и кто его авторы? Опишите основные задачи, решаемые методом критического пути.
10. Какая информация о проекте требуется для применения МКП и какие ограничения накладываются на модель проекта?
11. Опишите общий алгоритм применения МКП.
12. В чем отличие в расчете ранних и поздних сроков в моделях с дискретным и непрерывным временем?
13. Какие виды резервов работ и путей вы знаете? Как они связаны между собой? Приведите примеры.
14. Что такое критический путь и сколько их может быть в проекте? Что такое сверхкритическая работа?
15. Перечислите виды критичности работ проекта с обобщенными связями и приведите примеры.
16. Какие задачи позволяет решить метод PERT? Какие ограничения на модель проекта накладывает метод PERT? Опишите недостатки метода PERT.
17. Как применяется метод Монте-Карло в решении управления проектами?
18. Что такое возобновляемый ресурс? Приведите пример. Опишите проблему формирования расписания с ограниченными возобновляемыми ресурсами.

19. Опишите основные инструменты разрешения ресурсных конфликтов. Что такое выравнивающая задержка и как ее использовать? Опишите алгоритм ручного выравнивания ресурсов.
20. Когда был предложен метод критической цепи (МКЦ) и кто его автор? Какая информация требуется для применения МКЦ и какие ограничения накладываются на модель проекта?
21. Дайте определения проектному и питающему буферу. Как определить их размеры?
22. Всегда ли критическая цепь в конечном расписании со вставленными буферами является самой длинной последовательностью работ? Приведите примеры.
23. Дайте определение критической цепи. Чем критическая цепь отличается от критического пути?
24. Как осуществлять контроль исполнения проекта по МКЦ?
25. Опишите область применения МКЦ, а также его достоинства и недостатки.
26. Что относится к методам сжатия расписания проекта? В чем заключается метод сжатия «быстрый проход»?
27. Опишите проблему нахождения компромисса по времени и стоимости проекта.
28. В чем заключается метод CPM-COST и каковы его ограничения?
29. Как формируется бюджет проекта?
30. Что представляет собой управление стоимостью проекта как процесс? Какие показатели могут быть рассчитаны на основе метода освоенного объема?

Практическое занятие.

1. Перечислите известные вам сетевые диаграммы, а также опишите правила их построения.
2. Приведите примеры работ, связанных отношением предшествования SS, FF, SF и FS с положительным и отрицательным лагом.
3. Опишите зависимость продолжительности проекта от его стоимости. Ответ обоснуйте и приведите примеры.
4. Предстоит выбрать лучший из трех возможных инвестиционных проектов: ИП1, ИП2 и ИП3. Для реализации проектов необходимо вложить средства в размере 250, 340 и 560 тыс. д.е. Это позволит получить прибыль в размере 120, 200 и 320 тыс. д.е. Риск потери этих средств по этим проектам характеризуется вероятностями на уровне 15%, 10% и 20%. Определите лучший проект. Обоснуйте свой выбор с помощью «дерева решений».
5. Провести оптимизацию проекта методом PERT/COST.
 - а) Определить нормальную длительность проекта и нормальную стоимость на основании индивидуального задания. Параметры проекта приведены в табл. 1.
 - б) Определить критический путь при нормальных длительностях операций.
 - в) Оценить зависимость стоимости проекта от времени путем сокращения длительности критических операций, начиная с операции с минимальным коэффициентом стоимости. Длительность операции сокращать до достижения ее форсированной длительности или образования нового критического пути. Когда образуется новый критический путь, необходимо сокращать комбинацию операций, имеющих минимальный совокупный коэффициент стоимости. Если имеется несколько параллельных путей, то для уменьшения общей длительности проекта необходимо сокращать одновременно каждый из них.

Работа

Продолжительность (нормальная, ускоренная)

Стоимость (нормальная), д.е.

Увеличение затрат (1-й, 2-й, 3-й, все оставшиеся дни), д.е.

7,5

100

35, 40

Б

5,4

120

70

В

10,5

65

45, 50, 60, 75

Г

4,3

250

100

Д

11,6

400

60, 70, 80, 90

Е

8,5

350

55, 65, 75

Ж

10,5

550

45, 55, 65, 85

3

5,4

200

80

И

10,6

220

25, 30, 45, 50

К

6,3

600

35, 50, 65

Л

4,4

200

-

М

8,5

350

50, 60, 70

Н

11,6

800

40, 45, 55, 75

O

6,4

325

35, 60

П

3,2

500

25

Проект обладает постоянными затратами 150 дол. в один день.

г) На каждом шаге проводить проверку с целью выяснить, не появилось ли резервное время у тех или иных операций. Если появилось, то, возможно, продолжительность этих операций можно увеличить для уменьшения стоимости.

д) Построить график изменения прямых и косвенных затрат.

е) Используя кривую суммарной стоимости, определить оптимальную длительность (соответствующую минимальной стоимости) или стоимость любого другого желаемого расписания выполнения проекта

Задания для самостоятельной работы.

Подготовка к лекции

Изучение дополнительного теоретического материала. Выполнение расчетно-графической работы. Подготовка к защите лабораторной работы. Подготовка к зачету.

Тема 6. Управление качеством проекта

Лекция.

Что такое качество: основные понятия и определения. Требования, предъявляемые к качеству. Управление качеством, системный подход. Процесс управления качеством проекта.

Практическое занятие.

Вопросы для обсуждения и докладов:

1. Что понимается под качеством в производственно-технической (экономической) сфере деятельности? Что такое надежность? Качество и надежность – это одно и то же или нет?
2. Что такое несоответствие, дефект и брак? Каковы их принципиальные отличия.
3. Основные требования, предъявляемые к качеству продукции или услуги.
4. В каких документах определяются требования, предъявляемые к качеству? Приведите конкретные примеры.
5. Система управления качеством проекта. Объекты управления в управлении качеством проекта.
6. Процесс управления качеством проекта. Основные модели управления качеством проекта.
7. Каково назначение и содержание процесса планирования качества?
8. Что такое обеспечение качества? Обеспечение качества продукта проекта и процесса управления проектом.

9. Что такое контроль качества продукта проекта? Каково назначение и содержание контроля? Приведите конкретные примеры.
10. Что такое аудит процессов управления? Каково назначение аудита и его место в процессе управления качеством? Что такое аудит первой стороны, аудит второй стороны и аудит третьей стороны?
11. Затраты, связанные с управлением качеством. Соотношение затрат на управление качеством, основанное на контроле и системном подходе к управлению качеством.
12. Что такое семь статистических методов управления качеством?
13. Что такое контрольный листок? Использование контрольного листка для сбора и систематизации исходных данных. Приведите конкретный пример.
14. Что такое блок-схема? Каково ее назначение в управлении качеством? Что такое анализ Парето, принцип построения диаграммы Парето? Что такое диаграмма Исикавы, ее назначение и принцип построения?
1. Основные методы организации коллективного участия работников в процессе совершенствования (улучшения). В чем назначение и принципиальное отличие методов?
- Основные методы организации коллективного участия работников в процессе совершенствования (улучшения). В чем назначение и принципиальное отличие методов?

Задания для самостоятельной работы.

1. Приведите конкретный пример использования цикла улучшения PDCA на практике.
 2. Проанализируйте ситуацию нарушения показателей качества с использованием метода «Пять почему». Время – 03:00. Дата – 1 января. Автомобиль, используемый в Вашем проекте, не заводится.
 3. Подготовьте план управления качеством Вашего проекта.
- Изучение дополнительного теоретического материала. Выполнение расчетно-графической работы. Подготовка к защите лабораторной работы. Подготовка к зачету

Тема 7. Управление рисками в проекте

Лекция.

Риск и неопределенность в управлении проектами. Процессы управления рисками проекта. Идентификация рисков. Качественная оценка рисков. Количественная оценка рисков. Планирование мероприятий по управлению рисками. Мониторинг и управление рисками.

Практическое занятие.

Вопросы для обсуждения и докладов:

1. Дайте определение понятиям «риск» и «неопределенность».
2. Перечислите основные цели и задачи управления рисками проекта.
3. Какие основные процессы входят в управление рисками проекта?
4. Что входит в план управления рисками проекта?
5. Перечислите основные подходы и инструменты идентификации рисков.
6. Какие виды оценки рисков Вам известны?
7. В чем заключается цель качественной оценки рисков проекта?
8. Какие методы могут быть использованы для количественной оценки рисков проекта?
9. В чем заключаются основные преимущества и недостатки различных методов количественной оценки рисков проекта?
10. Что является основными задачами мониторинга рисков проекта?

Задания для самостоятельной работы.

1. Проведите обзор процессов управления рисками на примере какого-либо конкретного проекта.
2. Составить реестр рисков Вашего проекта, используя следующий шаблон:

Риск

Категория (источник)

Вероятность наступления

Степень влияния

Рейтинг

Упреждающие мероприятия по снижению вероятности наступления

Упреждающие мероприятия по снижению последствий

Мероприятия по уменьшению последствий

3. Проанализируйте основные стратегии и инструменты управления рисками проектами.

Тема 8. Управление коммуникациями и стейкхолдерами

Лекция.

Управление коммуникациями: основные понятия. Типы коммуникаций, классификации. Определение потребностей стейкхолдеров проекта в коммуникациях. Совещания как форма коммуникаций в проекте. Разработка плана коммуникаций и взаимодействий.

Практическое занятие.

Вопросы для обсуждения:

1. Дайте определение коммуникации.
2. Что такое управление коммуникациями в проекте?
3. Какие типы коммуникаций вы знаете? Приведите примеры.
4. Какие факторы влияют на эффективность коммуникаций в проекте?
5. Что такое логико-информационная схема? Приведите пример.
6. Совещания как особая форма коммуникаций в проекте: цели, виды, основные этапы. Особенности традиционных и виртуальных совещаний.
7. Что такое стейкхолдеры (заинтересованные стороны) проекта?
8. Матрица стейкхолдеров: назначение и применение.

9. План управления коммуникациями и взаимодействием: назначение, основные разделы, разработка.

10. Что должен учитывать менеджер проекта при разработке плана коммуникаций и взаимодействий?

Задания для самостоятельной работы.

1. Проанализируйте сходство и различие подходов к управлению коммуникациями различных международных организаций управления проектами?
2. Охарактеризуйте уровни коммуникации предприятия, на котором вы осуществляли трудовую деятельность во время прохождения практики. Ответьте на вопросы:
 - (а) Какие методы распространения информации используются данной компанией?
 - (б) Какая сетевая модель коммуникативной структуры предприятия?
 - (в) Охарактеризуйте вертикальные и горизонтальные сети организации.
 - (г) Определите категорию слухов, наиболее часто встречающихся в Вашей организации.
3. У компании ООО «Рассылка Про» появился проект, который высшее руководство считает перспективным и стратегически важным. Суть проекта: рассылка ценных отправок по акциям клиента по 16 городам. На текущий момент бизнес-процессы по проекту не выстроены, вследствие чего комплекс услуг, предоставляемый заказчику, оказывается низкого качества (срываются сроки, соответственно, заказчик предъявляет претензии). Перед менеджером проекта стоит задача вывести проект на качественно новый уровень со значительным увеличением среднемесячных объемов. В компании существуют: отдел логистики, отдел инженерной разработки, производство и IT-отдел. Сотрудники данных отделов заняты своими текущими задачами.
 - (а) Проанализируйте ситуацию с точки зрения проблем и их причин.
 - (б) Какие управленческие решения необходимо принять на всех этапах работы проекта?
 - (в) Какие переговоры и с кем необходимо провести?
 - (г) Что можно было сделать на этапе переговоров с клиентом и сотрудниками компании до включения в процесс руководителей отделов?
 - (д) Какие совместные решения необходимо принять для устранения замечаний заказчика?
 - (е) Как создать команду, какую роль в ней выбрать?

Тема 9. Управление проектами в сфере образования

Лекция.

Понятие проекта и его роль в образовании. Подходы к управлению образовательной деятельностью и принципиальные отличия между ними. Основные отличия проектной и процессной деятельности образовательной организации. Классификация проектов. основные направления содержания образовательных проектов. Жизненный цикл проекта. Проектная среда и ее факторы Ключевые подсистемы проекта. Разработка идеи, концепции проекта.

Практическое занятие.

Вопросы для обсуждения:

1. Факторы и предпосылки, обуславливающие появление образовательных проектов
2. Типы образовательных проектов и их особенности.
3. Конкурсы и тендеры в образовательном проекте, специфика их организации.
4. Модель проекта по месту в образовательной организации, критерии выбора модели.

Задания для самостоятельной работы

Практическое задание:

МОДУЛЬ 1. Основные понятия управления образовательным проектом.

Составить реестр образовательных проектов для своей организации.

Наименование проекта

Тип проекта

Масштаб проекта

Цель проекта

Дата начала и окончания проекта

Благополучатели проекта

Составить схему взаимосвязи проектов.

МОДУЛЬ 2. Планирование образовательного проекта

Учебное проектирование Разработать для предложенных тем проектов:

- цель;
- календарное планирование;
- оценку ресурсов проекта;
- анализ рисков проекта.

МОДУЛЬ 3. Реализация образовательного проекта

Составить карту функциональных задач руководителя проекта на этапе реализации для представленных ниже проектов.

Разработать модель компетенций руководителя проекта.

Проекты:

Создание и вывод на рынок образовательной услуги;

Создание пристройки к школе (для начальной школы).

МОДУЛЬ 4. Завершение проекта и оценка его эффективности

Разработать критерии оценки эффективности образовательного проекта.

Защита проекта.

Задания для самостоятельной работы.

Задания для самостоятельной работы

Практическое задание:

МОДУЛЬ 1. Основные понятия управления образовательным проектом.

Составить реестр образовательных проектов для своей организации.

Наименование проекта

Тип проекта

Масштаб проекта

Цель проекта

Дата начала и окончания проекта

Благополучатели проекта

Составить схему взаимосвязи проектов.

МОДУЛЬ 2. Планирование образовательного проекта

Учебное проектирование Разработать для предложенных тем проектов:

- цель;
- календарное планирование;
- оценку ресурсов проекта;
- анализ рисков проекта.

МОДУЛЬ 3. Реализация образовательного проекта

Составить карту функциональных задач руководителя проекта на этапе реализации для представленных ниже проектов.

Разработать модель компетенций руководителя проекта.

Проекты:

Создание и вывод на рынок образовательной услуги;

Создание пристройки к школе (для начальной школы).

МОДУЛЬ 4. Завершение проекта и оценка его эффективности

Разработать критерии оценки эффективности образовательного проекта.

Защита проекта.

4. Контроль знаний обучающихся и типовые оценочные средства

4.1. Распределение баллов:

- текущий контроль – 50 баллов
- контрольные срезы – 2 среза по 10 баллов каждый
- премиальные баллы – 20 баллов
- ответ на экзамене: не более 30 баллов

Распределение баллов по заданиям:

№ те мы	Название темы / вид учебной работы	Формы текущего контроля / срезы	Мах. кол-во баллов	Методика проведения занятия и оценки
1.	История управления проектами	Эссе	4	Выступление с докладом – 4 балла
2.	Определение и предметная область проекта	Кейс	4	4 балла – задача решена верно, метод выбран наиболее рационально, студент грамотно отвечает на все поставленные преподавателем вопросы; 2 балла – задача решена верно, но при этом использован не самый рациональный метод (или студент неуверенно отвечает на поставленные вопросы, ошибается, но сам себя исправляет); 1 балл – студент может правильно решить задачу только с помощью наводящих вопросов преподавателя, но в процессе работы осваивает нужный учебный материал; 0 баллов – студент не может привести решение задачи и не может ответить на наводящие вопросы преподавателя и обнаруживает полную неподготовленность по изучаемой тематике.
		Тестирование	6	Тест – максимальное количество баллов равно 6. 90-100% правильных ответов - 6 баллов 80-89% правильных ответов - 5 баллов 70-79% правильных ответов - 4 балла 60-69% правильных ответов - 3 балла 50-59% правильных ответов - 2 балла менее 50% правильных ответов - 0 баллов
3.	Системный подход в управлении проектами. Портфель проектов. Функциональные области управления проектами	Кейс(контрольный срез)	10	В случае успешного выполнения всех заданий исследования студент получает 10 баллов.
4.	Управление командой проекта	Кейс	4	4 балла – задача решена верно, метод выбран наиболее рационально, студент грамотно отвечает на все поставленные преподавателем вопросы; 2 балла – задача решена верно, но при этом использован не самый рациональный метод (или студент неуверенно отвечает на поставленные вопросы, ошибается, но сам себя исправляет); 1 балл – студент может правильно решить задачу только с помощью наводящих вопросов преподавателя, но в процессе работы осваивает нужный учебный материал; 0 баллов – студент не может привести решение задачи и не может ответить на наводящие вопросы преподавателя и обнаруживает полную неподготовленность по изучаемой тематике.

		Решение ситуацио нных задач	4	<p>4 балла – задача решена верно, метод выбран наиболее рационально, студент грамотно отвечает на все поставленные преподавателем вопросы;</p> <p>2 балла – задача решена верно, но при этом использован не самый рациональный метод (или студент неуверенно отвечает на поставленные вопросы, ошибается, но сам себя исправляет);</p> <p>1 балл – студент может правильно решить задачу только с помощью наводящих вопросов преподавателя, но в процессе работы осваивает нужный учебный материал;</p> <p>0 баллов – студент не может привести решение задачи и не может ответить на наводящие вопросы преподавателя и обнаруживает полную неподготовленность по изучаемой тематике.</p>
5.	Планирование проекта по временным и стоимостным параметрам	Кейс	4	<p>4 балла – задача решена верно, метод выбран наиболее рационально, студент грамотно отвечает на все поставленные преподавателем вопросы;</p> <p>2 балла – задача решена верно, но при этом использован не самый рациональный метод (или студент неуверенно отвечает на поставленные вопросы, ошибается, но сам себя исправляет);</p> <p>1 балл – студент может правильно решить задачу только с помощью наводящих вопросов преподавателя, но в процессе работы осваивает нужный учебный материал;</p> <p>0 баллов – студент не может привести решение задачи и не может ответить на наводящие вопросы преподавателя и обнаруживает полную неподготовленность по изучаемой тематике.</p>
6.	Управление качеством проекта	Кейс	4	<p>4 балла – задача решена верно, метод выбран наиболее рационально, студент грамотно отвечает на все поставленные преподавателем вопросы;</p> <p>2 балла – задача решена верно, но при этом использован не самый рациональный метод (или студент неуверенно отвечает на поставленные вопросы, ошибается, но сам себя исправляет);</p> <p>1 балл – студент может правильно решить задачу только с помощью наводящих вопросов преподавателя, но в процессе работы осваивает нужный учебный материал;</p> <p>0 баллов – студент не может привести решение задачи и не может ответить на наводящие вопросы преподавателя и обнаруживает полную неподготовленность по изучаемой тематике.</p>
7.	Управление рисками в проекте	Кейс	5	<p>4 балла – задача решена верно, метод выбран наиболее рационально, студент грамотно отвечает на все поставленные преподавателем вопросы;</p> <p>2 балла – задача решена верно, но при этом использован не самый рациональный метод (или студент неуверенно отвечает на поставленные вопросы, ошибается, но сам себя исправляет);</p> <p>1 балл – студент может правильно решить задачу только с помощью наводящих вопросов преподавателя, но в процессе работы осваивает нужный учебный материал;</p> <p>0 баллов – студент не может привести решение задачи и не может ответить на наводящие вопросы преподавателя и обнаруживает полную неподготовленность по изучаемой тематике.</p>

		Решение ситуационных задач	5	<p>4 балла – задача решена верно, метод выбран наиболее рационально, студент грамотно отвечает на все поставленные преподавателем вопросы;</p> <p>2 балла – задача решена верно, но при этом использован не самый рациональный метод (или студент неуверенно отвечает на поставленные вопросы, ошибается, но сам себя исправляет);</p> <p>1 балл – студент может правильно решить задачу только с помощью наводящих вопросов преподавателя, но в процессе работы осваивает нужный учебный материал;</p> <p>0 баллов – студент не может привести решение задачи и не может ответить на наводящие вопросы преподавателя и обнаруживает полную неподготовленность по изучаемой тематике.</p>
8.	Управление коммуникациями и стейкхолдерами	Кейс	5	<p>3 балла – задача решена верно, метод выбран наиболее рационально, студент грамотно отвечает на все поставленные преподавателем вопросы;</p> <p>2 балла – задача решена верно, но при этом использован не самый рациональный метод (или студент неуверенно отвечает на поставленные вопросы, ошибается, но сам себя исправляет);</p> <p>1 балл – студент может правильно решить задачу только с помощью наводящих вопросов преподавателя, но в процессе работы осваивает нужный учебный материал;</p> <p>0 баллов – студент не может привести решение задачи, не может ответить на наводящие вопросы преподавателя и обнаруживает полную неподготовленность по изучаемой тематике.</p>
		Решение ситуационных задач	5	<p>3 балла – задача решена верно, метод выбран наиболее рационально, студент грамотно отвечает на все поставленные преподавателем вопросы;</p> <p>2 балла – задача решена верно, но при этом использован не самый рациональный метод (или студент неуверенно отвечает на поставленные вопросы, ошибается, но сам себя исправляет);</p> <p>1 балл – студент может правильно решить задачу только с помощью наводящих вопросов преподавателя, но в процессе работы осваивает нужный учебный материал;</p> <p>0 баллов – студент не может привести решение задачи, не может ответить на наводящие вопросы преподавателя и обнаруживает полную неподготовленность по изучаемой тематике.</p>
9.	Управление проектами в сфере образования	Защита проекта(контрольный срез)	10	В случае успешной защиты проекта студент получает 10 баллов
10.	Премияльные баллы		20	<p>Участие в студенческих олимпиадах – 10 баллов</p> <p>Участие в студенческих конференциях – 10 баллов</p>
11.	Ответ на экзамене		30	<p>10-17 баллов – студент раскрыл основные вопросы и задания билета на оценку «удовлетворительно»</p> <p>18-24 баллов – студент раскрыл основные вопросы и задания билета на оценку «хорошо»,</p> <p>25-30 баллов – студент раскрыл основные вопросы и задания билета на оценку «отлично».</p>
12.	Индивидуальные задания, с помощью которых можно набрать дополнительные баллы		20	Добор: студент может предоставить все задания текущего контроля и контрольные срезы
13.	Итого за семестр		100	

Итоговая оценка по зачету выставляется в 100-балльной шкале и в традиционной четырехбалльной шкале. Перевод 100-балльной рейтинговой оценки по дисциплине в традиционную четырехбалльную осуществляется следующим образом:

100-балльная система	Традиционная система
50 - 100 баллов	Зачтено
0 - 49 баллов	Не зачтено

4.2 Типовые оценочные средства текущего контроля

Защита проекта

Тема 9. Управление проектами в сфере образования

Защита проекта

Кейс

Тема 2. Определение и предметная область проекта

Кейс-задание 1. «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 (ТСГР) 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 – участники 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 PST International. Стоимость проекта оценивается в 2,5 млрд долларов. Обоснуйте ответы на вопросы:

1. К какому типу проектов относится данный проект?
2. Какие факторы подтверждают ваше предположение?

Кейс-задание 2. «Неудачный опыт».

Сергея Бочкарева назначили руководителем команды по реализации важного проекта, связанного с получением выгодного заказа. Сначала он встретился с семью членами команды, определил масштабы проекта и раздал персональные задания. Все члены команды соглашались, кивали в знак понимания и много записывали, так что по завершении собрания Сергей чувствовал себя прекрасно. «Они готовы», – подумал он. На выполнение проекта было отведено ровно четыре месяца. Проходили недели. Сергей был занят выполнением своей части проекта. Изредка он проверял индивидуальную работу членов команды, но регулярных собраний всех членов команды не проводил. В начале четвертого месяца Сергей почти случайно обнаружил, что между маркетинговой и логистической частями проекта существуют значительные функциональные противоречия. Сергей срочно созвал собрание команды и объявил чрезвычайное положение. Вся команда, особенно Сергей, работала сутками в течение следующих нескольких недель, и только дважды нарушила сроки сдачи конкретных заданий, в конце концов завершив проект по истечении шести месяцев. Высшее руководство было недовольно задержкой, но все-таки смогло сохранить заказчика и подписало долгосрочный контракт. По завершении проекта Сергей вздохнул с облегчением, но особой радости эта работа ему не принесла. Управление командой оказалось тяжелой работой! Иногда ему с командой приходилось отступать от намеченного плана, дублировать функции, оставлять работу незавершенной и ругаться по поводу того, в каком направлении следует двигаться. Стиль работы Сергея Бочкарева характеризовался частым вмешательством в работу команды, выполнением заданий за членов команды, решением проблем, которыми должны были заниматься другие. В конце концов команде удалось выполнить проект, но Сергей честно признал, что общее качество работы оставляло желать лучшего.

1. Охарактеризуйте стиль работы Сергея.
2. Назовите ошибки, допущенные Сергеем в процессе руководства командой.
3. Перечислите причины, которые не позволили команде Сергея Бочкарева добиться результатов, на которые он рассчитывал.
4. Какие меры по совершенствованию руководства командой можно предложить Сергею Бочкареву, чтобы не допускать ошибок в будущем?

Кейс-задание 3. «Один в поле».

Одиннадцать лет назад я работал в бесплатной рекламной газете в небольшом провинциальном городке. Газета доживала свои последние дни, не оправившись после кризиса – взлетевшие цены на бумагу и сократившиеся доходы рекламодателей сделали ее существование невозможным. Сотрудники хмуро ожидали официального приказа о закрытии. Я решил открыть небольшое рекламное агентство. Но амбиций было гораздо больше, чем на маленькую контору, и поэтому внутри этого агентства я задумал проект. Само собой издательский, так как печальная судьба газеты не давала покоя, и все время хотелось сделать так же, только лучше. «Креативная мысль» была следующей. Одними из активных рекламодателей, выживших в кризис, оказались оптовые склады продуктов и бытовой химии. Их клиенты – розничные торговые точки – были у меня все посчитаны и переписаны в базе данных, оставшейся от почившей газеты (я там занимался как раз доставкой тиража). Сложив два и два, я решил сделать специализированный бесплатный рекламный бюллетень для розницы. Аналог «Товаров и цен» местного масштаба. И начал делать. Конкурентными преимуществами проекта предполагались:

- адресная доставка издания (собственной курьерской службой лично в руки управляющему магазином);
- небольшой объем издания (реклама не потеряется среди сотен аналогичных объявлений);
- невысокая стоимость рекламы (за счет маленького тиража и, соответственно, низкой себестоимости, цена модуля была в три раза ниже, чем в ведущем рекламном издании города);
- дополнительные рекламные возможности (вложение писем, буклетов и пр.).

Проблемы со стартом были следующие:

1. Денег на продвижение проекта не было вообще. Агентство приносило деньги на небольшие зарплаты и ни цента больше. Поэтому проект должен был быть рентабельным с первого номера.
2. Рекламодателям ни я, ни мой проект были неизвестны, никаких предварительных договоренностей ни с кем не было.
3. В городе работало несколько изданий, публикующих рекламу. Одно – центральное, сильно оторвавшееся от остальных, и около десятка других, в том числе общественно-политических. И, похоже, этот спектр возможностей полностью удовлетворял имеющиеся запросы оптовиков.
4. При этом все потенциальные рекламодатели были окружены постоянным плотным вниманием со стороны агентов как ведущей рекламной газеты, так и изданий-аутсайдеров, которые использовали страницы флага в качестве клиентской базы. И после каждой публикации рекламодатель получал несколько предложений «попробовать еще и у нас».
5. У меня не было агентов, которых я мог бы отправить «в поле». Сам я мог бы вполне качественно презентовать проект, но это нужно было сделать для всех рекламодателей одновременно. Значит, мне нужны были люди, которые смогут и достойно представить проект, и добиться размещения рекламы уже в первом выпуске бюллетеня. А денег на «покупку» отдела продаж не было (см. выше). Таким образом, нужно было придумать: – откуда взять квалифицированных агентов, способных объяснить предубежденному и достаточно приземленному (оптовики!) рекламодателю смысл и выгоды совершенно нового на рынке предложения; – как обеспечить встречу этих агентов с рекламодателем в условиях утомленности клиентов постоянным нашествием бестолковых агентов от аутсайдеров; – как лучшим образом презентовать имеющиеся достоинства проекта, чтобы он не сливался с остальными? – и, наконец, как склонить рекламодателя к размещению рекламы в первом же, пилотном, номере? Традиционная отговорка клиентов на подобные предложения – «обязательно будем с вами работать, когда будете стабильно выходить хотя бы полгода».

Что получилось в итоге? В итоге я успешно решил все названные проблемы и запустил проект, обеспечив его рекламой на несколько выпусков вперед. При этом я не привлекал заемных средств, не заключал соглашений с ключевыми игроками и т.д. – решение было найдено именно в нетрадиционном подходе к презентации продукта и работе с клиентами.

Как бы вы решили задачу с такими исходными данными? Обоснуйте ваше решение проблемы с экономической точки зрения.

Кейс-задание 4. «Проект выхода из кризисной ситуации».

ОАО «Ирбитский мотоциклетный завод» (ИМЗ) – предприятие, специализирующееся на производстве тяжелых (объем двигателя от 650 куб. см) мотоциклов с коляской. Максимальный объем производства ИМЗ десять лет назад составил 130 тыс. мотоциклов. Основными потребителями продукции ИМЗ были жители сельской местности и малых городов, покупавшие мотоциклы для перевозки пассажиров и небольших грузов по плохим дорогам и бездорожью, а также для охоты, рыбалки, сбора грибов, ягод и др. Однако пять лет назад спрос со стороны данной категории потребителей значительно снизился, в результате чего предприятие произвело только 2 тыс. мотоциклов. Рассчитанное на гораздо больший объем производства предприятие оказалось далеко за «точкой безубыточности» и быстро подошло к предбанкротному состоянию. Несмотря на трудности и недостаток финансовых ресурсов, руководству предприятия удалось организовать разработку и начало единичного и мелкосерийного производства новых видов продукции – мотоциклов «Вояж» и «Кобра», а также вездеходов «Тайга», «Медведь» и «Егор». Из-за неоправданной спешки завод вышел на рынок с техникой, имеющей конструктивные недоработки и не прошедшей необходимый цикл испытаний. В результате имиджу предприятия был нанесен существенный ущерб. Сопоставляя развитие российского рынка с развитыми рынками западных стран, на предприятии пришли к выводу, что традиционный рынок тяжелых мотоциклов как транспортных средств для населения сельской местности и малых городов является неперспективным. Наиболее же привлекательным сегментом для рынка тяжелых мотоциклов в России должен стать рынок мотоциклов для развлечения.

Во многих странах мира на мотоциклетном рынке были отмечены следующие тенденции:

- 1) чем теплее климат, тем больше совокупный мотопарк;
- 2) чем суровее и холоднее климат, тем выше доля тяжелых мотоциклов;
- 3) чем меньше плотность населения, тем выше доля тяжелых мотоциклов;
- 4) чем более склонно население той или иной страны к «быстрой езде», «размаху» и «основательности», тем выше доля тяжелых мотоциклов;
- 5) чем больше национальных производителей и чем старше мотоциклетные традиции, тем выше спрос на мотоциклы.

В связи с этим руководство компании приняло следующие решения:

- 1) изменить приоритеты развития компании: ставка – на мотоциклы-одиночки;
- 2) быстро разработать новую модель мотоцикла-одиночки, ориентированного на богатого покупателя и байкеров;
- 3) остановить разработки вездеходов;
- 4) постепенно отказаться от ряда производств и сократить площадь завода.

Было собрано деловое совещание, на котором были поставлены требующие решения вопросы:

- 1) освоить выпуск новых мотоциклов-одиночек – «Мустанг»;
- 2) сократить долю бартера в выручке за мотоциклы с 50 до 10%.
- 3) разработать новый стиль и начать создание бренда «Урал+»;
- 4) провести ряд успешных PR-акций по раскрутке новых моделей;
- 5) начать разработку системы качества на соответствие международным стандартам;
- 6) за счет вывода неиспользуемых площадей сократить территорию завода с 68 до 42 га.

Примите наиболее эффективные решения по поставленным вопросам (возможны дополнения), организовав дискуссию в виде делового совещания, на котором следует обсудить:

1. Анализ сложившейся ситуации и ее причины.
2. Какие корректирующие действия необходимо предпринять?

3. Сформируйте проектную группу, целью которой будет поиск способов выхода из кризисной ситуации.

Тема 3. Системный подход в управлении проектами. Портфель проектов. Функциональные области управления проектами

Решение кейсов,
защита результатов предпроектного
исследования

Тема 4. Управление командой проекта

Решение кейсов,
защита

Тема 5. Планирование проекта по временным и стоимостным параметрам

Примерные кейсы

Кейс-задание 1. «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 – участники 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 PST International. Стоимость проекта оценивается в 2,5 млрд долларов. Обоснуйте ответы на вопросы:

1. К какому типу проектов относится данный проект?
2. Какие факторы подтверждают ваше предположение?

Кейс-задание 2. «Неудачный опыт».

Сергея Бочкарева назначили руководителем команды по реализации важного проекта, связанного с получением выгодного заказа. Сначала он встретился с семью членами команды, определил масштабы проекта и раздал персональные задания. Все члены команды соглашались, кивали в знак понимания и много записывали, так что по завершении собрания Сергей чувствовал себя прекрасно. «Они готовы», – подумал он. На выполнение проекта было отведено ровно четыре месяца. Проходили недели. Сергей был занят выполнением своей части проекта. Изредка он проверял индивидуальную работу членов команды, но регулярных собраний всех членов команды не проводил. В начале четвертого месяца Сергей почти случайно обнаружил, что между маркетинговой и логистической частями проекта существуют значительные функциональные противоречия. Сергей срочно созвал собрание команды и объявил чрезвычайное положение. Вся команда, особенно Сергей, работала сутками в течение следующих нескольких недель, и только дважды нарушила сроки сдачи конкретных заданий, в конце концов завершив проект по истечении шести месяцев. Высшее руководство было недовольно задержкой, но все-таки смогло сохранить заказчика и подписало долгосрочный контракт. По завершении проекта Сергей вздохнул с облегчением, но особой радости эта работа ему не принесла. Управление командой оказалось тяжелой работой! Иногда ему с командой приходилось отступать от намеченного плана, дублировать функции, оставлять работу незавершенной и ругаться по поводу того, в каком направлении следует двигаться. Стилль работы Сергея Бочкарева характеризовался частым вмешательством в работу команды, выполнением заданий за членов команды, решением проблем, которыми должны были заниматься другие. В конце концов команде удалось выполнить проект, но Сергей честно признал, что общее качество работы оставляло желать лучшего.

1. Охарактеризуйте стиль работы Сергея.
2. Назовите ошибки, допущенные Сергеем в процессе руководства командой.
3. Перечислите причины, которые не позволили команде Сергея Бочкарева добиться результатов, на которые он рассчитывал.
4. Какие меры по совершенствованию руководства командой можно предложить Сергею Бочкареву, чтобы не допускать ошибок в будущем?

Кейс-задание 3. «Один в поле».

Одиннадцать лет назад я работал в бесплатной рекламной газете в небольшом провинциальном городке. Газета доживала свои последние дни, не оправившись после кризиса – взлетевшие цены на бумагу и сократившиеся доходы рекламодателей сделали ее существование невозможным. Сотрудники хмуро ожидали официального приказа о закрытии. Я решил открыть небольшое рекламное агентство. Но амбиций было гораздо больше, чем на маленькую контору, и поэтому внутри этого агентства я задумал проект. Само собой издательский, так как печальная судьба газеты не давала покоя, и все время хотелось сделать так же, только лучше. «Креативная мысль» была следующей. Одними из активных рекламодателей, выживших в кризис, оказались оптовые склады продуктов и бытовой химии. Их клиенты – розничные торговые точки – были у меня все посчитаны и переписаны в базе данных, оставшейся от почившей газеты (я там занимался как раз доставкой тиража). Сложив два и два, я решил сделать специализированный бесплатный рекламный бюллетень для розницы. Аналог «Товаров и цен» местного масштаба. И начал делать. Конкурентными преимуществами проекта предполагались:

- адресная доставка издания (собственной курьерской службой лично в руки управляющему магазином);
- небольшой объем издания (реклама не потеряется среди сотен аналогичных объявлений);
- невысокая стоимость рекламы (за счет маленького тиража и, соответственно, низкой себестоимости, цена модуля была в три раза ниже, чем в ведущем рекламном издании города);
- дополнительные рекламные возможности (вложение писем, буклетов и пр.).

Проблемы со стартом были следующие:

1. Денег на продвижение проекта не было вообще. Агентство приносило деньги на небольшие зарплаты и ни цента больше. Поэтому проект должен был быть рентабельным с первого номера.
2. Рекламодателям ни я, ни мой проект были неизвестны, никаких предварительных договоренностей ни с кем не было.
3. В городе работало несколько изданий, публикующих рекламу. Одно – центральное, сильно оторвавшееся от остальных, и около десятка других, в том числе общественно-политических. И, похоже, этот спектр возможностей полностью удовлетворял имеющиеся запросы оптовиков.
4. При этом все потенциальные рекламодатели были окружены постоянным плотным вниманием со стороны агентов как ведущей рекламной газеты, так и изданий-аутсайдеров, которые использовали страницы флага в качестве клиентской базы. И после каждой публикации рекламодатель получал несколько предложений «попробовать еще и у нас».
5. У меня не было агентов, которых я мог бы отправить «в поле». Сам я мог бы вполне качественно презентовать проект, но это нужно было сделать для всех рекламодателей одновременно. Значит, мне нужны были люди, которые смогут и достойно представить проект, и добиться размещения рекламы уже в первом выпуске бюллетеня. А денег на «покупку» отдела продаж не было (см. выше). Таким образом, нужно было придумать: – откуда взять квалифицированных агентов, способных объяснить предубежденному и достаточно приземленному (оптовики!) рекламодателю смысл и выгоды совершенно нового на рынке предложения; – как обеспечить встречу этих агентов с рекламодателем в условиях утомленности клиентов постоянным нашествием бестолковых агентов от аутсайдеров; – как лучшим образом презентовать имеющиеся достоинства проекта, чтобы он не сливался с остальными? – и, наконец, как склонить рекламодателя к размещению рекламы в первом же, пилотном, номере? Традиционная отговорка клиентов на подобные предложения – «обязательно будем с вами работать, когда будете стабильно выходить хотя бы полгода».

Что получилось в итоге? В итоге я успешно решил все названные проблемы и запустил проект, обеспечив его рекламой на несколько выпусков вперед. При этом я не привлекал заемных средств, не заключал соглашений с ключевыми игроками и т.д. – решение было найдено именно в нетрадиционном подходе к презентации продукта и работе с клиентами.

Как бы вы решили задачу с такими исходными данными? Обоснуйте ваше решение проблемы с экономической точки зрения.

Кейс-задание 4. «Проект выхода из кризисной ситуации».

ОАО «Ирбитский мотоциклетный завод» (ИМЗ) – предприятие, специализирующееся на производстве тяжелых (объем двигателя от 650 куб. см) мотоциклов с коляской. Максимальный объем производства ИМЗ десять лет назад составил 130 тыс. мотоциклов. Основными потребителями продукции ИМЗ были жители сельской местности и малых городов, покупавшие мотоциклы для перевозки пассажиров и небольших грузов по плохим дорогам и бездорожью, а также для охоты, рыбалки, сбора грибов, ягод и др. Однако пять лет назад спрос со стороны данной категории потребителей значительно снизился, в результате чего предприятие произвело только 2 тыс. мотоциклов. Рассчитанное на гораздо больший объем производства предприятие оказалось далеко за «точкой безубыточности» и быстро подошло к предбанкротному состоянию. Несмотря на трудности и недостаток финансовых ресурсов, руководству предприятия удалось организовать разработку и начало единичного и мелкосерийного производства новых видов продукции – мотоциклов «Вояж» и «Кобра», а также вездеходов «Тайга», «Медведь» и «Егор». Из-за неоправданной спешки завод вышел на рынок с техникой, имеющей конструктивные недоработки и не прошедшей необходимый цикл испытаний. В результате имиджу предприятия был нанесен существенный ущерб. Сопоставляя развитие российского рынка с развитыми рынками западных стран, на предприятии пришли к выводу, что традиционный рынок тяжелых мотоциклов как транспортных средств для населения сельской местности и малых городов является неперспективным. Наиболее же привлекательным сегментом для рынка тяжелых мотоциклов в России должен стать рынок мотоциклов для развлечения.

Во многих странах мира на мотоциклетном рынке были отмечены следующие тенденции:

- 1) чем теплее климат, тем больше совокупный мотопарк;
- 2) чем суровее и холоднее климат, тем выше доля тяжелых мотоциклов;
- 3) чем меньше плотность населения, тем выше доля тяжелых мотоциклов;
- 4) чем более склонно население той или иной страны к «быстрой езде», «размаху» и «основательности», тем выше доля тяжелых мотоциклов;
- 5) чем больше национальных производителей и чем старше мотоциклетные традиции, тем выше спрос на мотоциклы.

В связи с этим руководство компании приняло следующие решения:

- 1) изменить приоритеты развития компании: ставка – на мотоциклы-одиночки;
- 2) быстро разработать новую модель мотоцикла-одиночки, ориентированного на богатого покупателя и байкеров;
- 3) остановить разработки вездеходов;
- 4) постепенно отказаться от ряда производств и сократить площадь завода.

Было собрано деловое совещание, на котором были поставлены требующие решения вопросы:

- 1) освоить выпуск новых мотоциклов-одиночек – «Мустанг»;
- 2) сократить долю бартера в выручке за мотоциклы с 50 до 10%.
- 3) разработать новый стиль и начать создание бренда «Урал+»;
- 4) провести ряд успешных PR-акций по раскрутке новых моделей;
- 5) начать разработку системы качества на соответствие международным стандартам;
- 6) за счет вывода неиспользуемых площадей сократить территорию завода с 68 до 42 га.

Примите наиболее эффективные решения по поставленным вопросам (возможны дополнения), организовав дискуссию в виде делового совещания, на котором следует обсудить:

1. Анализ сложившейся ситуации и ее причины.
2. Какие корректирующие действия необходимо предпринять?

3. Сформируйте проектную группу, целью которой будет поиск способов выхода из кризисной ситуации.

Тема 6. Управление качеством проекта

Примерные кейсы

Кейс-задание 1. «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 – участники 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 PST International. Стоимость проекта оценивается в 2,5 млрд долларов. Обоснуйте ответы на вопросы:

1. К какому типу проектов относится данный проект?
2. Какие факторы подтверждают ваше предположение?

Кейс-задание 2. «Неудачный опыт».

Сергея Бочкарева назначили руководителем команды по реализации важного проекта, связанного с получением выгодного заказа. Сначала он встретился с семью членами команды, определил масштабы проекта и раздал персональные задания. Все члены команды соглашались, кивали в знак понимания и много записывали, так что по завершении собрания Сергей чувствовал себя прекрасно. «Они готовы», – подумал он. На выполнение проекта было отведено ровно четыре месяца. Проходили недели. Сергей был занят выполнением своей части проекта. Изредка он проверял индивидуальную работу членов команды, но регулярных собраний всех членов команды не проводил. В начале четвертого месяца Сергей почти случайно обнаружил, что между маркетинговой и логистической частями проекта существуют значительные функциональные противоречия. Сергей срочно созвал собрание команды и объявил чрезвычайное положение. Вся команда, особенно Сергей, работала сутками в течение следующих нескольких недель, и только дважды нарушила сроки сдачи конкретных заданий, в конце концов завершив проект по истечении шести месяцев. Высшее руководство было недовольно задержкой, но все-таки смогло сохранить заказчика и подписало долгосрочный контракт. По завершении проекта Сергей вздохнул с облегчением, но особой радости эта работа ему не принесла. Управление командой оказалось тяжелой работой! Иногда ему с командой приходилось отступать от намеченного плана, дублировать функции, оставлять работу незавершенной и ругаться по поводу того, в каком направлении следует двигаться. Стиль работы Сергея Бочкарева характеризовался частым вмешательством в работу команды, выполнением заданий за членов команды, решением проблем, которыми должны были заниматься другие. В конце концов команде удалось выполнить проект, но Сергей честно признал, что общее качество работы оставляло желать лучшего.

1. Охарактеризуйте стиль работы Сергея.
2. Назовите ошибки, допущенные Сергеем в процессе руководства командой.
3. Перечислите причины, которые не позволили команде Сергея Бочкарева добиться результатов, на которые он рассчитывал.
4. Какие меры по совершенствованию руководства командой можно предложить Сергею Бочкареву, чтобы не допускать ошибок в будущем?

Кейс-задание 3. «Один в поле».

Одиннадцать лет назад я работал в бесплатной рекламной газете в небольшом провинциальном городке. Газета доживала свои последние дни, не оправившись после кризиса – взлетевшие цены на бумагу и сократившиеся доходы рекламодателей сделали ее существование невозможным. Сотрудники хмурыо ожидали официального приказа о закрытии. Я решил открыть небольшое рекламное агентство. Но амбиций было гораздо больше, чем на маленькую контору, и поэтому внутри этого агентства я задумал проект. Само собой издательский, так как печальная судьба газеты не давала покоя, и все время хотелось сделать так же, только лучше. «Креативная мысль» была следующей. Одними из активных рекламодателей, выживших в кризис, оказались оптовые склады продуктов и бытовой химии. Их клиенты – розничные торговые точки – были у меня все посчитаны и переписаны в базе данных, оставшейся от почившей газеты (я там занимался как раз доставкой тиража). Сложив два и два, я решил сделать специализированный бесплатный рекламный бюллетень для розницы. Аналог «Товаров и цен» местного масштаба. И начал делать. Конкурентными преимуществами проекта предполагались:

- адресная доставка издания (собственной курьерской службой лично в руки управляющему магазином);
- небольшим объемом издания (реклама не потеряется среди сотен аналогичных объявлений);
- невысокая стоимость рекламы (за счет маленького тиража и, соответственно, низкой себестоимости, цена модуля была в три раза ниже, чем в ведущем рекламном издании города);
- дополнительные рекламные возможности (вложение писем, буклетов и пр.).

Проблемы со стартом были следующие:

1. Денег на продвижение проекта не было вообще. Агентство приносило деньги на небольшие зарплаты и ни цента больше. Поэтому проект должен был быть рентабельным с первого номера.
2. Рекламодателям ни я, ни мой проект были неизвестны, никаких предварительных договоренностей ни с кем не было.
3. В городе работало несколько изданий, публикующих рекламу. Одно – центральное, сильно оторвавшееся от остальных, и около десятка других, в том числе общественно-политических. И, похоже, этот спектр возможностей полностью удовлетворял имеющиеся запросы оптовиков.
4. При этом все потенциальные рекламодатели были окружены постоянным плотным вниманием со стороны агентов как ведущей рекламной газеты, так и изданий-аутсайдеров, которые использовали страницы флагамена в качестве клиентской базы. И после каждой публикации рекламодатель получал несколько предложений «попробовать еще и у нас».
5. У меня не было агентов, которых я мог бы отправить «в поле». Сам я мог бы вполне качественно презентовать проект, но это нужно было сделать для всех рекламодателей одновременно. Значит, мне нужны были люди, которые смогут и достойно представить проект, и добиться размещения рекламы уже в первом выпуске бюллетеня. А денег на «покупку» отдела продаж не было (см. выше). Таким образом, нужно было придумать: – откуда взять квалифицированных агентов, способных объяснить предубежденному и достаточно приземленному (оптовики!) рекламодателю смысл и выгоды совершенно нового на рынке предложения; – как обеспечить встречу этих агентов с рекламодателем в условиях утомленности клиентов постоянным нашествием бестолковых агентов от аутсайдеров; – как лучшим образом презентовать имеющиеся достоинства проекта, чтобы он не сливался с остальными? – и, наконец, как склонить рекламодателя к размещению рекламы в первом же, пилотном, номере? Традиционная отговорка клиентов на подобные предложения – «обязательно будем с вами работать, когда будете стабильно выходить хотя бы полгода».

Что получилось в итоге? В итоге я успешно решил все названные проблемы и запустил проект, обеспечив его рекламой на несколько выпусков вперед. При этом я не привлекал заемных средств, не заключал соглашений с ключевыми игроками и т.д. – решение было найдено именно в нетрадиционном подходе к презентации продукта и работе с клиентами.

Как бы вы решили задачу с такими исходными данными? Обоснуйте ваше решение проблемы с экономической точки зрения.

Кейс-задание 4. «Проект выхода из кризисной ситуации».

ОАО «Ирбитский мотоциклетный завод» (ИМЗ) – предприятие, специализирующееся на производстве тяжелых (объем двигателя от 650 куб. см) мотоциклов с коляской. Максимальный объем производства ИМЗ десять лет назад составил 130 тыс. мотоциклов. Основными потребителями продукции ИМЗ были жители сельской местности и малых городов, покупавшие мотоциклы для перевозки пассажиров и небольших грузов по плохим дорогам и бездорожью, а также для охоты, рыбалки, сбора грибов, ягод и др. Однако пять лет назад спрос со стороны данной категории потребителей значительно снизился, в результате чего предприятие произвело только 2 тыс. мотоциклов. Рассчитанное на гораздо больший объем производства предприятие оказалось далеко за «точкой безубыточности» и быстро подошло к предбанкротному состоянию. Несмотря на трудности и недостаток финансовых ресурсов, руководству предприятия удалось организовать разработку и начало единичного и мелкосерийного производства новых видов продукции – мотоциклов «Вояж» и «Кобра», а также вездеходов «Тайга», «Медведь» и «Егор». Из-за неоправданной спешки завод вышел на рынок с техникой, имеющей конструктивные недоработки и не прошедшей необходимый цикл испытаний. В результате имиджу предприятия был нанесен существенный ущерб. Сопоставляя развитие российского рынка с развитыми рынками западных стран, на предприятии пришли к выводу, что традиционный рынок тяжелых мотоциклов как транспортных средств для населения сельской местности и малых городов является неперспективным. Наиболее же привлекательным сегментом для рынка тяжелых мотоциклов в России должен стать рынок мотоциклов для развлечения.

Во многих странах мира на мотоциклетном рынке были отмечены следующие тенденции:

- 1) чем теплее климат, тем больше совокупный мотопарк;
- 2) чем суровее и холоднее климат, тем выше доля тяжелых мотоциклов;
- 3) чем меньше плотность населения, тем выше доля тяжелых мотоциклов;
- 4) чем более склонно население той или иной страны к «быстрой езде», «размаху» и «основательности», тем выше доля тяжелых мотоциклов;
- 5) чем больше национальных производителей и чем старше мотоциклетные традиции, тем выше спрос на мотоциклы.

В связи с этим руководство компании приняло следующие решения:

- 1) изменить приоритеты развития компании: ставка – на мотоциклы-одиночки;
- 2) быстро разработать новую модель мотоцикла-одиночки, ориентированного на богатого покупателя и байкеров;
- 3) остановить разработки вездеходов;
- 4) постепенно отказаться от ряда производств и сократить площадь завода.

Было собрано деловое совещание, на котором были поставлены требующие решения вопросы:

- 1) освоить выпуск новых мотоциклов-одиночек – «Мустанг»;
- 2) сократить долю бартера в выручке за мотоциклы с 50 до 10%.
- 3) разработать новый стиль и начать создание бренда «Урал+»;
- 4) провести ряд успешных PR-акций по раскрутке новых моделей;
- 5) начать разработку системы качества на соответствие международным стандартам;
- 6) за счет вывода неиспользуемых площадей сократить территорию завода с 68 до 42 га.

Примите наиболее эффективные решения по поставленным вопросам (возможны дополнения), организовав дискуссию в виде делового совещания, на котором следует обсудить:

1. Анализ сложившейся ситуации и ее причины.
2. Какие корректирующие действия необходимо предпринять?
3. Сформируйте проектную группу, целью которой будет поиск способов выхода из кризисной ситуации.

Тема 7. Управление рисками в проекте

Примерные кейсы

Кейс-задание 1. «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 (ТСГП) 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 – участники 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 PST International. Стоимость проекта оценивается в 2,5 млрд долларов. Обоснуйте ответы на вопросы:

1. К какому типу проектов относится данный проект?
2. Какие факторы подтверждают ваше предположение?

Кейс-задание 2. «Неудачный опыт».

Сергея Бочкарева назначили руководителем команды по реализации важного проекта, связанного с получением выгодного заказа. Сначала он встретился с семью членами команды, определил масштабы проекта и раздал персональные задания. Все члены команды соглашались, кивали в знак понимания и много записывали, так что по завершении собрания Сергей чувствовал себя прекрасно. «Они готовы», – подумал он. На выполнение проекта было отведено ровно четыре месяца. Проходили недели. Сергей был занят выполнением своей части проекта. Изредка он проверял индивидуальную работу членов команды, но регулярных собраний всех членов команды не проводил. В начале четвертого месяца Сергей почти случайно обнаружил, что между маркетинговой и логистической частями проекта существуют значительные функциональные противоречия. Сергей срочно созвал собрание команды и объявил чрезвычайное положение. Вся команда, особенно Сергей, работала сутками в течение следующих нескольких недель, и только дважды нарушила сроки сдачи конкретных заданий, в конце концов завершив проект по истечении шести месяцев. Высшее руководство было недовольно задержкой, но все-таки смогло сохранить заказчика и подписало долгосрочный контракт. По завершении проекта Сергей вздохнул с облегчением, но особой радости эта работа ему не принесла. Управление командой оказалось тяжелой работой! Иногда ему с командой приходилось отступать от намеченного плана, дублировать функции, оставлять работу незавершенной и ругаться по поводу того, в каком направлении следует двигаться. Стиль работы Сергея Бочкарева характеризовался частым вмешательством в работу команды, выполнением заданий за членов команды, решением проблем, которыми должны были заниматься другие. В конце концов команде удалось выполнить проект, но Сергей честно признал, что общее качество работы оставляло желать лучшего.

1. Охарактеризуйте стиль работы Сергея.
2. Назовите ошибки, допущенные Сергеем в процессе руководства командой.
3. Перечислите причины, которые не позволили команде Сергея Бочкарева добиться результатов, на которые он рассчитывал.
4. Какие меры по совершенствованию руководства командой можно предложить Сергею Бочкареву, чтобы не допускать ошибок в будущем?

Кейс-задание 3. «Один в поле».

Одиннадцать лет назад я работал в бесплатной рекламной газете в небольшом провинциальном городке. Газета доживала свои последние дни, не оправившись после кризиса – взлетевшие цены на бумагу и сократившиеся доходы рекламодателей сделали ее существование невозможным. Сотрудники хмуро ожидали официального приказа о закрытии. Я решил открыть небольшое рекламное агентство. Но амбиций было гораздо больше, чем на маленькую контору, и поэтому внутри этого агентства я задумал проект. Само собой издательский, так как печальная судьба газеты не давала покоя, и все время хотелось сделать так же, только лучше. «Креативная мысль» была следующей. Одними из активных рекламодателей, выживших в кризис, оказались оптовые склады продуктов и бытовой химии. Их клиенты – розничные торговые точки – были у меня все посчитаны и переписаны в базе данных, оставшейся от почившей газеты (я там занимался как раз доставкой тиража). Сложив два и два, я решил сделать специализированный бесплатный рекламный бюллетень для розницы. Аналог «Товаров и цен» местного масштаба. И начал делать. Конкурентными преимуществами проекта предполагались:

- адресная доставка издания (собственной курьерской службой лично в руки управляющему магазином);
- небольшим объемом издания (реклама не потеряется среди сотен аналогичных объявлений);
- невысокая стоимость рекламы (за счет маленького тиража и, соответственно, низкой себестоимости, цена модуля была в три раза ниже, чем в ведущем рекламном издании города);
- дополнительные рекламные возможности (вложение писем, буклетов и пр.).

Проблемы со стартом были следующие:

1. Денег на продвижение проекта не было вообще. Агентство приносило деньги на небольшие зарплаты и ни цента больше. Поэтому проект должен был быть рентабельным с первого номера.
2. Рекламодателям ни я, ни мой проект были неизвестны, никаких предварительных договоренностей ни с кем не было.
3. В городе работало несколько изданий, публикующих рекламу. Одно – центральное, сильно оторвавшееся от остальных, и около десятка других, в том числе общественно-политических. И, похоже, этот спектр возможностей полностью удовлетворял имеющиеся запросы оптовиков.
4. При этом все потенциальные рекламодатели были окружены постоянным плотным вниманием со стороны агентов как ведущей рекламной газеты, так и изданий-аутсайдеров, которые использовали страницы флагамена в качестве клиентской базы. И после каждой публикации рекламодатель получал несколько предложений «попробовать еще и у нас».
5. У меня не было агентов, которых я мог бы отправить «в поле». Сам я мог бы вполне качественно презентовать проект, но это нужно было сделать для всех рекламодателей одновременно. Значит, мне нужны были люди, которые смогут и достойно представить проект, и добиться размещения рекламы уже в первом выпуске бюллетеня. А денег на «покупку» отдела продаж не было (см. выше). Таким образом, нужно было придумать: – откуда взять квалифицированных агентов, способных объяснить предубежденному и достаточно приземленному (оптовики!) рекламодателю смысл и выгоды совершенно нового на рынке предложения; – как обеспечить встречу этих агентов с рекламодателем в условиях утомленности клиентов постоянным нашествием бестолковых агентов от аутсайдеров; – как лучшим образом презентовать имеющиеся достоинства проекта, чтобы он не сливался с остальными? – и, наконец, как склонить рекламодателя к размещению рекламы в первом же, пилотном, номере? Традиционная отговорка клиентов на подобные предложения – «обязательно будем с вами работать, когда будете стабильно выходить хотя бы полгода».

Что получилось в итоге? В итоге я успешно решил все названные проблемы и запустил проект, обеспечив его рекламой на несколько выпусков вперед. При этом я не привлекал заемных средств, не заключал соглашений с ключевыми игроками и т.д. – решение было найдено именно в нетрадиционном подходе к презентации продукта и работе с клиентами.

Как бы вы решили задачу с такими исходными данными? Обоснуйте ваше решение проблемы с экономической точки зрения.

Кейс-задание 4. «Проект выхода из кризисной ситуации».

ОАО «Ирбитский мотоциклетный завод» (ИМЗ) – предприятие, специализирующееся на производстве тяжелых (объем двигателя от 650 куб. см) мотоциклов с коляской. Максимальный объем производства ИМЗ десять лет назад составил 130 тыс. мотоциклов. Основными потребителями продукции ИМЗ были жители сельской местности и малых городов, покупавшие мотоциклы для перевозки пассажиров и небольших грузов по плохим дорогам и бездорожью, а также для охоты, рыбалки, сбора грибов, ягод и др. Однако пять лет назад спрос со стороны данной категории потребителей значительно снизился, в результате чего предприятие произвело только 2 тыс. мотоциклов. Рассчитанное на гораздо больший объем производства предприятие оказалось далеко за «точкой безубыточности» и быстро подошло к предбанкротному состоянию. Несмотря на трудности и недостаток финансовых ресурсов, руководству предприятия удалось организовать разработку и начало единичного и мелкосерийного производства новых видов продукции – мотоциклов «Вояж» и «Кобра», а также вездеходов «Тайга», «Медведь» и «Егор». Из-за неоправданной спешки завод вышел на рынок с техникой, имеющей конструктивные недоработки и не прошедшей необходимый цикл испытаний. В результате имиджу предприятия был нанесен существенный ущерб. Сопоставляя развитие российского рынка с развитыми рынками западных стран, на предприятии пришли к выводу, что традиционный рынок тяжелых мотоциклов как транспортных средств для населения сельской местности и малых городов является неперспективным. Наиболее же привлекательным сегментом для рынка тяжелых мотоциклов в России должен стать рынок мотоциклов для развлечения.

Во многих странах мира на мотоциклетном рынке были отмечены следующие тенденции:

- 1) чем теплее климат, тем больше совокупный мотопарк;
- 2) чем суровее и холоднее климат, тем выше доля тяжелых мотоциклов;
- 3) чем меньше плотность населения, тем выше доля тяжелых мотоциклов;
- 4) чем более склонно население той или иной страны к «быстрой езде», «размаху» и «основательности», тем выше доля тяжелых мотоциклов;
- 5) чем больше национальных производителей и чем старше мотоциклетные традиции, тем выше спрос на мотоциклы.

В связи с этим руководство компании приняло следующие решения:

- 1) изменить приоритеты развития компании: ставка – на мотоциклы-одиночки;
- 2) быстро разработать новую модель мотоцикла-одиночки, ориентированного на богатого покупателя и байкеров;
- 3) остановить разработки вездеходов;
- 4) постепенно отказаться от ряда производств и сократить площадь завода.

Было собрано деловое совещание, на котором были поставлены требующие решения вопросы:

- 1) освоить выпуск новых мотоциклов-одиночек – «Мустанг»;
- 2) сократить долю бартера в выручке за мотоциклы с 50 до 10%.
- 3) разработать новый стиль и начать создание бренда «Урал+»;
- 4) провести ряд успешных PR-акций по раскрутке новых моделей;
- 5) начать разработку системы качества на соответствие международным стандартам;
- 6) за счет вывода неиспользуемых площадей сократить территорию завода с 68 до 42 га.

Примите наиболее эффективные решения по поставленным вопросам (возможны дополнения), организовав дискуссию в виде делового совещания, на котором следует обсудить:

1. Анализ сложившейся ситуации и ее причины.
2. Какие корректирующие действия необходимо предпринять?
3. Сформируйте проектную группу, целью которой будет поиск способов выхода из кризисной ситуации.

Тема 8. Управление коммуникациями и стейкхолдерами

Примерные кейсы

Кейс-задание 1. «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 (ТСГР) 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 – участники 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 PST International. Стоимость проекта оценивается в 2,5 млрд долларов. Обоснуйте ответы на вопросы:

1. К какому типу проектов относится данный проект?
2. Какие факторы подтверждают ваше предположение?

Кейс-задание 2. «Неудачный опыт».

Сергея Бочкарева назначили руководителем команды по реализации важного проекта, связанного с получением выгодного заказа. Сначала он встретился с семью членами команды, определил масштабы проекта и раздал персональные задания. Все члены команды соглашались, кивали в знак понимания и много записывали, так что по завершении собрания Сергей чувствовал себя прекрасно. «Они готовы», – подумал он. На выполнение проекта было отведено ровно четыре месяца. Проходили недели. Сергей был занят выполнением своей части проекта. Изредка он проверял индивидуальную работу членов команды, но регулярных собраний всех членов команды не проводил. В начале четвертого месяца Сергей почти случайно обнаружил, что между маркетинговой и логистической частями проекта существуют значительные функциональные противоречия. Сергей срочно созвал собрание команды и объявил чрезвычайное положение. Вся команда, особенно Сергей, работала сутками в течение следующих нескольких недель, и только дважды нарушила сроки сдачи конкретных заданий, в конце концов завершив проект по истечении шести месяцев. Высшее руководство было недовольно задержкой, но все-таки смогло сохранить заказчика и подписало долгосрочный контракт. По завершении проекта Сергей вздохнул с облегчением, но особой радости эта работа ему не принесла. Управление командой оказалось тяжелой работой! Иногда ему с командой приходилось отступать от намеченного плана, дублировать функции, оставлять работу незавершенной и ругаться по поводу того, в каком направлении следует двигаться. Стиль работы Сергея Бочкарева характеризовался частым вмешательством в работу команды, выполнением заданий за членов команды, решением проблем, которыми должны были заниматься другие. В конце концов команде удалось выполнить проект, но Сергей честно признал, что общее качество работы оставляло желать лучшего.

1. Охарактеризуйте стиль работы Сергея.
2. Назовите ошибки, допущенные Сергеем в процессе руководства командой.
3. Перечислите причины, которые не позволили команде Сергея Бочкарева добиться результатов, на которые он рассчитывал.
4. Какие меры по совершенствованию руководства командой можно предложить Сергею Бочкареву, чтобы не допускать ошибок в будущем?

Кейс-задание 3. «Один в поле».

Одиннадцать лет назад я работал в бесплатной рекламной газете в небольшом провинциальном городке. Газета доживала свои последние дни, не оправившись после кризиса – взлетевшие цены на бумагу и сократившиеся доходы рекламодателей сделали ее существование невозможным. Сотрудники хмуро ожидали официального приказа о закрытии. Я решил открыть небольшое рекламное агентство. Но амбиций было гораздо больше, чем на маленькую контору, и поэтому внутри этого агентства я задумал проект. Само собой издательский, так как печальная судьба газеты не давала покоя, и все время хотелось сделать так же, только лучше. «Креативная мысль» была следующей. Одними из активных рекламодателей, выживших в кризис, оказались оптовые склады продуктов и бытовой химии. Их клиенты – розничные торговые точки – были у меня все посчитаны и переписаны в базе данных, оставшейся от почившей газеты (я там занимался как раз доставкой тиража). Сложив два и два, я решил сделать специализированный бесплатный рекламный бюллетень для розницы. Аналог «Товаров и цен» местного масштаба. И начал делать. Конкурентными преимуществами проекта предполагались:

- адресная доставка издания (собственной курьерской службой лично в руки управляющему магазином);
- небольшим объемом издания (реклама не потеряется среди сотен аналогичных объявлений);
- невысокая стоимость рекламы (за счет маленького тиража и, соответственно, низкой себестоимости, цена модуля была в три раза ниже, чем в ведущем рекламном издании города);
- дополнительные рекламные возможности (вложение писем, буклетов и пр.).

Проблемы со стартом были следующие:

1. Денег на продвижение проекта не было вообще. Агентство приносило деньги на небольшие зарплаты и ни цента больше. Поэтому проект должен был быть рентабельным с первого номера.
2. Рекламодателям ни я, ни мой проект были неизвестны, никаких предварительных договоренностей ни с кем не было.
3. В городе работало несколько изданий, публикующих рекламу. Одно – центральное, сильно оторвавшееся от остальных, и около десятка других, в том числе общественно-политических. И, похоже, этот спектр возможностей полностью удовлетворял имеющиеся запросы оптовиков.
4. При этом все потенциальные рекламодатели были окружены постоянным плотным вниманием со стороны агентов как ведущей рекламной газеты, так и изданий-аутсайдеров, которые использовали страницы флагамена в качестве клиентской базы. И после каждой публикации рекламодатель получал несколько предложений «попробовать еще и у нас».
5. У меня не было агентов, которых я мог бы отправить «в поле». Сам я мог бы вполне качественно презентовать проект, но это нужно было сделать для всех рекламодателей одновременно. Значит, мне нужны были люди, которые смогут и достойно представить проект, и добиться размещения рекламы уже в первом выпуске бюллетеня. А денег на «покупку» отдела продаж не было (см. выше). Таким образом, нужно было придумать: – откуда взять квалифицированных агентов, способных объяснить предубежденному и достаточно приземленному (оптовики!) рекламодателю смысл и выгоды совершенно нового на рынке предложения; – как обеспечить встречу этих агентов с рекламодателем в условиях утомленности клиентов постоянным нашествием бестолковых агентов от аутсайдеров; – как лучшим образом презентовать имеющиеся достоинства проекта, чтобы он не сливался с остальными? – и, наконец, как склонить рекламодателя к размещению рекламы в первом же, пилотном, номере? Традиционная отговорка клиентов на подобные предложения – «обязательно будем с вами работать, когда будете стабильно выходить хотя бы полгода».

Что получилось в итоге? В итоге я успешно решил все названные проблемы и запустил проект, обеспечив его рекламой на несколько выпусков вперед. При этом я не привлекал заемных средств, не заключал соглашений с ключевыми игроками и т.д. – решение было найдено именно в нетрадиционном подходе к презентации продукта и работе с клиентами.

Как бы вы решили задачу с такими исходными данными? Обоснуйте ваше решение проблемы с экономической точки зрения.

Кейс-задание 4. «Проект выхода из кризисной ситуации».

ОАО «Ирбитский мотоциклетный завод» (ИМЗ) – предприятие, специализирующееся на производстве тяжелых (объем двигателя от 650 куб. см) мотоциклов с коляской. Максимальный объем производства ИМЗ десять лет назад составил 130 тыс. мотоциклов. Основными потребителями продукции ИМЗ были жители сельской местности и малых городов, покупавшие мотоциклы для перевозки пассажиров и небольших грузов по плохим дорогам и бездорожью, а также для охоты, рыбалки, сбора грибов, ягод и др. Однако пять лет назад спрос со стороны данной категории потребителей значительно снизился, в результате чего предприятие произвело только 2 тыс. мотоциклов. Рассчитанное на гораздо больший объем производства предприятие оказалось далеко за «точкой безубыточности» и быстро подошло к предбанкротному состоянию. Несмотря на трудности и недостаток финансовых ресурсов, руководству предприятия удалось организовать разработку и начало единичного и мелкосерийного производства новых видов продукции – мотоциклов «Вояж» и «Кобра», а также вездеходов «Тайга», «Медведь» и «Егор». Из-за неоправданной спешки завод вышел на рынок с техникой, имеющей конструктивные недоработки и не прошедшей необходимый цикл испытаний. В результате имиджу предприятия был нанесен существенный ущерб. Сопоставляя развитие российского рынка с развитыми рынками западных стран, на предприятии пришли к выводу, что традиционный рынок тяжелых мотоциклов как транспортных средств для населения сельской местности и малых городов является неперспективным. Наиболее же привлекательным сегментом для рынка тяжелых мотоциклов в России должен стать рынок мотоциклов для развлечения.

Во многих странах мира на мотоциклетном рынке были отмечены следующие тенденции:

- 1) чем теплее климат, тем больше совокупный мотопарк;
- 2) чем суровее и холоднее климат, тем выше доля тяжелых мотоциклов;
- 3) чем меньше плотность населения, тем выше доля тяжелых мотоциклов;
- 4) чем более склонно население той или иной страны к «быстрой езде», «размаху» и «основательности», тем выше доля тяжелых мотоциклов;
- 5) чем больше национальных производителей и чем старше мотоциклетные традиции, тем выше спрос на мотоциклы.

В связи с этим руководство компании приняло следующие решения:

- 1) изменить приоритеты развития компании: ставка – на мотоциклы-одиночки;
- 2) быстро разработать новую модель мотоцикла-одиночки, ориентированного на богатого покупателя и байкеров;
- 3) остановить разработки вездеходов;
- 4) постепенно отказаться от ряда производств и сократить площадь завода.

Было собрано деловое совещание, на котором были поставлены требующие решения вопросы:

- 1) освоить выпуск новых мотоциклов-одиночек – «Мустанг»;
- 2) сократить долю бартера в выручке за мотоциклы с 50 до 10%.
- 3) разработать новый стиль и начать создание бренда «Урал+»;
- 4) провести ряд успешных PR-акций по раскрутке новых моделей;
- 5) начать разработку системы качества на соответствие международным стандартам;
- 6) за счет вывода неиспользуемых площадей сократить территорию завода с 68 до 42 га.

Примите наиболее эффективные решения по поставленным вопросам (возможны дополнения), организовав дискуссию в виде делового совещания, на котором следует обсудить:

1. Анализ сложившейся ситуации и ее причины.
2. Какие корректирующие действия необходимо предпринять?
3. Сформируйте проектную группу, целью которой будет поиск способов выхода из кризисной ситуации.

Решение ситуационных задач

Тема 4. Управление командой проекта

Примерные ситуационные задачи

Ситуация 1. Между двумя участниками проекта возник конфликт, который мешает им успешно работать. Каждый из них в отдельности обращался к Вам с просьбой разобраться и поддержать его позицию.

Выберете и обоснуйте свой вариант поведения в этой ситуации:

- а) пресечь конфликт во время очных встреч при обсуждении проекта, а конфликтные взаимоотношения порекомендовать разрешить в другое время;
- б) попросить разобраться в конфликте сторонних специалистов-психологов;
- в) лично попытаться разобраться в мотивах конфликта и найти приемлемый для обеих сторон вариант примирения;
- г) выяснить, кто из членов команды является авторитетом для конфликтующих, и попытаться через него воздействовать на них.

Ситуация 2. Подчиненный (участник проекта) игнорирует Ваши советы и указания, делает все по-своему, не обращая внимания на замечания, не исправляя того, на что Вы ему указываете.

Как Вы поступите с этим подчиненным (участником проекта) в дальнейшем?

- а) разобравшись в мотивах упорства и видя их несостоятельность, предложите ему покинуть проект;
- б) в интересах дела постараетесь вызвать его на откровенный разговор, попытаетесь найти с ним общий язык, настроить на деловой контакт;
- в) обратитесь к команде, рассчитывая на то, что его неправильное поведение будет осуждено и к нему примут меры общественного воздействия;
- г) попытаетесь вначале разобраться в том, не совершаете ли Вы сами ошибок во взаимоотношениях с подчиненным (участником проекта), а потом уже решите, как поступить.

Ситуация 3. Вы – руководитель проекта. На 8 часов 15 минут Вы вызвали к себе участника проекта для выяснения причин его постоянных опозданий на встречи с проектной командой, но сами неожиданно опоздали на 15 минут. Участник проекта же пришел вовремя и ждет Вас.

Как Вы начнете беседу при встрече?

- а) независимо от своего опоздания сразу же потребуете его объяснений об опозданиях на встречи;
- б) извинитесь перед ним и начнете беседу;
- в) поздороваетесь, объясните причину своего опоздания и спросите его: «Как Вы думаете, что можно ожидать от руководителя, который так же часто опаздывает, как и Вы?»;
- г) отмените беседу и перенесете ее на другое время.

Ситуация 4. Однажды Вы оказались участником дискуссии нескольких руководителей проектов о том, как лучше обращаться с проектной командой. Одна из точек зрения вам понравилась больше всего.

Какая и почему?

- а) «чтобы участник хорошо работал, нужно подходить к нему индивидуально, учитывать особенности его личности»;
- б) «все это мелочи. Главное в оценке людей – это их деловые качества, исполнительность. Каждый должен делать то, что ему положено»;
- в) «успеха в руководстве можно добиться лишь в том случае, если подчиненные доверяют своему руководителю, уважают его»;
- г) «это правильно, но все же лучшими стимулами в работе являются четкий приказ, приличная оплата труда, бонусы».

Тема 7. Управление рисками в проекте

Примерные ситуационные задачи

Ситуация 1. Между двумя участниками проекта возник конфликт, который мешает им успешно работать. Каждый из них в отдельности обращался к Вам с просьбой разобраться и поддержать его позицию.

Выберете и обоснуйте свой вариант поведения в этой ситуации:

- а) пресечь конфликт во время очных встреч при обсуждении проекта, а конфликтные взаимоотношения порекомендовать разрешить в другое время;
- б) попросить разобраться в конфликте сторонних специалистов-психологов;
- в) лично попытаться разобраться в мотивах конфликта и найти приемлемый для обеих сторон вариант примирения;
- г) выяснить, кто из членов команды является авторитетом для конфликтующих, и попытаться через него воздействовать на них.

Ситуация 2. Подчиненный (участник проекта) игнорирует Ваши советы и указания, делает все по-своему, не обращая внимания на замечания, не исправляя того, на что Вы ему указываете.

Как Вы поступите с этим подчиненным (участником проекта) в дальнейшем?

- а) разобравшись в мотивах упорства и видя их несостоятельность, предложите ему покинуть проект;
- б) в интересах дела постараетесь вызвать его на откровенный разговор, попытаетесь найти с ним общий язык, настроить на деловой контакт;
- в) обратитесь к команде, рассчитывая на то, что его неправильное поведение будет осуждено и к нему примут меры общественного воздействия;
- г) попытаетесь вначале разобраться в том, не совершаете ли Вы сами ошибок во взаимоотношениях с подчиненным (участником проекта), а потом уже решите, как поступить.

Ситуация 3. Вы – руководитель проекта. На 8 часов 15 минут Вы вызвали к себе участника проекта для выяснения причин его постоянных опозданий на встречи с проектной командой, но сами неожиданно опоздали на 15 минут. Участник проекта же пришел вовремя и ждет Вас.

Как Вы начнете беседу при встрече?

- а) независимо от своего опоздания сразу же потребуете его объяснений об опозданиях на встречи;
- б) извинитесь перед ним и начнете беседу;
- в) поздороваетесь, объясните причину своего опоздания и спросите его: «Как Вы думаете, что можно ожидать от руководителя, который так же часто опаздывает, как и Вы?»;
- г) отмените беседу и перенесете ее на другое время.

Ситуация 4. Однажды Вы оказались участником дискуссии нескольких руководителей проектов о том, как лучше обращаться с проектной командой. Одна из точек зрения вам понравилась больше всего.

Какая и почему?

- а) «чтобы участник хорошо работал, нужно подходить к нему индивидуально, учитывать особенности его личности»;
- б) «все это мелочи. Главное в оценке людей – это их деловые качества, исполнительность. Каждый должен делать то, что ему положено»;
- в) «успеха в руководстве можно добиться лишь в том случае, если подчиненные доверяют своему руководителю, уважают его»;
- г) «это правильно, но все же лучшими стимулами в работе являются четкий приказ, приличная оплата труда, бонусы».

Тема 8. Управление коммуникациями и стейкхолдерами

Примерные ситуационные задачи

Ситуация 1. Между двумя участниками проекта возник конфликт, который мешает им успешно работать. Каждый из них в отдельности обращался к Вам с просьбой разобраться и поддержать его позицию.

Выберете и обоснуйте свой вариант поведения в этой ситуации:

- а) пресечь конфликт во время очных встреч при обсуждении проекта, а конфликтные взаимоотношения порекомендовать разрешить в другое время;

- б) попросить разобраться в конфликте сторонних специалистов-психологов;
- в) лично попытаться разобраться в мотивах конфликта и найти приемлемый для обеих сторон вариант примирения;
- г) выяснить, кто из членов команды является авторитетом для конфликтующих, и попытаться через него воздействовать на них.

Ситуация 2. Подчиненный (участник проекта) игнорирует Ваши советы и указания, делает все по-своему, не обращая внимания на замечания, не исправляя того, на что Вы ему указываете.

Как Вы поступите с этим подчиненным (участником проекта) в дальнейшем?

- а) разобравшись в мотивах упорства и видя их несостоятельность, предложите ему покинуть проект;
- б) в интересах дела постараетесь вызвать его на откровенный разговор, попытаетесь найти с ним общий язык, настроить на деловой контакт;
- в) обратитесь к команде, рассчитывая на то, что его неправильное поведение будет осуждено и к нему примут меры общественного воздействия;
- г) попытаетесь вначале разобраться в том, не совершаете ли Вы сами ошибок во взаимоотношениях с подчиненным (участником проекта), а потом уже решите, как поступить.

Ситуация 3. Вы – руководитель проекта. На 8 часов 15 минут Вы вызвали к себе участника проекта для выяснения причин его постоянных опозданий на встречи с проектной командой, но сами неожиданно опоздали на 15 минут. Участник проекта же пришел вовремя и ждет Вас.

Как Вы начнете беседу при встрече?

- а) независимо от своего опоздания сразу же потребуете его объяснений об опозданиях на встречи;
- б) извинитесь перед ним и начнете беседу;
- в) поздороваетесь, объясните причину своего опоздания и спросите его: «Как Вы думаете, что можно ожидать от руководителя, который так же часто опаздывает, как и Вы?»;
- г) отмените беседу и перенесете ее на другое время.

Ситуация 4. Однажды Вы оказались участником дискуссии нескольких руководителей проектов о том, как лучше обращаться с проектной командой. Одна из точек зрения вам понравилась больше всего.

Какая и почему?

- а) «чтобы участник хорошо работал, нужно подходить к нему индивидуально, учитывать особенности его личности»;
- б) «все это мелочи. Главное в оценке людей – это их деловые качества, исполнительность. Каждый должен делать то, что ему положено»;
- в) «успеха в руководстве можно добиться лишь в том случае, если подчиненные доверяют своему руководителю, уважают его»;
- г) «это правильно, но все же лучшими стимулами в работе являются четкий приказ, приличная оплата труда, бонусы».

Тестирование

Тема 2. Определение и предметная область проекта

Примерные вопросы тестирования

1. Что является одним из наиболее важных навыков руководителя проекта?
 - (а) навыки ведения переговоров,
 - (б) навыки влияния,
 - (в) коммуникативные навыки.**
2. К характеристике высокоэффективной интегрированной команды проекта относят:

- (а) удовлетворение от работы,
- (б) ясное понимание общих целей,**
- (в) чувства и гордость за команду.

3. Какая организация устанавливает стандарт де-факто в области управления проектами:

- (а) PMBOK,
- (б) PMO,
- (в) PMI.**

4. Выберите правильную последовательность процесса структуризации проекта:

- (а) определение проекта, уровень детализации, структура процесса, организационная структура,**
- (б) определение проекта, уровень детализации, организационная структура, структура процесса,
- (в) структура процесса, определение проекта, уровень детализации, организационная структура.

5. Два события в сетевом графике могут быть соединены:

- (а) одной работой,**
- (б) двумя работами,
- (в) одной или более работ.

Эссе

Тема 1. История управления проектами

1. Особенности командообразования.
2. SWOT-анализ проекта: трудности и ошибки построения.
3. Программные средства управления проектами: сравнительная характеристика.
4. Риски проекта в условиях российской экономики.
5. Психологические аспекты управления проектом.

4.3 Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме зачета

Типовые вопросы зачета

1. Значение, области использования дисциплины Управление проектами
2. Понятие, особенности проекта.
3. Окружение проекта: структура, состав.
4. Целевые параметры проекта, управляемые параметры.
5. Классификация проектов.
6. Сущность управления проектами.
7. Базовые системы управления проектами.
8. Задачи, назначение управления проектами.
9. Базовые понятия управления проектами
10. Взаимосвязь управления проектами и управления инвестициями.
11. Взаимодействие целей проекта и организации.
12. Сравнение функций традиционного и проектного управления.
13. Соотношение инновационной и стандартной деятельности в управлении проектами и функциональным менеджментом.
14. Принципиальная модель управления проектами.
15. Фазы и этапы жизненного цикла проекта.
16. Функции управления проектами.

17. Подсистемы управления проектами.
18. Взаимосвязь фаз, функций и подсистем.
19. Цели, стратегия и результаты проекта.
20. Жизненные циклы проекта и продукции.
21. Организационная структура УП.
22. Участники проекта.
23. Разработка концепции проекта.
24. Предварительный анализ осуществимости проекта.
25. Прединвестиционные исследования.
26. Разработка обоснований проекта.
27. Проектный анализ.
28. Оценка жизнеспособности и реализуемости проекта.
29. Бизнес-план проекта (предприятия).
30. Экспертиза проекта.
31. Состав экспертизы.
32. Общая схема оценки проекта.
33. Показатели эффективности проекта.

Типовые задания для зачета

Примерные задания для экзамена

1. Рассматривается проект организации мини-пивоварни Компанией «Добродел». Планируется, что продукцией пивоварни будет качественное солодовое пиво, приготовляемое по классической рецептуре из высококачественных отечественных и импортных компонентов. Компания собирается производить непастеризованное пиво с целью последующего сбыта потребителям в розлив через предприятия общественного питания. Анализ состояния рынка пива, проведенный в ходе подготовки бизнес-плана, позволил выявить определенные возможности для Компании в области производства пива в Тамбовской области. Компанией получены данные относительно возможности поставок пива для предприятий общественного питания, расположенных в различных районах региона.

Типовые вопросы:

- а. Выберите для данного проекта тип организационной структуры. Объясните свой выбор.
- б. Постройте коммуникационную структуру данного проекта.
- в. Разработайте и обоснуйте систему обучения и повышения квалификации персонала проекта:
 - для персонала низового уровня;
 - для менеджеров среднего звена;
 - для руководителей организации.
- г. Опишите базовые бизнес-процессы данного проекта.
- д. Спрогнозируйте развитие ситуации с помощью метода разработки сценариев для данного проекта.

2. Тамбовский банк планирует выйти на региональные рынки РФ. В связи с этим предполагается использование стратегии горизонтальной интеграции (поглощение региональных банков в целях создания холдинга федерального уровня). Собственными финансовыми средствами банк располагает.

Типовые вопросы:

- а. Сформулируйте миссию данного проекта.
- б. Постройте график СРМ данного проекта.
- в. Разработайте и обоснуйте направления совершенствования корпоративной культуры проекта.
- г. Перечислите разделы бизнес-плана создания данного проекта.
- д. Предложите технологию принятия решений для данного проекта.

3. Рассматривается проект проведения городского праздника посвященного «Дню защиты детей». Администрация города финансирует 50% от сметы в размере 3 млн. рублей, остальные средства планируется получить из спонсоров и рекламодателей.

Типовые вопросы:

- а. Предложите для рассматриваемого проекта корпоративную стратегию. Объясните свой выбор.
- б. Постройте карту стратегических групп для данного проекта.
- в. Выберите наиболее приоритетное, на Ваш взгляд, средство маркетинговой коммуникации для привлечения покупателей продукции (услуги) данного проекта. Объясните свой выбор.
- г. Выберите инновационную стратегию для данного проекта.
- д. Постройте для данного проекта схематическое дерево целей (не менее трех уровней и семи элементов).

4. Рассматривается проект строительства жилого многоквартирного дома в г. Тамбове. Планируется начать продажи квартир до окончания строительства. Архитектурный проект утвержден, разрешение на строительство получено. При этом у Вас нет собственных возможностей для осуществления строительства (техники, трудовых ресурсов и т.д.). Сроки, согласно плану строительства не должны превышать 3 лет. Собственными финансовыми ресурсами Вы располагаете не в достаточной степени.

Типовые вопросы:

- а. К какому типу относится данный проект.
- б. Постройте цепочку ценностей данного проекта.
- в. Если возможно ли использование технологии аутсорсинга для данного проекта, то какие из функций могут быть переданы сторонним организациям и почему.
- г. Выберите метод формирования команды данного проекта и обоснуйте свой выбор.
- д. Опишите методы снижения рисков при осуществлении данного проекта, которые целесообразно применить в данном случае.

5. Вы решили из регионального общественного движения «Наша Россия» (5 тысяч членов) превратиться в федеральную политическую партию под тем же названием с представительствами в 50-и регионах и с общей численностью членов партии не менее 50 тысяч человек. Финансирование планируется получить от членских взносов (25%), а остальное за счет пожертвований сочувствующих программе вашей партии представителей бизнеса.

Типовые вопросы:

- а. Проведите SWOT-анализ приведенной ситуации.
- б. Разработайте и обоснуйте систему мотивации персонала (торгового, производственного, менеджеров среднего или высшего звена и др.) для проекта:
 - систему материального стимулирования;
 - систему нематериального стимулирования.
- в. Проведите краткий анализ конкурентной среды организации на основе пятифакторной модели М. Портера.
- г. Разработайте систему контроля решений и ее основные элементы для данного проекта.
- д. Выберите способ финансирования данного проекта и обоснуйте свой выбор.

4.4. Шкала оценивания промежуточной аттестации

Оценка	Компетенции	Дескрипторы (уровни) – основные признаки освоения (показатели достижения результата)
«зачтено» (50 - 100 баллов)		
«не зачтено» (0 - 49 баллов)		

5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)

5.1 Методические указания по организации самостоятельной работы обучающихся:

Приступая к изучению дисциплины, в первую очередь обучающимся необходимо ознакомиться содержанием рабочей программы дисциплины (РПД), которая определяет содержание, объем, а также порядок изучения и преподавания учебной дисциплины, ее раздела, части.

Для самостоятельной работы важное значение имеют разделы «Объем и содержание дисциплины», «Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины» и «Материально-техническое обеспечение дисциплины, программное обеспечение, профессиональные базы данных и информационные справочные системы».

В разделе «Объем и содержание дисциплины» указываются все разделы и темы изучаемой дисциплины, а также виды занятий и планируемый объем в академических часах.

В разделе «Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины» указана рекомендуемая основная и дополнительная литература.

В разделе «Материально-техническое обеспечение дисциплины, программное обеспечение, профессиональные базы данных и информационные справочные системы» содержится перечень профессиональных баз данных и информационных справочных систем, необходимых для освоения дисциплины.

5.2 Рекомендации обучающимся по работе с теоретическими материалами по дисциплине

При изучении и проработке теоретического материала необходимо:

- просмотреть еще раз презентацию лекции в системе MOODLe, повторить законспектированный на лекционном занятии материал и дополнить его с учетом рекомендованной дополнительной литературы;
- при самостоятельном изучении теоретической темы сделать конспект, используя рекомендованные в РПД источники, профессиональные базы данных и информационные справочные системы;
- ответить на вопросы для самостоятельной работы, по теме представленные в пункте 3.2 РПД.
- при подготовке к текущему контролю использовать материалы фонда оценочных средств (ФОС).

5.3 Рекомендации по работе с научной и учебной литературой

Работа с основной и дополнительной литературой является главной формой самостоятельной работы и необходима при подготовке к устному опросу на семинарских занятиях, к дебатам, тестированию, экзамену. Она включает проработку лекционного материала и рекомендованных источников и литературы по тематике лекций.

Конспект лекции должен содержать реферативную запись основных вопросов лекции, в том числе с опорой на размещенные в системе MOODLe презентации, основных источников и литературы по темам, выводы по каждому вопросу. Конспект может быть выполнен в рамках распечатки выдачи презентаций лекций или в отдельной тетради по предмету. Он должен быть аккуратным, хорошо читаемым, не содержать не относящуюся к теме информацию или рисунки.

Конспекты научной литературы при самостоятельной подготовке к занятиям должны содержать ответы на каждый поставленный в теме вопрос, иметь ссылку на источник информации с обязательным указанием автора, названия и года издания используемой научной литературы. Конспект может быть опорным (содержать лишь основные ключевые позиции), но при этом позволяющим дать полный ответ по вопросу, может быть подробным. Объем конспекта определяется самим студентом.

В процессе работы с основной и дополнительной литературой студент может:

- делать записи по ходу чтения в виде простого или развернутого плана (создавать перечень основных вопросов, рассмотренных в источнике);
- составлять тезисы (цитирование наиболее важных мест статьи или монографии, короткое изложение основных мыслей автора);
- готовить аннотации (краткое обобщение основных вопросов работы);
- создавать конспекты (развернутые тезисы).

5.4. Рекомендации по подготовке к отдельным заданиям текущего контроля

Собеседование предполагает организацию беседы преподавателя со студентами по вопросам практического занятия с целью более обстоятельного выявления их знаний по определенному разделу, теме, проблеме и т.п. Все члены группы могут участвовать в обсуждении, добавлять информацию, дискутировать, задавать вопросы и т.д.

Устный опрос может применяться в различных формах: фронтальный, индивидуальный, комбинированный. Основные качества устного ответа подлежащего оценке:

- правильность ответа по содержанию;
- полнота и глубина ответа;
- сознательность ответа;
- логика изложения материала;
- рациональность использованных приемов и способов решения поставленной учебной задачи;
- своевременность и эффективность использования наглядных пособий и технических средств при ответе;
- использование дополнительного материала;
- рациональность использования времени, отведенного на задание.

Устный опрос может сопровождаться презентацией, которая подготавливается по одному из вопросов практического занятия. При выступлении с презентацией необходимо обращать внимание на такие моменты как:

- содержание презентации: актуальность темы, полнота ее раскрытия, смысловое содержание, соответствие заявленной темы содержанию, соответствие методическим требованиям (цели, ссылки на ресурсы, соответствие содержания и литературы), практическая направленность, соответствие содержания заявленной форме, адекватность использования технических средств учебным задачам, последовательность и логичность презентуемого материала;
- оформление презентации: объем (оптимальное количество), дизайн (читаемость, наличие и соответствие графики и анимации, звуковое оформление, структурирование информации, соответствие заявленным требованиям), оригинальность оформления, эстетика, использование возможности программной среды, соответствие стандартам оформления;
- личностные качества: ораторские способности, соблюдение регламента, эмоциональность, умение ответить на вопросы, систематизированные, глубокие и полные знания по всем разделам программы;
- содержание выступления: логичность изложения материала, раскрытие темы, доступность изложения, эффективность применения средств ИКТ, способы и условия достижения результативности и эффективности для выполнения задач своей профессиональной или учебной деятельности, доказательность принимаемых решений, умение аргументировать свои заключения, выводы.

6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

6.1 Основная литература:

1. Бирюков А. Н. Процессы управления информационными технологиями. - 2-е изд., испр.. - Москва: Национальный Открытый Университет «ИНТУИТ», 2016. - 264 с. - Текст : электронный // ЭБС «Университетская библиотека онлайн» [сайт]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=428949>
2. Вичугова, А. А. Инструментальные средства информационных систем : учебное пособие. - Весь срок охраны авторского права; Инструментальные средства информационных систем. - Томск: Томский политехнический университет, 2015. - 136 с. - Текст : электронный // IPR BOOKS [сайт]. - URL: <http://www.iprbookshop.ru/55190.html>

6.2 Дополнительная литература:

1. Гаспарян, М. С., Лихачева, Г. Н. Информационные системы и технологии : учебное пособие. - 2021-12-31; Информационные системы и технологии. - Москва: Евразийский открытый институт, 2011. - 370 с. - Текст : электронный // IPR BOOKS [сайт]. - URL: <http://www.iprbookshop.ru/10680.html>

6.3 Иные источники:

1. Национальный Открытый Университет «ИНТУИТ» - <http://www.intuit.ru/>
2. Библиотека научной и учебной литературы - <http://sbiblio.com>
3. Интернет библиотека электронных книг Elibrus - <http://elibrus.lgb.ru/psi.shtml>
4. Консультант студента. Гуманитарные науки: электронно-библиотечная система - <http://www.studentlibrary.ru>
5. СТАРТАПЫ.РУ - <http://startapy.ru>
6. Управление ИТ-проектами: учебный курс - <http://window.edu.ru/resource/436/61436>
7. Управление проектами: фундаментальный курс - https://www.hse.ru/pubs/share/direct/demo_document/148559151

7. Материально-техническое обеспечение дисциплины, программное обеспечение, профессиональные базы данных и информационные справочные системы

Для проведения занятий по дисциплине необходимо следующее материально-техническое обеспечение: учебные аудитории для проведения занятий лекционного и семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, помещения для самостоятельной работы.

Учебные аудитории и помещения для самостоятельной работы укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации большой аудитории.

Помещения для самостоятельной работы укомплектованы компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду Университета.

Для проведения занятий лекционного типа используются наборы демонстрационного оборудования, обеспечивающие тематические иллюстрации (проектор, ноутбук, экран/ интерактивная доска).

Лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение:

LibreOffice

Операционная система "Альт Образование"

Microsoft Windows 10

Microsoft Office Профессиональный плюс 2007

1С: Предприятие 8

Профессиональные базы данных и информационные справочные системы:

1. Научная электронная библиотека «КиберЛенинка». – URL: <https://cyberleninka.ru>
2. Российская государственная библиотека. – URL: <https://www.rsl.ru>
3. Российская национальная библиотека. – URL: <http://nlr.ru>
4. Президентская библиотека имени Б.Н. Ельцина. – URL: <https://www.prlib.ru>
5. Электронная библиотека РФФИ. – URL: <https://www.rfbr.ru/rffi/ru/library>
6. Тамбовская областная универсальная научная библиотека им. А.С. Пушкина. – URL: <http://www.tambovlib.ru>

Электронная информационно-образовательная среда

https://auth.tsutmb.ru/authorize?response_type=code&client_id=moodle&state=xyz

Взаимодействие преподавателя и студента в процессе обучения осуществляется посредством мультимедийных, гипертекстовых, сетевых, телекоммуникационных технологий, используемых в электронной информационно-образовательной среде университета.