

ПРИЛОЖЕНИЕ А
ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ МАТЕРИАЛОВ ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ
ПО ДИСЦИПЛИНЕ «Проектный менеджмент»

1. Перечень оценочных средств для компетенций, формируемых в результате освоения дисциплины

Код контролируемой компетенции	Способ оценивания	Оценочное средство
УК-1: Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий	Зачет	Комплект контролирующих материалов для зачета
УК-2: Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла	Зачет	Комплект контролирующих материалов для зачета
УК-3: Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	Зачет	Комплект контролирующих материалов для зачета
УК-4: Способен применять современные коммуникативные технологии, в том числе на иностранном(ых) языке(ах), для академического и профессионального взаимодействия	Зачет	Комплект контролирующих материалов для зачета

2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций, описание шкал оценивания

Оцениваемые компетенции представлены в разделе «Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с индикаторами достижения компетенций» рабочей программы дисциплины «Проектный менеджмент».

При оценивании сформированности компетенций по дисциплине «Проектный менеджмент» используется 100-балльная шкала.

Критерий	Оценка по 100-балльной шкале	Оценка по традиционной шкале
Студент освоил изучаемый материал, выполняет задания в соответствии с индикаторами достижения компетенций, может допускать отдельные ошибки.	25-100	<i>Зачтено</i>
Студент не освоил основное содержание изученного материала, задания в соответствии с индикаторами достижения компетенций не выполнены или выполнены неверно.	0-24	<i>Не зачтено</i>

3. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки уровня достижения компетенций в соответствии с индикаторами

1. Построение «сетевой матрицы» как наиболее эффективного инструмента в управлении проектом как системой

Компетенция	Индикатор достижения компетенции
УК-1 Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий	УК-1.1 Анализирует проблемную ситуацию как систему, выявляя ее составляющие и связи между ними

1. Построение «сетевой матрицы» как наиболее эффективного инструмента в управлении проектом как системой [УК-1.1]

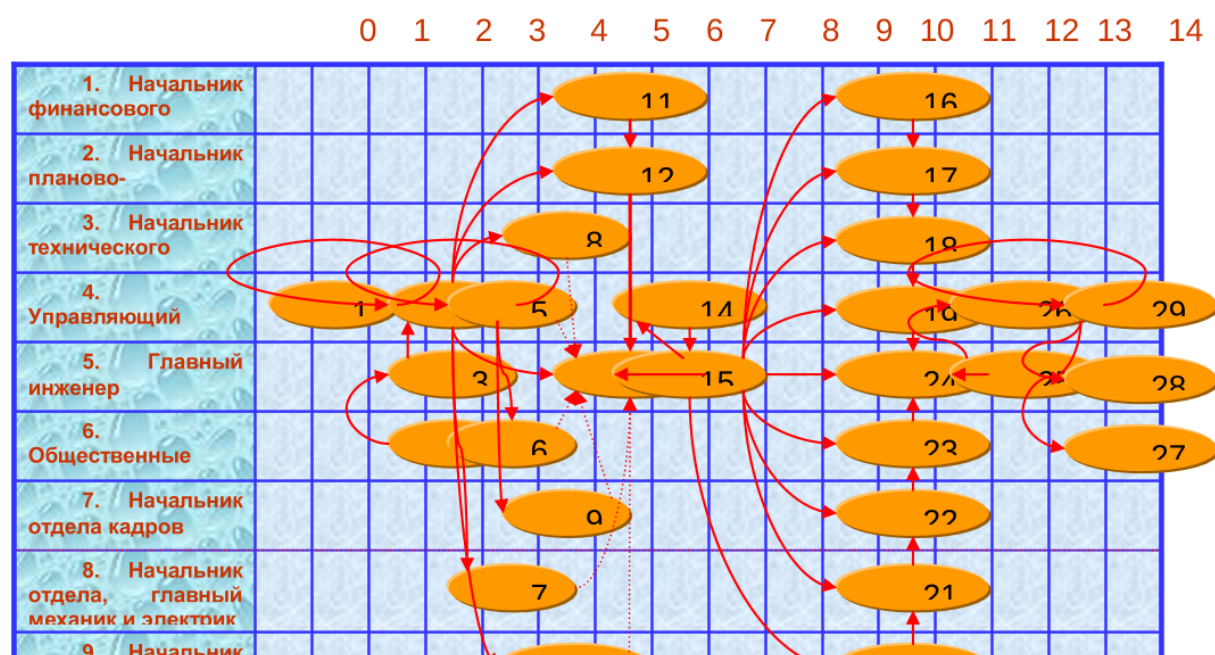
Построить «сетевую матрицу» управления проектом, выявляя связи между процессами организации (объект выбирается на занятии либо выдается преподавателем)

Сетевая матрица – графическое изображение процессов осуществления проекта, где все работы (управленческие, производственные) показаны в определенной технологической последовательности и необходимой взаимосвязи и зависимости.

При построении сетевой матрицы используются 3 основных понятия: «работа», «событие» и «путь».

Общие правила построения сетевых моделей:

- Правило обозначения работ;
- Правило запрещения «тупиков»;
- Правило запрещения необеспеченных событий;
- Правило изображения поставки;
- Правило организационно-технологических связей между работами;
- Технологическое правило построения сетевых моделей.



Важнейшим преимуществом сетевой матрицы является то, что отпадает необходимость производить расчеты параметров матриц, так как они наглядно показаны на самом рисунке. Но знать, как рассчитываются эти параметры, необходимо, поскольку это позволяет осуществлять в проектах маневрирование ресурсами, повышает уровень эффективности управления.

2. Кейс «Составляющие элементы проекта и связи между ними»

Компетенция	Индикатор достижения компетенции
УК-1 Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий	УК-1.1 Анализирует проблемную ситуацию как систему, выявляя ее составляющие и связи между ними

Кейс «Составляющие элементы проекта и связи между ними»
[УК-1.1]

Задание. Сначала необходимо индивидуально (шаг 1), а затем в коллективно (шаг 2) проранжировать действия менеджера в правильном по их мнению порядке при создании проекта. Затем собственное и коллективное ранжирования сверяются с предлагаемым (эталонным) ранжированием (соответственно, шаги 4 и 5). Эталонное ранжирование приведено в шаге 3. Шаг 4 рассчитывается как разница между шагом 1 и 3, шаг 5 - как разница между шагом 2 и 3. Таким образом у каждого участника сравнивается эффективность принятия решений индивидуально и коллективно (наиболее эффективен метод принятия решения, в котором сумма отклонений от эталоне меньше).

Таблица 1 – Составляющие действия при реализации проекта

	Действия	Шаги				
		1	2	3	4	5
1	Найти квалифицированный персонал для заполнения должностей					
2	Измерить прогресс или недостатки при осуществлении цели проекта					
3	Определить и проанализировать различные задания, необходимые для осуществления проекта					
4	Выработать стратегии (порядок, приоритеты и время выполнения важнейших действий)					
5	Выработать альтернативные пути выполнения действий					
6	Создать соответствующие условия для индивидуального выполнения работы					
7	Распределить обязанности ответственности					
8	Определить цели проекта (желаемые результаты)					
9	Обучить и подготовить персонал к выполнению новых обязанностей и поручений					
10	Собрать и проанализировать факты о текущем состоянии проекта					
11	Определить квалификацию для всех должностей					
12	Скорректировать проект					
13	Координирование ежедневных действий					
14	Определить распределение ресурсов (бюджет, матер, ресурсы)					
15	Определить негативные последствия каждого способа реализации проекта					
16	Установить цели для каждого специалиста					
17	Определить обязанности и ответственности новых должностей и взаимоотношения между ними					

18	Определить основной курс действий					
19	Установить когда и как будет изменяться процесс.					

3.Задание на определение приоритета проекта и анализ вариантов решения поставленной проблемной ситуации

Компетенция	Индикатор достижения компетенции
УК-1 Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий	УК-1.2 Осуществляет поиск вариантов решения поставленной проблемной ситуации

КЕЙС Определение приоритета проекта и анализ вариантов решения поставленной проблемной ситуации [УК-1.2]

Цель данной ситуации — дать возможность попрактиковаться в использовании системы приоритета проектов, которая ранжирует предложенные проекты относительно их содействия целям и стратегическому плану организации.

Краткая история компании

Компания является кинематографическим подразделением большого конгломерата по развлечениям. Главный офис находится в г. Анахайм, Калифорния. Кроме подразделения по художественным фильмам, конгломерат включает парки, домашнее видео, телеканалы, интерактивные игры, театральные постановки. В течение 10 лет темпы роста компании остаются стабильными. В прошлом году общий доход компании увеличился на 12% и достиг \$21, 2 миллиарда. Компания ведет переговоры по расширению своей империи парков на материк, в Польшу и Китай. Подразделение фильмов дало доход в \$274 миллиона, что на 7% больше прошлогоднего. Чистая прибыль снизилась на 3% — до 16%, из-за плохого отклика на три из пяти выпущенных фильмов за год.

Миссия компании

Нашей важнейшей задачей является создание ценностей для акционеров, оставаясь первой в мире компанией по развлечениям с творческой, стратегической и финансовой точек зрения.

Подразделение кинематографии содействует этой задаче, выпуская в год от 4 до 6 высококачественных развлекательных семейных фильмов для массового проката. В последние годы главный управляющий компании выступает за то, чтобы фильмы заняли лидирующее положение в защите окружающей среды.

«Обязательные» цели компании.

Каждый проект должен отвечать обязательным целям, определенным руководящими работниками. Важно, чтобы отобранные проекты фильмов не

нарушали цели высокой стратегической важности. Существует три обязательных цели:

1. Все проекты отвечают юридическим стандартам, стандартам безопасности и окружающей среды.

2. Все проекты фильмов должны получить рейтинг PG или более низкую консультационную оценку

3. Все проекты не должны оказывать вредного влияния на текущие или планируемые операции в рамках всей компании.

«Желаемые» цели компании.

Желаемые цели получают оценку по их относительной важности. Высшее руководство отвечает за формулирование, ранжирование и оценку целей для того, чтобы обеспечить содействие проектов целям к стратегии компании. Список желаемых целей компании приводится ниже:

1. Номинироваться и завоевать академическую награду, как Лучший фильм года.

2. Создать, по крайней мере, один анимационный персонаж, который будет использоваться в мультфильмах или телевизионном сериале.

3. Создать дополнительные товары, приносящие прибыль (действующие фигурки, куклы, интерактивные игры, музыкальные CD).

4. Повышать общественное сознание по вопросам окружающей среды.

5. Добиться повышения прибыли на 18%.

6. Повышать художественный уровень анимационных фильмов и поддерживать репутацию фирмы.

7. Обеспечить базу для развития новых парковых зон компании.

Задание

Вы — член команды по определению приоритетов и отвечаете за оценку и выбор предложенных фильмов. Используя данную форму оценки для официальной оценки и ранжирования каждого предложения, будьте готовы сообщить о своем решении и обосновать его.

Предположим, что все проекты преодолели установленный барьер в 14% ROI. Кроме краткого изложения содержания фильма, предложения включают следующие финансовые проекты театральных и видео продаж: 80% шансов от ROI 50%, ROI 20%.

Например, для предложения №1 (Dalai lama) есть шанс, что в 80% он получит, по крайней мере, 8% прибыли на инвестирования (ROI), в 50 случаях ROI составит 18% и в 20% случаев ROI будет только 24%.

Предлагаемые фильмы:

Проект 1: «Моя жизнь с Dalai Lama». Анимационный биографический обзор детства Далай-ламы на Тибете, основанный на популярной детской книге «Сказки Непала». Жизнь Далай-ламы представлена глазами Гуоды — полевой змеи — и других животных, которые дружили с Далай-ламой и помогали ему понять принципы буддизма.

Вероятность	80%	50%	20%
ROI	8%	18%	24%

Проект 2: «Heidi». Римейк классической детской истории с музыкой композиторов, получивших награду Syskle и Obert. Фильм с большим бюджетом, с участием звезд захватывающими дух пейзажами Швейцарских Альп.

Вероятность	80%	50%	20%
ROI	2%	20%	30%

Проект 3: «Побег от Рио Джапани», Действие происходит в тропических лесах Амазонки. В центре событий Пабло, молодой ягуар, который пытается убедить воюющих животных джунглей объединиться и убежать от опустошительной вырубке лесов.

Вероятность	80%	50%	20%
ROI	15%	20%	24%

Проект 4: «Ольга» История Ольги Корбут, известной российской гимнастки, которая завоевала 3 золотых медали на летних Олимпийских играх в 1971 году. Малобюджетный фильм, повествующий о ее жизни в России и о том, как она была выбрана советскими властями для проведения государственной атлетической программы. Фильм о том, как Корбут смогла сохранить независимость и любовь к гимнастике, несмотря на жесткую программу тренировок.

Вероятность	80%	50%	20%
ROI	8%	15%	20%

Проект 5: «Кейко» — история одного кита. История Кейко, известного кита-убийцы, будет рассказана его вымышленным потомком Сейко, которая в далеком будущем рассказывает своим детям об их знаменитом дедушке. Фильм с большим бюджетом объединит реалистические съемки о ките с анимационным окружением, используя художественную компьютерную графику. История покажет, как Кейко отреагировал на отношение к нему людей.

Вероятность	80%	50%	20%
ROI	6%	18%	25%

Проект 6: «Большой остров». Правдивая история о том, как группа начинающих студентов-биологов обнаружила, что завод по производству удобрений сбрасывает токсичные отходы в реку. Фильм со средним бюджетом показывает, как студенты организовали кампанию борьбы с местной бюрократией и в конечном итоге заставили завод возместить ущерб, нанесенный местной экосистеме

Вероятность	80%	50%	20%
ROI	9%	15%	20%

ФОРМА ОЦЕНКИ ПРИОРИТЕТА ПРОЕКТА

Необходимые цели			1	2	3	4	5	6
Отвечает всем стандартам безопасности и окружающей среды	да							
	Нет							
	Не приемлемы							
Рейтинг PG ИЛИ G	да							
	Нет							
	Не приемлемы							
Нет вредного влияния на другие операции	да							
	Нет							
	Не приемлемы							
Желаемые цели	Относительная важность	Влияние отдельного проекта	алл	алл	алл	алл	алл	алл
Номинироваться на лучший фильм года	60	0 <= нет потенциала 1 >= низкий потенциал 2 > высокий						
Создать дополнительные товары	10	0 <= нет потенциала 1 >= низкий потенциал 2 > высокий						
Создать новый анимационный персонаж	20	0 <= нет потенциала 1 >= низкий потенциал 2 > высокий						
Повысить заботу об окружающей среде	55	0 <= нет потенциала 1 >= низкий потенциал 2 > высокий						
Получить на 18% больше прибыли	70	0 <= 18% 1 > 18% 2 > 22%						

Улучшить положение анимационных фильмов	40	0 ≤ нет влияния 1 ≥ небольшое влияние 2 > большое влияние						
Создать базу для новых проектов	10	0 ≤ нет потенциала 1 ≥ низкий потенциал 2 > высокий						
Общее количество баллов								
приоритет								

4.Задание на поиск вариантов решения оптимальных капиталовложений в проект

Компетенция	Индикатор достижения компетенции
УК-1 Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий	УК-1.2 Осуществляет поиск вариантов решения поставленной проблемной ситуации

Задание на поиск вариантов решения оптимальных капиталовложений в проект [УК-1.2]

На предприятии разработаны два варианта освоения капиталовложений в объеме 30 млн. рублей. Сметная стоимость создаваемого объекта и срок освоения инвестиций одинаковы, но структура затрат по годам периода освоения различна.

Таблица 1 – Исходные данные

КВ	Годы освоения					Сумма, млн.руб.
	1	2	3	4	5	
Вариант 1	2	3,5	6	8	10,5	30
Вариант 2	10,5	8	6	3,5	2	30

Таблица 2 - Ставка дисконта (капитала) (номер варианты выбирается в соответствии последней цифрой зачетной книжки)

№пп	Вариант									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0
k	0,10	1,11	0,12	0,13	0,14	0,15	0,16	0,17	0,18	0,19

Какой из вариантов капитальных вложений в проект предпочтительней с учетом фактора времени и почему?

5.Задание на выявление наиболее значимых проектов

Компетенция	Индикатор достижения компетенции
УК-2 Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла	УК-2.1 Формулирует цель и задачи, связанные с подготовкой и реализацией проекта в профессиональной сфере

Задания текущего контроля успеваемости по дисциплине «Проектный менеджмент»

Тема: МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗРАБОТКИ ПРОЕКТОВ

Задание на выявление наиболее значимых проектов [УК-2.1]

1. Просмотрите первую страницу вашей местной газеты и попытайтесь определить, сколько проектов упомянуто в статьях

2. Подумайте, что вы считаете наибольшим достижением человечества за последние 5 лет. На занятиях в группах от 3 до 5 человек обменяйтесь мнениями с другими студентами и составьте более объемный список. Посмотрите на эти достижения с точки зрения понятия «проект». Что вы можете сказать относительно важности управления проектом?

6.Задание на формулировку целей и задач, связанных с подготовкой и реализацией проекта в профессиональной сфере «Организационные начала»

Компетенция	Индикатор достижения компетенции
УК-2 Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла	УК-2.1 Формулирует цель и задачи, связанные с подготовкой и реализацией проекта в профессиональной сфере

Деловая игра на формулировку целей и задач, связанных с подготовкой и реализацией проекта в профессиональной сфере «Организационные начала» [УК-2.1]

Целью игры является приобретение практического опыта работы по *подготовке проекта - создания нового предприятия*, работы с исходными документами и материалами для создания фирмы и разработки ее организационной, управленческой и информационной структуры.

Участникам необходимо придерживаться условий игры. Так, в зависимости от количества студентов группа распределяется по подгруппам с учетом интересов участников по 3—5 человек в каждой. Фирма создается как общество любого типа. Размер уставного капитала определяется действующим законодательством.

Руководитель игры исполняет должность менеджера высшего ранга и ведет арбитраж. Все остальные должности высшего и среднего звеньев управления вакантны.

Каждый участник игры располагает денежным капиталом в размере 3 млн. рублей, вложенным в один из коммерческих банков. Создание, расширение и развитие фирмы осуществляется за счет собственных средств и коммерческого кредита.

После распределения студентов на подгруппы руководитель игры ставит перед ними проблемную ситуацию — определить игровые роли в будущей фирме путем выборов:

- а) инициативной группы по подготовке и проведению общего собрания участников — по одному представителю от подгруппы;
- б) для выборов президента (генерального директора), главного бухгалтера, главного инженера фирмы — кандидатуры избираются общим собранием.

На общем собрании обсуждаются и утверждаются: название фирмы, фирменный знак, вид продукции, место расположения фирмы, источники финансирования, разработчики проектов и т. д.

При положительном решении поставленной проблемы руководитель ставит перед высшим руководством задачу — сформировать среднее звено руководства фирмы, назначить своим приказом начальников (менеджеров) отделов и служб.

Далее игра переходит в следующую стадию, на которой каждый из ее участников определяет права и обязанности по занимаемой должности и представляет на утверждение президенту фирмы. Объем прав и обязанностей упрощается для решения одной игровой задачи — разработки оптимального варианта организационной структуры фирмы, структуры управления, структуры информационного обмена, схемы административной и функциональной подчиненности подразделений и служб, описания связей между ними, их предназначения, функций и задач.

Разработанные документы визируются по линиям взаимосвязи

подразделений и служб и представляются на утверждение руководителю игры.

На заключительной стадии игры участники переходят к обсуждению в подгруппах финансовых вопросов (предварительный, примерный анализ затрат на разработку устава фирмы, технико-экономического обоснования проекта строительства, бизнес-плана и других документов, иных видов затрат, связанных с созданием фирмы и ее подразделений). Итоги обсуждения представляются президенту фирмы, главному бухгалтеру и главному инженеру для подготовки проектов решения последующих задач деятельности фирмы.

В заключении деловой игры руководитель заслушивает краткие сообщения всех должностных лиц по итогам их работы и ставит задачи по подготовке к следующему циклу игры.

Регламент (расписание) деловой игры составляется руководителем игры и зависит от уровня подготовки студентов, их специализации, практического опыта, материально-технического и методического обеспечения игры. Основное время должно быть направлено на создание и отработку документов фирмы, отражающих ее организационную, управленческую и информационную структуры.

В итоге игры студенты должны предоставить протокол общего собрания участников будущей фирмы; перечень документов, необходимых для регистрации фирмы. А также схемы организационной структуры фирмы, схемы структуры управления и информационной структуры фирмы. Составить приказ о назначении должностных лиц фирмы.

7.Задание на выбор оптимального способа решения задач с учетом существующих ресурсов и ограничений проекта на всех этапах его жизненного цикла

Компетенция	Индикатор достижения компетенции
УК-2 Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла	УК-2.2 Участвует в управлении проектом на всех этапах его жизненного цикла

Тема 2: СОДЕРЖАНИЕ ПРОЕКТА

КЕЙС Коммуникационная корпорация Jarvis на выбор оптимального способа решения задач с учетом существующих ресурсов и ограничений [УК-2.2]

Задание. Ответьте на вопросы, изучив кейс:

1. Какие коммуникационные технологии руководству компании выбрать как основной продукт, предоставляемый на рынок в ближайшие 5 лет, и почему?

2. Исходя из специфики деятельности фирмы, разработать формулировку задач компании, три основных цели и задачи для Jarvis Communication. Каждая функциональная зона должна разработать 4 ключевых цели для поддержки корпоративной цели.

История корпорации

Jarvis Communication — молодая фирма, сориентированная на разработку, производство и продажу миниатюрных телефонов. В прошлом году доход от продаж составил \$6,5 миллиона, и это был первый прибыльный год за три года существования фирмы. Телефон уникален по своим качествам: он всего два дюйма в длину, весит две унции, а миниатюрная трубка вставляется в ухо. Динамик и микрофон выполняют все функции обычного телефона (кроме набора номера). В телефоне используется технология костной проводимости звука, которая реагирует на незначительные колебания в голове, когда человек разговаривает. Стоимость телефона \$99. Рынок фирмы быстро вырос и достиг мирового уровня. Аналитики полагают, что в последующие 5 лет рынок будет увеличиваться на 50% ежегодно.

Большая часть разработок миниатюрного телефона принадлежит Карли Ярвису — инженеру-электрику. Она также является автором более 20 новых продуктов, уже спроектированных и с готовыми чертежами Ярвис считает, что инновации в способе телекоммуникации являются основой будущего

успеха компании. По ее мнению, прежде всего должно быть качество, а прибыль и отдача последуют потом. В прошлом месяце компания купила небольшую фирму, специализирующуюся на выпуске и установке на печатные платы кремниевых чипов. Продукция компании Jarvis Communication идет нарасхват. Руководство компании размышляет о необходимости зарегистрироваться на Нью-Йоркской фондовой бирже на случай крупного расширения.

Управление

В компании работает 120 человек, и она имеет матричную структуру управления, чтобы стимулировать проектное управление. Для каждого сотрудника главным является качество. Ярвис считает, что стиль руководства должен быть коллегиальным, рабочие условия должны доставлять радость и компания должна производить продукты, которые делают жизнь легче и лучше. Маркетинг отвечает за обеспечение прямой продажи оригинального оборудования (ОЕМ). Технический отдел отвечает за проектирование и развитие продукта. Производственный отдел контролирует производство и качество продукта.

Будущее

Внешнее. Предполагается, что в последующие 7 лет рынок телекоммуникационных продуктов увеличится на 20%. Хотя сегодня у компании нет конкурентов, появление многих новых компаний ожидается в ближайшем будущем. С каждым днем время реализации будет становиться все важнее. Чтобы выжить, необходимо будет поддерживать появление новых продуктов. Стратегический альянс с компьютерными и коммуникационными фирмами неизбежен, так как промышленность развивается, и ассортимент изделия увеличивается. Самую большую угрозу представляет Восток.

Внутреннее. Наиболее захватывающим образцом нового продукта является миниатюрный радиотелефон. Такой телефон позволяет людям

свободно передвигаться, освобождая руки. Телефон вставляется в ухо, а у пользователя находится небольшой пакетик размером с пачку жевательной резинки и весом около 1 унции. Предполагается продавать такой телефон за \$150. Следующим этапом будет их производство в большом количестве, и сделать это нужно как можно скорее.

Другим продуктом является миниатюрный телефон, который использует голосовые технологии для компьютера — набрать номер покупателя, записать и передать данные. Этот образец был продемонстрирован с компьютерами Apple. Так как телефон использует технологию костной проводимости звука (а не воздушную), всякие фоновые шумы отсутствуют, и качество звука значительно улучшается по сравнению с обычными телефонами. Такой телефон предполагают продавать по \$200.

Существуют и другие разработанные продукты, образцов которых пока нет, например

- 1 Голосовые документы.
- 2 Миниатюрные программируемые телефоны с памятью на 100 номеров.
- 3 Специальные наборы для мгновенной отправки и получения информации, используемые при хирургических операциях. Например, в клинике Mayo или клинике раковых заболеваний в Техасе. Этот продукт считается «социально-осознанным» продуктом.
- 4 Голосовые сотовые телефоны для военных и полиции, где нет традиционного микрофона, активизации голоса и необходимости носить микрофон, привлекли самых различных клиентов.
- 5 Уменьшение размеров печатных плат на 75% в результате приобретения новой компании.

Руководство Jarvis Communication считает, что сейчас самое время начать подготовку для полномасштабного производства и проникновения в

коммуникационную и компьютерную промышленность. В настоящее время компания имеет \$2 миллиона денежных резервов, чтобы начать эти операции. Дополнительные фонды для дальнейшего расширения можно получить через выпуск акций.

Jarvis обратилась к команде управленцев с просьбой разработать формулировку задач компании, три основных цели и задачи для Jarvis Communication. Каждая функциональная зона должна разработать 4 ключевых цели для поддержки корпоративной цели. Представленные ей документы должны иметь подтверждение.

8.Задание по разработке плана маркетинга проекта

Компетенция	Индикатор достижения компетенции
УК-2 Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла	УК-2.2 Участвует в управлении проектом на всех этапах его жизненного цикла

1. Задание по разработке плана маркетинга проекта [УК-2.2]

Разработать маркетинговый план предприятия (объект выбирается на занятии либо выдается преподавателем)

В разработке плана маркетинга главным является определение предназначения проекта или его миссия. Миссия проекта определяется:

- Конечным результатом проекта;
- Набором удовлетворяемых потребностей;
- Совокупностью потребителей.

План маркетинга может включать в свой состав следующие разделы:

- Продуктовый план;
- План обновления и модернизации продукции;
- План сбыта;
- План рекламной работы и стимулирование продаж;
- План цен;
- План маркетинговых изделий;
- Другие разделы.

Прогноз объема продаж и выручки по проекту

п/п	Показатель	Годы экономической жизни проекта		
		3-й год (дата поступления	4- й год	... последний год
1	Размер целевого рынка			
2	Размер совокупного			
3	Объем продаж по проекту			
4	Доля целевого рынка, %			
5	Цена товара по проекту			
6	Выручка по проекту			
7	Затраты, связанные с продвижением продукции на рынок			

9.Задание по созданию структуры распределения работ проекта по этапам жизненного цикла

Компетенция	Индикатор достижения компетенции
УК-2 Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла	УК-2.2 Участвует в управлении проектом на всех этапах его жизненного цикла

Тема 4. РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА

Задание по созданию структуры распределения работ проекта по этапам [УК-2.2]

Кейс:

Загружая на кухне посудомоечную машину, Николетт Ларсон рассказывала своему мужу Кевину о первом заседании Комитета по организации соревнований с участием «Манчестер Юнайтед». Миссис Ларсон, называющая себя «футбольной мамой», была избрана директором соревнований и отвечала за организацию первых летних игр клуба.

Футбольный клуб «Манчестер Юнайтед» (ФКМЮ), базирующийся в Манчестере, штат Нью-Гэмпшир, был образован в 1992 г. с целью обеспечить более высокий уровень подготовки игроков-любителей и, таким образом, подготовить их к Государственной Программе Олимпийского Развития и участию в школьных и университетских командах. В клубе тренируются 24 мальчика и девочки (в возрасте от 9 до 16 лет), являющихся членами команд-участников Футбольной Ассоциации Гэмпшира и Женской Футбольной Лиги Гранитного Штата. Осенью того же года совет директоров клуба с целью получения доходов принял решение спонсировать летний футбольный чемпионат, для участия в котором приглашались все желающие. Поскольку среди молодежи футбол пользовался огромной популярностью, организация и проведение летних соревнований стали распространенным способом зарабатывания денег, ФКМЮ регулярно принимает участие в 3—4 летних соревнованиях в различных местах в Новой Англии. Такие соревнования приносят клубу-организатору от \$50 000 до \$70 000. ФКМЮ нужны дополнительные средства для ремонта, переоборудования и расширения футбольных полей спорткомплекса Рок Риммой. Средства также могли бы пойти на расширение программы стипендий, которые клуб выплачивает как финансовую помощь тем игрокам, которые не могут позволить себе ежегодный взнос в размере \$450.

Николетт описала мужу шаг за шагом все, что в тот вечер происходило на первом заседании комитета. Она начала заседание с того, что попросила всех представиться и немного рассказать о себе, и далее объявила о том, как она рада, что клуб собирается спонсировать свой собственный чемпионат. Затем она предложила членам комитета внести свои предложения о том, что надо будет сделать для организации и проведения соревнований; при этом она записывала их мнения на огромных листах.

Все это вылилось в свободный обмен мнениями и предложениями. Один из присутствующих немедленно подчеркнул важность приглашения квалифицированных судей и подробно описал, как команда его сына проиграла чемпионат из-за неквалифицированного судейства. За этим последовали другие истории о несправедливости на футбольном поле. Другой присутствующий предложил немедленно войти в контакт с местными колледжами и попросить у них разрешения использовать их поля. Более 30 минут было потрачено на обсуждение того, как будет проводиться отбор команд и какую плату комитет будет взимать за участие в соревнованиях. Спор разгорелся по поводу того, нужно ли награждать команды-победительницы в каждой возрастной группе медалями или кубками. Одни считали, что медали — это слишком дешево, другие, что кубки — это слишком дорого. Кто-то предложил найти местных спонсоров для того, чтобы собрать средства на проведение соревнований. За предложением продавать футболки с эмблемой соревнований последовали критические замечания о футболках, которые родители купили на других подобных соревнованиях. Кто-то предложил пригласить знакомого художника для разработки эмблемы соревнований. Собрание закончилось на 30 минут позже запланированного срока, и до конца досидела только половина членов комитета. Николетт приехала домой с семью листами идей и предложений и мигренью.

Наливая воду в стакан и давая Николетт лекарство от головной боли, Кевин старался утешить жену тем, что организация соревнований — это

более крупный и сложный проект по сравнению с теми, над которыми он работает» своей проектной-технической фирме. ОН предложил помочь в разработке плана проекта и сказал, что первым делом им надо будет структурировать работу над проектом по этапам.

Разработайте для чемпионата набросок структуры распределения работ проекта по этапам. Каковы основные промежуточные результаты для организации и проведения такого мероприятия, как футбольные соревнования?

Каким образом создание структуры распределения работ проекта по этапам разрешит некоторые проблемы, возникшие во время первого заседания и поможет Николетт организовать и спланировать проект?

Где Николетт может получить дополнительную информацию, которая даст ей возможность разработать структуру распределения работ проекта по этапам для соревнований?

Как могут Николетт и ее основные помощники использовать структуры распределения работ проекта по этапам для проведения расчетов, затрат на соревнования? Почему это может быть полезной информацией?

10.Задание на Построение матрицы разделения административных задач управления (РАЗУ)

Компетенция	Индикатор достижения компетенции
УК-3 Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	УК-3.1 Формирует команду и координирует ее деятельность

5. Построение матрицы разделения административных задач управления (РАЗУ) [УК-3.1]

Построить матрицу РАЗУ предприятия (объект выбирается на занятии либо выдается преподавателем)

Матрица РАЗУ представляет собой таблицу, в подлежащем которой располагаются наименования должностей, подразделений и служб, а в сказуемом перечисляются задачи, выполняемые этими исполнителями. Условным знаком обозначается отношение каждого подразделения, службы или конкретного работника к решению определенной задачи.

№ п/п	Должностные лица и подраздел. Задачи, реш. В струк. подразд.	Кт	Ди рек тор	Зам. Ди рек тора	План овый от дел	Про из. от дел	Лабо рато рия № 1	...	Лабо рато рия № n
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Разработка перспективного плана		!	РОК	ТП	П	П	...	П
2	Обеспечение проекта мат.- Техническими ресурсами		-	ЯО	П	Т	П	...	П
...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
...	Загруженность должностных лиц и подразделений (СЗ)								

Список сокращений:

Я – единоличное решение; Р – участие в коллегиальном решении; П – планирование; О – организация; К – контроль; Х – координация совместных усилий; А – активизация; С – согласование; Т- исполнительство; М – подготовка предложений;

В столбце Кт указывается коэффициент трудоемкости решаемых задач, в строке СЗ – загруженность должностных лиц и структурных подразделений.

Матрица предпочтений

Символ		K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	Σ
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Т	K1	1	2	2	2	1	2	2	0	12
Я	K2	0	1	2	1	1	2	1	0	8
П	K3	0	0	1	2	2	1	2	0	8
О	K4	0	1	0	1	1	2	1	0	6
Х	K5	1	1	0	1	1	2	1	0	7
А	K6	0	0	1	0	0	1	0	1	3
К	K7	0	1	0	1	1	2	1	2	8
!	K8	0	2	2	2	2	1	0	1	12

11.Задание на формирование зон ответственности за функционал команды проекта

Компетенция	Индикатор достижения компетенции
УК-3 Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	УК-3.1 Формирует команду и координирует ее деятельность

Задание на формирование зон ответственности за функционал компании [УК-3.1]

Сформировать матрицу распределения функций по организационным звеньям (объект выбирается на занятии либо выдается преподавателем).

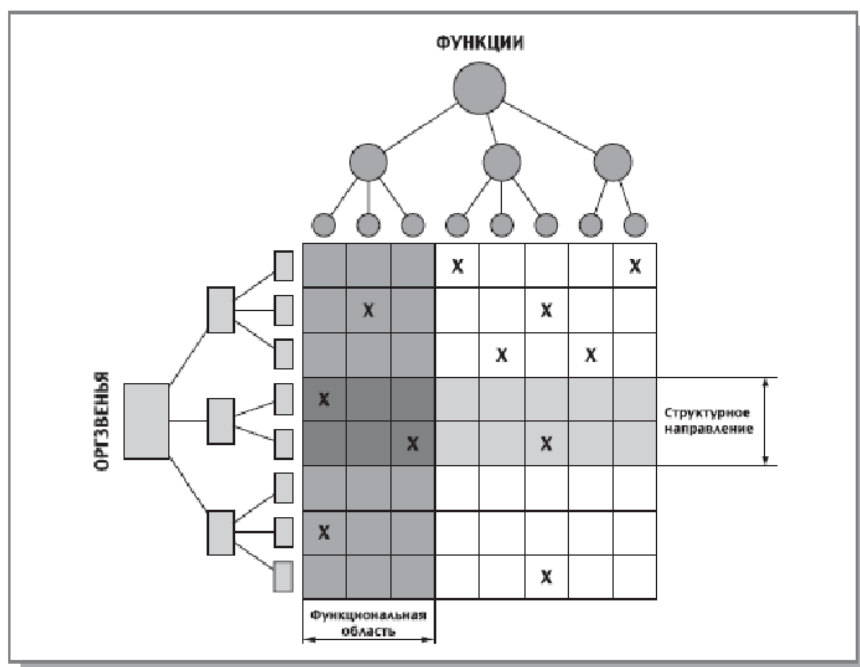


Рисунок 1 - Шаблон распределения функций по организационным звеньям

Матрица организационных проекций представляет собой таблицу, в строках которой расположен список исполнительных звеньев, в столбцах - список функций, выполняемых в компании. Для каждой функции определяется исполнительное звено, отвечающее за эту функцию.

Заполнение такой таблицы позволяет по каждой функции найти исполняющие ее подразделения или сотрудника. Анализ заполненной таблицы позволяет увидеть "пробелы" как в исполнении функций, так и в загруженности сотрудников, а также рационально перераспределить все задачи между исполнителями и закрепить как систему в документе "Положение об организационной структуре".

Положение об организационной структуре - это внутрифирменный документ, фиксирующий: продукты и услуги компании, функции, выполняемые в компании, исполнительные звенья, реализующие функции, распределение функций по звеньям.

Аналогично строится матрица коммерческой ответственности.

12.Ролевое упражнение на организацию коммуникации в команде для достижения поставленной цели «Развитие навыков ведения переговоров»

Компетенция	Индикатор достижения компетенции
УК-3 Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	УК-3.2 Организует коммуникации в команде для достижения поставленной цели

Ролевое упражнение на организацию коммуникации в команде для достижения поставленной цели «Развитие навыков ведения переговоров» [УК-3.2]

Упражнение направлено на развитие навыков ведения переговоров. Все участники должны разделиться на пары. Один из участников будет играть роль начальника отдела (господин А), другой — его босса (господин В).

Ситуация: компания работает на фирму Найк.

-(А) управляет исследовательской лабораторией.

-(В) - менеджер, ответственный за все научно-исследовательские подразделения. Они учились в одной группе в университете и работают на Найк уже более 6 лет.

-(В) уже как 2 года является официальным начальником (А).

Одна из подчиненных (А) произвела на него большое впечатление. Ее имя Елизавета Иванова, она пришла в компанию 11 месяцев назад. Лиза закончила колледж по специальности инженер-механик. Ее изначальное жалование составляло 37 500 долларов в год, но в соответствии со стратегией фирмы в этой области ей было обещано первичное повышение зарплаты через полгода по первым результатам ее труда и последующий пересмотр условий контракта через год. (А) оценил ее работу очень высоко, он учитывал продолжительность ее труда, ее желание сотрудничать с остальными, то, как она легко вошла в коллектив, ее вклад в общие разработки лаборатории. Он считает ее лучшей из новичков в команде, ибо по результатам работы она (после года работы) заняла третье место из 11 возможных. Зарплата в отделе варьируется от 30 400 до 56 300 долларов, в среднем около 46 660 долларов.

Роль (А): Вы хотите устроить Лизе значительное повышение, вам бы не хотелось ее потерять, ибо она знает, что большинство сотрудников в отделе получает больше ее. Обычно в компании практикуется увеличение зарплаты на 5% в год, но возможно и 10% увеличение, а иногда бывали случаи, когда повышение достигало 20 или даже 30%. Вы готовы увеличить ей зарплату настолько, насколько позволит (В).

Роль (В): Все начальники подчиненных ему отделов пытаются выбить из него как можно больше денег, компания же требует, чтобы он максимально сэкономил средства. Начальство рекомендует, чтобы повышение было не больше 8% в год. Но оно также заинтересовано в сохранении хороших работников и в обеспечении равной оплаты труда. Тем не менее ваша задача сэкономить средства и в этом случае, насколько это только возможно.

По завершению переговоров проанализируйте результаты и тактику ведения переговоров, обсудите удачные ходы и пути исправления допущенных ошибок.

13. Упражнение на организацию коммуникаций в команде с целью развития организационной культуры «Оценка проектных качеств членов команды»

Компетенция	Индикатор достижения компетенции
УК-3 Способен организовывать и руководить	УК-3.2 Организует коммуникации в команде

работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	для достижения поставленной цели
---	----------------------------------

Упражнение на организацию коммуникаций в команде с целью развития организационной культуры «Оценка проектных качеств членов команды» [УК-3.2]

Организация эффективных коммуникаций необходима для достижения поставленной цели – формирования проектной команды. Оценивая себя как личность, большинство людей склонны к переоценке своего потенциала, собственных возможностей в силу защитного эмоционального компонента. Чтобы выявить реальную картину необходимо отобрать мнения как минимум трех лиц со стороны. Выполняя данное упражнение, каждый участник оценивает себя по ряду качеств, необходимых успешному бизнесмену (таблица 1), по шкале от 1 до 5. Затем его по этим же параметрам оценивают другие участники группы.

Таблица 1 - Оценка проектных качеств члена команды

Оценка		Качества	Участники				
личная	средняя		1	2	3	4	5
		1 четко ставит цель и стремится к ее достижению					
		2 умеет развивать интерес					
		3 хорошо контролирует свои эмоции					
		4 хорошо развита сила воли					
		5 способен брать ответственность на себя					
		6 способен на разумный риск					
		7 способен собрать единую команду					
		8 способен создать условия для работы другим					
		9 умеет убеждать					
		10 умеет выделять главное от второстепенного					
		11 способен неординарно мыслить					
		12 умеет заинтересовать делом					
		13 требователен					
		14. решителен					
		15 энергичен					
		16 уверен в себе					
		17 умеет быть справедливым					
		18 тактичен и дипломатичен					
		19 хорошо чувствует время					
		20 способен защищать свои права					
		21 умеет кооперироваться и работать в группе					
		22 умеет использовать возможности					

По результатам личной оценки и средней оценке по группе строится график и на этом наглядном примере можно проанализировать объективность самооценки каждого участника упражнения.

14.Практикующее упражнение на академическое и профессиональное взаимодействие: Оценка «снизу вверх»

Компетенция	Индикатор достижения компетенции
УК-4 Способен применять современные коммуникативные технологии, в том числе на иностранном(ых) языке(ах), для академического и профессионального взаимодействия	УК-4.1 Осуществляет академическое и профессиональное взаимодействие, в том числе на иностранном языке

Практикующее упражнение на академическое и профессиональное взаимодействие: Оценка «снизу вверх» [УК-3.2]

Студенты должны попрактиковаться в умении давать обратную связь своему преподавателю и понаблюдать за динамикой через коммуникационные барьеры. Дать возможность обучающемуся потренироваться и продемонстрировать технику активного слушания. Получить конструктивную обратную связь по читаемому курсу.

Малые группы в отсутствие преподавателя формулируют (по состоянию на сегодняшний день) проблемы, вопросы и свои интересы, имеющие отношение к преподаванию изучаемого курса, и которые они хотели бы коммуницировать преподавателю. Например:

- Критерии приемлемости идеи проекта.
- Методология планирования проектов.
- Стратегическое и оперативное планирование в проектировании.
- Планирование проектов на основе методов моделирования.
- Роль методов экспертных оценок в проектировании.
- Моделирование рискованных ситуаций в бизнесе.
- Способы определения стоимости проектных работ.
- Основные типы организационных структур проектов.
- Способы оценки продолжительности выполнения работ проекта.
- Сводный план проекта.
- Сетевые методы планирования.

Малые группы выделяют из своего состава по одному выступающему и по одному наблюдателю для проведения общего обсуждения сформулированных проблем, вопросов и интересов. Выступающие вместе с наблюдателями докладывают результаты работы малой группы непосредственно преподавателю без присутствия других ее членов.

Пока представители малых групп докладывают, остальные их участники обсуждают, как следовало бы провести обсуждение выдвинутых ими проблем и вопросов в аудитории, готовят себя к беспристрастному восприятию того, что может произойти в ходе общей дискуссии.

Проводится общее обсуждение проблем в присутствии преподавателя. Выделенные от малых групп наблюдатели должны будут сделать свой комментарий после дискуссии.

15.Задание на академическое и профессиональное взаимодействие: деловая игра «Отборочное интервью при устройстве на работу в проектную команду»

Компетенция	Индикатор достижения компетенции
УК-4 Способен применять современные коммуникативные технологии, в том числе на иностранном(ых) языке(ах), для академического и профессионального взаимодействия	УК-4.1 Осуществляет академическое и профессиональное взаимодействие, в том числе на иностранном языке

Задание на академическое и профессиональное взаимодействие:
деловая игра «Отборочное интервью при устройстве на работу в проектную команду» [УК-4.1]

Целью игры является научить студентов правильно определять и практически демонстрировать те навыки и характеристики, которые требуются для успешного устройства на работу в команду проекта.

По условиям игры в учебной группе формируется отборочная комиссия из трех человек: преподавателя и двух студентов, остальные студенты выступают в роли претендентов на вакантные должности. Ведущий объявляет о конкурсном наборе в команду нового проекта во вновь создаваемый филиал престижной фирмы по производству и сбыту компьютерного оборудования в следующие группы: автоматизация проектирования и дизайн приборов; разработка и сопровождение проектов.

Для отбора претендентов используется панельное интервью, которое проводит специальная отборочная комиссия. Каждому кандидату дается 5 минут на подготовку и 10 минут на выступление. В своем выступлении он должен:

- охарактеризовать мотивы, побудившие его принять участие в конкурсе, объяснить свой выбор конкретной группы;
- продемонстрировать профессиональную компетентность;
- рассказать о том, что нового и полезного он может принести фирме.

Отборочная комиссия оценивает кандидатов в специальных карточках по пятибалльной системе. Набравший наибольшее количество баллов объявляется победителем, т.е. будет принят на работу.

16.Задание на коммуникативные технологии как средство делового общения: кейс «Коммуникации в управлении»

Компетенция	Индикатор достижения компетенции
УК-4 Способен применять современные коммуникативные технологии, в том числе на иностранном(ых) языке(ах), для академического и профессионального взаимодействия	УК-4.2 Использует коммуникативные технологии как средство делового общения, в том числе на иностранном языке

Задание на коммуникативные технологии как средство делового общения: кейс «Коммуникации в управлении» [УК-4.2]

Задание. Ответить на вопросы к конкретной ситуации:

- 1 Как тот бизнес, в котором находилась компания, определял политику в области коммуникации?
- 2 Какой управленческий стиль преобладал у деда и отца Жанны и как он влиял на решение проблем межличностной и организационной коммуникации в компании?
- 3 Какие формы коммуникации с подчиненными преимущественно использовал Христодар-отец?
- 4 Где у Христодара-отца происходил сбой в коммуникационном процессе?
- 5 Какие коммуникационные барьеры имели место в компании? Какие меры вы предложили бы для их устранения?
- 6 Какие коммуникационные сети использовались Христодаром-отцом во взаимодействии с подчиненными?
- 7 Какой коммуникационный стиль преимущественно использовал Христодар-отец в общении с подчиненными?
- 8 Какие невербальные формы коммуникации использовал Христодар-отец и были ли они эффективными?
- 9 Как решение вопросов коммуникации в данной ситуации связано с решением проблем мотивации?
- 10 Как бы вы на месте Жанны ответили ее отцу на его монолог?

Конкретная ситуация: Бутики Христодара

Жанна Христодар только что получила университетскую степень бакалавра по направлению «Менеджмент» и сразу же включилась в работу компании своего отца. Ее отец Богдан Христодар являлся владельцем и президентом компании «Бутики Христодара». Компания владела сетью из 12 магазинов модной женской одежды в ряде крупных городов России. Компанию еще в конце перестройки основал дед Жанны. Связи и опыт деда, долгое время работавшего в сфере советской торговли, и последние 10 лет деятельности ее отца в области женской одежды, их умение покупать и продавать эту одежду превратили компанию из одного магазина в центре Москвы в достаточно большую сеть магазинов. Управленческий стиль Богдана Христодара, по сути, был продолжением стиля его отца. Оба получили образование при старой системе, один — торговое, а другой — политехническое. Богдан знал, что и как он делает. Он был горд тем, что был способен «держать руку на пульсе» всех деталей по покупке, рекламе и управлению магазинами. Каждый из менеджеров его магазинов, равно как и члены правления, встречались с ним каждые две недели в Москве. Между этими встречами Богдан тратил 2—3 дня каждой недели на посещение своих магазинов и работу с их менеджерами.

Однако главной его заботой было то, как люди коммуницируют и как они мотивированы к работе. Он отмечал, что на заседаниях, которые он проводил, все его менеджеры и специалисты слушают его очень внимательно. Тем не менее от суждений, которые они делали, его начала беспокоить мысль: слышат ли они его или просто внимательно слушают. Как результат ряд его указаний точно не выполнялись магазинами. Он часто сам правил документацию и рекламные проспекты. В некоторых магазинах работники поговаривали о вступлении в профсоюз. Нередко приходилось слышать то, что ему совсем не нравилось. Так, ему стало известно, что многие работники компании, включая некоторых менеджеров, знают, что пытается делать его компания, и уверены, что они могли делать дело лучше, если бы имели шанс говорить непосредственно с Богданом и его ближайшим окружением. Сам Богдан чувствовал, что многие его менеджеры, так же как и служащие магазинов, делали свою работу без каких-нибудь реальных усилий в творчестве, без изобретательности и энтузиазма. Его, кроме того, интересовало, почему некоторые его лучшие работники увольнялись и устраивались на работу к конкурентам.

Когда дочь пришла к нему, чтобы занять должность его специального помощника, он сказал: «Жанна, меня беспокоит происходящее в компании. Очевидно, что это проблема коммуникации и мотивации. Я знаю, что ты изучала менеджмент в университете. Я слышал, как ты говорила о проблемах барьеров и техники коммуникации. Ты называла имена Маслоу, Герцберга, Врума, МакКлелланда и других, кто много знает в области мотивации. Конечно, я сомневаюсь, что эти «психологи» знают достаточно много о бизнесе. Вместе с тем я знаю о мотивации людей то, что главное — деньги, хороший начальник и хорошие условия работы. Может быть, ты знаешь что-то еще, что поможет мне? Я надеюсь на это. За твое обучение в университете я заплатил немало денег. Мне это недешево обошлось. Так что ты могла бы мне предложить?»

Задание. Ответить на вопросы к конкретной ситуации:

1 Как тот бизнес, в котором находилась компания, определял политику в области коммуникации?

2 Какой управленческий стиль преобладал у деда и отца Жанны и как он влиял на решение проблем межличностной и организационной коммуникации в компании?

3 Какие формы коммуникации с подчиненными преимущественно использовал Христодар-отец?

4 Где у Христодара-отца происходил сбой в коммуникационном процессе?

5 Какие коммуникационные барьеры имели место в компании? Какие меры вы предложили бы для их устранения?

6 Какие коммуникационные сети использовались Христодаром-отцом во взаимодействии с подчиненными?

7 Какой коммуникационный стиль преимущественно использовал Христодар-отец в общении с подчиненными?

8 Какие невербальные формы коммуникации использовал Христодар-отец и были ли они эффективными?

9 Как решение вопросов коммуникации в данной ситуации связано с решением проблем мотивации?

10 Как бы вы на месте Жанны ответили ее отцу на его монолог?

17. Практикующее упражнение на коммуникативные технологии «Принятие решения»

Компетенция	Индикатор достижения компетенции
УК-4 Способен применять современные коммуникативные технологии, в том числе на иностранном(ых) языке(ах), для академического и профессионального взаимодействия	УК-4.2 Использует коммуникативные технологии как средство делового общения, в том числе на иностранном языке

Практикующее упражнение на коммуникативные технологии «Принятие решения» [УК-4.2]

Приведен список типичных организационных решений в проектном менеджменте. Необходимо определить, каким методом и на каком уровне должны приниматься эти решения. Упражнение сначала выполняется индивидуально, а затем в малых группах. В заключение под руководством преподавателя проводится обсуждение групповых результатов и подводятся итоги.

Список решений

1) наем заведующим отдела специалиста в исследовательскую лабораторию компании, производящей сложную техническую продукцию;

2) доведение мастером до рабочих дневного задания;

3) решение начальника о допущении официального отсутствия подчиненного на рабочем месте в связи с посещением им врача;

4) выбор членами правления места для очередного филиала банка, уже имеющего 50 отделений в крупном городе;

5) дача начальником согласия на предоставление подчиненному возможности посетить учебный семинар в области его специализации;

6) выбор правлением компании места для строительства ресторана «Вкусно и быстро» в небольшом, но растущем городе, находящемся между двумя очень большими городами.

4. Файл и/или БТЗ с полным комплектом оценочных материалов прилагается.