

**ПЯТИГОРСКИЙ МЕДИКО-ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ**  
– филиал федерального государственного бюджетного образовательного  
учреждения высшего образования  
**«ВОЛГОГРАДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ МЕДИЦИНСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ»**  
Министерства здравоохранения Российской Федерации

УТВЕРЖДАЮ

И.о. директора ПМФИ  
филиала ФГБОУ ВО ВолгГМУ  
Минздрава России  
д.м.н. \_\_\_\_\_ М.В. Черников  
Протокол Ученого совета № 1  
от 31 августа 2020 г.

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ  
ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И  
ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО  
ДИСЦИПЛИНЕ «УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ В  
ЗДРАВООХРАНЕНИИ»  
ДЛЯ НАПРАВЛЕНИЯ ПОДГОТОВКИ: 38.03.02 «МЕНЕДЖМЕНТ»  
(уровень бакалавриата)**

Пятигорск, 2020

## **РАЗРАБОТЧИКИ:**

Доцент кафедры экономики и организации здравоохранения и фармации, канд. экон. наук, Сергеева Е.А.

## **РЕЦЕНЗЕНТ:**

Заведующая кафедрой экономики, менеджмента и государственного управления института сервиса, туризма и дизайна (филиал) ФГАОУ ВО СКФУ в г. Пятигорске, доктор экономических наук, доцент Штапова И.С.

**В рамках дисциплины формируются следующие компетенции, подлежащие оценке настоящим ФОС:**

- способностью участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений (ПК – 6);
- владением навыками анализа информации о функционировании системы внутреннего документооборота организации, ведения баз данных по различным показателям и формирования информационного обеспечения участников организационных проектов (ПК-11);
- умением проводить анализ рыночных и специфических рисков для принятия управленческих решений, в том числе при принятии решений об инвестировании и финансировании (ПК – 15).

## **1. ВОПРОСЫ ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОВЕРЯЕМЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ**

<b>№</b>	<b>Вопросы для текущего контроля успеваемости студента</b>	<b>Проверяемые компетенции</b>
	<b>Тема 1. Введение в управление проектами в здравоохранении. . Программа внедрения технологических и продуктовых инноваций, программа организационных изменений в здравоохранении</b>	<i>ПК-6;ПК -11; ПК-15</i>
1.	Приведите примеры проектов в своей деятельности. Обоснуйте, почему это является проектом.	<i>ПК-6;ПК -11; ПК-15</i>
2.	В чем отличие проектной деятельности от операционной? Перечислите общие черты этих видов деятельности.	<i>ПК-6;ПК -11; ПК-15</i>
3.	В чем отличие проекта от программы? От портфеля проектов?	<i>ПК-6;ПК -11; ПК-15</i>
4.	Перечислите модели жизненного цикла проекта. В чем преимущество каждой модели? Назовите недостатки каждой модели.	<i>ПК-6;ПК -11; ПК-15</i>
5.	Перечислите проектные ограничения. В чем суть проектных ограничений?	<i>ПК-6;ПК -11; ПК-15</i>
6.	Что представляет собой проектный треугольник?	<i>ПК-6;ПК -11; ПК-15</i>
7.	Перечислите основные проектные документы.	<i>ПК-6;ПК -11; ПК-15</i>

8.	Какая информация содержится в Уставе проекта?	<i>ПК-6;ПК -11; ПК-15</i>
9.	Какие программные продукты по управлению проектами вы знаете?	<i>ПК-6;ПК -11; ПК-15</i>
10.	Назовите основные функциональные свойства информационных систем управления проектами.	<i>ПК-6;ПК -11; ПК-15</i>
11.	В чем особенность реализации проектов в сфере здравоохранения?	<i>ПК-6;ПК -11; ПК-15</i>
	<b>Тема 2: Процессы управления проектом в здравоохранении. Управление содержанием проекта в сфере здравоохранения</b>	<i>ПК-6;ПК -11; ПК-15</i>
1.	Что такое процесс управления проектом? Приведите примеры процессов управления проектом.	<i>ПК-6;ПК -11; ПК-15</i>
2.	Что такое группа процессов управления проектом? Перечислите группы процессов управления проектом.	<i>ПК-6;ПК -11; ПК-15</i>
3.	Что в проекте предшествует процессам планирования?	<i>ПК-6;ПК -11; ПК-15</i>
4.	Кто относится к заинтересованным сторонам проекта? Приведите примеры заинтересованных сторон.	<i>ПК-6;ПК -11; ПК-15</i>
5.	Для чего необходим анализ заинтересованных сторон?	<i>ПК-6;ПК -11; ПК-15</i>
6.	Что такое требование к проекту?	<i>ПК-6;ПК -11; ПК-15</i>
7.	Как методы сбора требований зависят от категорий заинтересованных сторон?	<i>ПК-6;ПК -11; ПК-15</i>
8.	Для чего используется процесс разработки ИСР?	<i>ПК-6;ПК -11; ПК-15</i>
9.	Какие принципы разработки ИСР могут использоваться в проекте?	<i>ПК-6;ПК -11; ПК-15</i>
10.	Как подходы к разработке ИСР зависят от результата проекта? Приведите примеры.	<i>ПК-6;ПК -11; ПК-15</i>
	<b>Тема 3. Управление сроками проекта в сфере здравоохранения</b>	<i>ПК-6;ПК -11; ПК-15</i>
1.	Перечислите виды работ в проекте.	<i>ПК-6;ПК -11; ПК-15</i>
2.	Для чего в проекте необходимы вехи? Приведите примеры.	<i>ПК-6;ПК -11; ПК-15</i>
3.	Что такое задержки? Когда они используются?	<i>ПК-6;ПК -11; ПК-15</i>
4.	Почему в сетевой диаграмме проекта запрещены циклические связи?	<i>ПК-6;ПК -11; ПК-15</i>
5.	Перечислите типы ресурсов в проекте.	<i>ПК-6;ПК -11; ПК-15</i>
6.	Чем трудовой тип отличается от материалов? Приведите примеры.	<i>ПК-6;ПК -11; ПК-15</i>
7.	Что такое календарь ресурса? Чем он отличается от доступности ресурса? Примеры.	<i>ПК-6;ПК -11; ПК-15</i>
8.	Какие методы оценки длительности работ проекта вы знаете?	<i>ПК-6;ПК -11; ПК-15</i>
9.	В чем заключается основной недостаток экспертного метода при оценке длительности?	<i>ПК-6;ПК -11; ПК-15</i>

10.	Для чего используется метод набегающей волны?	<i>ПК-6;ПК -11; ПК-15</i>
	<b>Тема 4. Управление стоимостью проекта в сфере здравоохранения. Коммуникации. Команда проекта</b>	<i>ПК-6;ПК -11; ПК-15</i>
1.	Перечислите методы оценки стоимости работ.	<i>ПК-6;ПК -11; ПК-15</i>
2.	Какой метод оценки стоимости считается самым точным и почему?	<i>ПК-6;ПК -11; ПК-15</i>
3.	Что такое NPV проекта? Для чего используется этот показатель?	<i>ПК-6;ПК -11; ПК-15</i>
4.	Для чего необходима таблица норм затрат? Приведите примеры.	<i>ПК-6;ПК -11; ПК-15</i>
5.	Что такое S-кривая проекта? Как она рассчитывается?	<i>ПК-6;ПК -11; ПК-15</i>
6.	В чем разница между прямыми затратами и косвенными?	<i>ПК-6;ПК -11; ПК-15</i>
7.	Что обычно происходит со стоимостью задачи при уменьшении времени на ее выполнение? Почему?	<i>ПК-6;ПК -11; ПК-15</i>
8.	Что такое график стоимости времени? Для чего он используется?	<i>ПК-6;ПК -11; ПК-15</i>
9.	Перечислите виды организационных структур. В чем преимущество и недостаток каждого вида?	<i>ПК-6;ПК -11; ПК-15</i>
10.	Для чего на проекте разрабатывается матрица ответственности?	<i>ПК-6;ПК -11; ПК-15</i>
	<b>Тема 5. Управление рисками проекта</b>	<i>ПК-6;ПК -11; ПК-15</i>
1.	Приведите примеры рисков в проекте сферы здравоохранения. Почему вы решили, что это риски?	<i>ПК-6;ПК -11; ПК-15</i>
2.	В чем разница между известным и неизвестным риском?	<i>ПК-6;ПК -11; ПК-15</i>
3.	Что такое толерантность к рискам?	<i>ПК-6;ПК -11; ПК-15</i>
4.	Перечислите методы идентификации рисков.	<i>ПК-6;ПК -11; ПК-15</i>
5.	В чем заключается процесс качественной оценки рисков?	<i>ПК-6;ПК -11; ПК-15</i>
6.	Для чего используется матрица вероятности и воздействия рисков?	<i>ПК-6;ПК -11; ПК-15</i>
7.	Какие стратегии реагирования на угрозы вы знаете?	<i>ПК-6;ПК -11; ПК-15</i>
8.	Перечислите стратегии реагирования на возможности.	<i>ПК-6;ПК -11; ПК-15</i>
9.	В каких случаях используется принятие рисков? Приведите примеры.	<i>ПК-6;ПК -11; ПК-15</i>
10.	Для чего необходим процесс мониторинга рисков?	<i>ПК-6;ПК -11; ПК-15</i>
	<b>Тема 6. План управления проектом в здравоохранении</b>	<i>ПК-6;ПК -11; ПК-15</i>
1.	Опишите в чем суть обоснования технологии управления проектом?	<i>ПК-6;ПК -11; ПК-15</i>
2.	Что такое критический путь проекта. Для чего он применяется?	<i>ПК-6;ПК -11; ПК-15</i>

3.	Как рассчитывается резерв задачи в методе критического пути?	<i>ПК-6;ПК -11; ПК-15</i>
4.	Что означает нулевой резерв для задачи? Как это используется в проекте.	<i>ПК-6;ПК -11; ПК-15</i>
5.	Чем критическая цепь проекта отличается от критического пути?	<i>ПК-6;ПК -11; ПК-15</i>
6.	Как выявить перегрузку ресурса в плане проекта?	<i>ПК-6;ПК -11; ПК-15</i>
7.	Перечислите типы ограничений задач по срокам.	<i>ПК-6;ПК -11; ПК-15</i>
8.	Что такое «быстрый путь» и какие риски он увеличивает?	<i>ПК-6;ПК -11; ПК-15</i>
9.	Какие типы связей между задачами должны преобладать в проекте?	<i>ПК-6;ПК -11; ПК-15</i>
10.	Почему не рекомендуется использовать опережения в проекте?	<i>ПК-6;ПК -11; ПК-15</i>
11.	Что такое традиционная оценка длительности и агрессивная. Когда они используются?	<i>ПК-6;ПК -11; ПК-15</i>
	<b>Тема 7. Контроль исполнения проекта</b>	<i>ПК-6;ПК -11; ПК-15</i>
1.	Что включает система контроля проекта?	<i>ПК-6;ПК -11; ПК-15</i>
2.	Что такое управленческое воздействие? Перечислите виды управленческих воздействий.	<i>ПК-6;ПК -11; ПК-15</i>
3.	Для чего используется базовый план проекта? Как часто изменяется базовый план? Почему?	<i>ПК-6;ПК -11; ПК-15</i>
4.	В чем заключается метод освоенного объема?	<i>ПК-6;ПК -11; ПК-15</i>
5.	В чем отличие метода освоенного объема от план-фактного анализа?	<i>ПК-6;ПК -11; ПК-15</i>
6.	Перечислите основные показатели метода освоенного объема.	<i>ПК-6;ПК -11; ПК-15</i>
7.	Как рассчитываются отклонения по срокам и стоимости в методе освоенного объема?	<i>ПК-6;ПК -11; ПК-15</i>
8.	Как осуществляется прогнозирование в методе освоенного объема?	<i>ПК-6;ПК -11; ПК-15</i>
9.	Для чего используются индекс выполнения сроков и индекс выполнения стоимости в методе освоенного объема?	<i>ПК-6;ПК -11; ПК-15</i>
10.	Чем прогноз до завершения проекта отличается от прогноза по завершению?	<i>ПК-6;ПК -11; ПК-15</i>

**Примеры типовых контрольных заданий или иных материалов, необходимых для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в ходе текущего контроля успеваемости студентов.**

**Текущий контроль успеваемости по теме 1. Введение в управление проектами в здравоохранении. Программа внедрения технологических**

## **и продуктовых инноваций, программа организационных изменений в здравоохранении**

### **Перечень вопросов к занятию:**

1. Определение проекта;
2. Понятие технологических и продуктовых инноваций, программы организационных изменений в организации здравоохранения.
3. Проект. программа внедрения технологических и продуктовых инноваций: сходства и различия.
4. Проектная и операционная деятельности;
5. Основные признаки проекта;
6. Портфель проектов;
7. Программа проектов;
8. Цель проекта;
9. Жизненный цикл проекта;
10. SMART-цель проекта;
11. Ограничения проекта;
12. Проектный треугольник;
13. Информационная система управления проектами Project Libre;
14. Основные проектные документы.;
15. Особенности проектного управления в сфере здравоохранения.

### **Задания для самостоятельной работы:**

Самостоятельная работа включает в себя подготовку к занятию по следующим вопросам:

1. Определение проекта;
2. Проектная и операционная деятельности;
3. Основные признаки проекта.

### **Вопросы для устного опроса студентов:**

1. Приведите примеры проектов в своей деятельности. Обоснуйте, почему это является проектом.
2. В чем отличие проектной деятельности от операционной? Перечислите общие черты этих видов деятельности.
3. В чем отличие проекта от программы? От портфеля проектов?
4. Перечислите модели жизненного цикла проекта. В чем преимущество каждой модели? Назовите недостатки каждой модели.
5. Перечислите проектные ограничения. В чем суть проектных ограничений?
6. Что представляет собой проектный треугольник?
7. Перечислите основные проектные документы.
8. Какая информация содержится в Уставе проекта?
9. Какие программные продукты по управлению проектами вы знаете?
10. Назовите основные функциональные свойства информационных

систем управления проектами.

11. В чем особенность реализации проектов в сфере здравоохранения?

### **Задания для практического (семинарского) занятия:**

#### **Круглый стол:**

На круглый стол вынесены темы, требующие глубокого теоретического освоения материала. Групповые обсуждения этих тем студентами совместно с преподавателем должно привести к пониманию системных взаимосвязей между анализируемыми процессами и явлениями. Изучение дискуссионных вопросов, связанных с управлением проектами, должно сформировать у студентов готовность к более тщательному и разностороннему изучению возможностей использования проектного подхода при решении проблем в сфере здравоохранения. Обсуждение вопросов проводится в форме разбора кратких сообщений студентов.

Вопросы выносимые на обсуждение:

1. Область применения проектного управления в здравоохранении;
2. Компетенции проектного менеджера для успешного управления проектами в медицинской организации;

#### **Перечень тем рефератов:**

1. Содержание и место управления ресурсами в общей системе управления проектами.

#### **Фонд тестовых заданий по теме № 1:**

1. Что из перечисленного можно классифицировать как проект?
  - a. Проведение форума
  - b. Подготовка финансовой отчетности
  - c. Ведение блога в интернете
  - d. Расчет заработной платы для сотрудников компании
2. Для операционной деятельности характерно следующее:
  - a. Временный характер и уникальный результат
  - b. Хорошо прописанные инструкции и повторяющиеся работы
  - c. Конвейерный процесс для получения уникального результата
  - d. Высокие требования к планированию
3. Одна из задач управления портфелем проектов – это:
  - a. Установка приоритетов проектов
  - b. Управление изменениями проектов
  - c. Согласование целей проектов
  - d. Решение ресурсных конфликтов
4. Правильно поставленная цель проекта должна быть:
  - a. Конкретной и четкой

- b. Логичной и прагматичной
  - c. Ясной и понятной
  - d. Измеримой и достижимой
5. Укажите правильное утверждение:
- a. Модель ЖЦ «Водопад» применяется для стратегических и важных проектов, а итерационная модель – для простых и рутинных
  - b. Модель ЖЦ «Водопад» применяется в случае большой определенности, а итерационная модель ЖЦ – в случае большой изменчивости окружающей среды
  - c. Итерационная модель применяется для стратегических проектов, а «водопад» – для простых, рутинных
  - d. Модель ЖЦ «Водопад» применяется в тех случаях, когда существуют технологические проблемы на проекте
6. Что характерно для ЖЦ «Водопад»?
- a. Основная часть затрат приходится на этапы выполнения
  - b. Основная часть затрат приходится на старт проекта
  - c. Основная часть затрат приходится на завершение проекта
  - d. Затраты распределены равномерно
7. Специфика итерационной модели ЖЦ заключается в том, что:
- a. Работы могут выполняться параллельно
  - b. План проекта разрабатывается в самом начале проекта и на весь проект
  - c. Работы проекта намеренно повторяются
  - d. Основные параметры проекта определяются на старте проекта
8. Ваш заказчик установил продолжительность проекта равной 4 месяцам. Вы – руководитель проекта и знаете, что проект можно выполнить за 2 месяца. Это требование заказчика является:
- a. Возможностью
  - b. Границей по срокам
  - c. Допуском
  - d. Ограничением
9. Матрица компромиссов обеспечивает баланс следующих важных моментов в проекте:
- a. Сроков, стоимости и содержания
  - b. Сроков, стоимости и качества
  - c. Сроков, содержания и объемов работ
  - d. Стоимости, объемов работ и качества
10. Основные проектные документы. Что из перечисленного верно:
- a. Устав проекта является составной частью плана управления проектом



b. План управления проектом содержит результаты планирования таких областей, как содержание, сроки, стоимость

c. План управления проектом является частью документа «Устав проекта»

d. Устав проекта содержит результаты планирования таких областей, как содержание, сроки, стоимость, коммуникации и риски

## **Текущий контроль успеваемости по теме 2: Процессы управления проектом в здравоохранении. Управление содержанием проекта в сфере здравоохранения**

### **Перечень вопросов к занятию:**

1. Последовательность процессов управления проектом
- Заинтересованные стороны проекта;
2. Определение содержания проекта;
  3. Анализ продукта;
  4. Разработка иерархической структуры работ при реализации проектов в здравоохранении(ИСР);
  5. Методы и инструменты;
  6. Используемые подходы;
  7. Принципы разработки ИСР.

### **Задания для самостоятельной работы:**

Самостоятельная работа включает в себя подготовку к занятию по следующим вопросам:

1. Последовательность процессов управления проектом;
2. Заинтересованные стороны проекта.

### **Вопросы для устного опроса студентов:**

1. Что такое процесс управления проектом? Приведите примеры процессов управления проектом.
2. Что такое группа процессов управления проектом? Перечислите группы процессов управления проектом.
3. Что в проекте предшествует процессам планирования?
4. Кто относится к заинтересованным сторонам проекта? Приведите примеры заинтересованных сторон.
5. Для чего необходим анализ заинтересованных сторон?
6. Что такое требование к проекту?
7. Как методы сбора требований зависят от категорий заинтересованных сторон?
8. Для чего используется процесс разработки ИСР?
9. Какие принципы разработки ИСР могут использоваться в проекте?

10. Как подходы к разработке ИСР зависят от результата проекта? Приведите примеры.

### **Задания для практического (семинарского) занятия:**

#### **Эссе**

Эссе (небольшая письменная работа) выполняется по указанным темам и предполагает анализ проблемной ситуации. Содержание эссе должно быть последовательным и аргументированным.

Структура эссе (с учётом всех особенностей и специфики вопроса), как правило, должна включать в себя следующие смысловые элементы:

- введение или вступление, в котором анализируется значение и место раскрываемого вопроса;
- основная часть, посвящённая изложению известных студенту сведений по заданному вопросу, в том числе анализу практических аспектов управления заключение, в котором подводятся итоги изложенного материала, высказывается индивидуальная позиция студента по заданному вопросу.
- список использованных нормативных правовых документов, источников и литературы, иллюстрированных материалов.

#### **Требования к оформлению:**

Общий объем – 10 – 15 листов, не считая Приложений. Шрифт new Times Roman 14.

Структура работы включает: титульный лист, содержание, введение, основную часть, заключение, список использованных источников, приложения. Количество использованных источников не менее 10. Приложения могут включать таблицы, графики, рисунки.

Подготовка и защита эссе по одной из предложенных тем:

- Основные группы процессов управления проектом: группа процессов инициации, группа процессов планирования, группа процессов организации исполнения, группа процессов контроля, группа процессов завершения проекта.
- Взаимосвязь процессов управления и фаз жизненного цикла проекта.
- Обзор основных функциональных областей управления проектами: управление содержанием, управление сроками, управление стоимостью, управление рисками, управление персоналом, управление коммуникациями, управление поставками, управление качеством, управление интеграцией проекта.
- Использование процессной модели в управлении проектом.

### **Задание 1.**

Анализ ситуации. Построение организационной структуры проекта  
Цель проекта: разработка, создание и внедрение на рынок многофункционального портативного доплера, обладающего определенными в техническом задании

рабочими характеристиками, временем непрерывной работы аккумулятора 10 ч, розничной ценой не выше 10 тыс. рублей.

Основные рабочие пакеты проекта	Исполнители – организационные структуры компании
Определение специфики и характеристик доплера	Маркетинговый отдел, отдел исследований и разработок
Разработка прототипа, проведение первоначальных тестов	Отдел исследований и разработок, служба качества
Доведение разработки до производства	Конструкторское бюро, производственный отдел, маркетинговый отдел
Наладка производства	Конструкторское бюро, производственный отдел
Производство малых партий, проверка качества и надежности	производственный отдел, служба качества
Разработка программного обеспечения для дальнейшей эксплуатации доплера	Подразделение разработки программного обеспечения
Тестирование программного обеспечения	Служба качества
Подготовка полной документации, пособий по пользованию	Секция технической документации, подразделение подготовки программного продукта, конструкторское бюро, производственный отдел
Постановка соответствующего сервиса с инструкциями и запасными частями	Отдел сервиса, маркетинговый отдел
Подготовка программы маркетинга	Отдел маркетинга

Данные пакеты распадаются на четыре основные категории:

1. Разработка, создание и тестирование доплера;
2. Подготовка, написание и тестирование программного обеспечения для его работы;
3. Постановка системы производства и сервиса, включая инструкции и запасные части;
4. Разработка маркетинговой программы, включая демонстрации, брошюры, инструкции пользователя.

На основе анализа категорий проект нуждается в следующих элементах организационной структуры:

- 1) группа по разработке доплера и программного обеспечения;
- 2) группа по тестированию программного обеспечения;
- 3) группа по налаживанию производственной системы для выпуска доплеров;
- 4) группа по разработке программы маркетинга;
- 5) группа по подготовке всех документов и инструкций;
- 6) группа по управлению всеми вышеперечисленными группами.

Эти подсистемы представляют, по крайней мере, три основных подразделения и шесть отделов в материнской компании. Группы, разрабатывающие доплер и программное обеспечение, должны работать в очень тесном сотрудничестве. Группы тестирования доплера и соответствующего программного обеспечения могут работать независимо от

разработчиков доплера и программного продукта, но результаты улучшаются, когда они кооперируются.

Для проекта требуется слишком большое взаимодействие между основными подразделениями. Материнская компания обладает всеми специалистами, способными выполнить проект. Предполагается его выполнить в срок от 18 до 24 месяцев.

Этот проект – самый дорогостоящий из всех, когда-либо предпринятых компанией. Прочитайте и проанализируйте конкретную ситуацию. Составьте организационную структуру и схему взаимодействия проекта с материнской организацией. Предложите и обоснуйте вариант проектного офиса.

## **Задание 2.**

Разработайте должностные инструкции и график функциональных обязанностей сотрудников (отделов) проекта для описанной выше ситуации. Должностная инструкция В состав должностной инструкции должны входить следующие элементы:

- 1) какие цели стоят перед сотрудником, занимающим данную должность;
- 2) что он должен делать для достижения указанных целей;
- 3) кому подчиняется сотрудник, занимающий данную должность;
- 4) какими полномочиями обладает сотрудник, занимающий данную должность, в плане принятия решений, приема и увольнения с работы, расходования средств. Каковы его обязанности по связям с клиентами (если таковые вообще имеются);
- 5) как оценивается его деятельность?

Пример. «Должностная инструкция»

*Имя:* Билли Бонс

*Должность:* штурман

*Цель сотрудника:* наладить процесс управления движением корабля в Карибском море и за его пределами, чтобы «Морж» по маневренности и скорости ни в чем не уступал английским, французским и испанским кораблям

*Обязанности сотрудника:* рассчитывать курс, отслеживать движение корабля по компасу и другим навигационным приборам, вести регулярные записи местоположения, перемещений и боевых сражений корабля, управлять штурвалом при прохождении отмелей и других опасных мест

*Кому подчиняется сотрудник:* капитану Флинту

*Полномочия сотрудника:* принимать решения о сохранении или смене курса корабля, ставить и отстранять от штурвала матросов, а также проверять их действия

*Оценка деятельности:* точное и своевременное прибытие корабля к месту назначения согласно расчетам (за исключением форс-мажорных обстоятельств)

График функциональных обязанностей (таблица) График функциональных обязанностей дает точное представление о том, кто за что отвечает на протяжении всего проекта. Степень его детализации должна отражать как размеры и сложность проекта, так и потребности членов команды.

### Пример графика функциональных обязанностей

Сфера деятельности	Капитан Флинт	Штурман Б.Бонс	Боцман Пью	Квартирмейстер Дж. Сильвер	Канонир И.Хэндс
Подготовка к бою	◆	■	❖	❖	●
Направление корабля	◆	●	■		■
Организация хозяйства	◆		■	●	❖
Управление матросами	◆		●	■	

● – ответственный; ■ – уведомление; ◆ – одобрение; ❖ – поддержка.

### Фонд тестовых заданий по теме 2

1. Укажите группы процессов управления проектом:
  - a. Старт, разработка технического задания, планирование, выполнение, контроль, завершение
  - b. Инициация, планирование, исполнение, мониторинг и контроль, завершение
  - c. Старт, планирование, выполнение, финиш
  - d. Инициация, расчет и согласование бюджета проекта, планирование, исполнение, мониторинг, контроль, завершение
2. В каких процессах выявляются отклонения от плана проекта?
  - a. В процессах мониторинга и контроля
  - b. В процессах планирования проекта
  - c. В процессах исполнения проекта
  - d. В процессах завершения проекта
3. Кто относится к заинтересованным сторонам проекта?
  - a. Лица или организации, которые вовлечены в проект
  - b. Организации, интересы которых затрагивает проект
  - c. Лица или организации, которые вовлечены в проект и (или) интересы которых затрагивает проект
  - d. Лица и организации, которые выполняют проект или являются заказчиками данного проекта
4. Стратегия работы с заинтересованными сторонами должна быть направлена на:
  - a. Повышение уровня вовлеченности заинтересованных сторон
  - b. Изменение уровня вовлеченности заинтересованных сторон
  - c. Определение степени вовлеченности в проект
  - d. Снижение степени влияния заинтересованного лица на проект
5. Укажите правильное высказывание:
  - a. Сбор требований к проекту предшествует процессу разработки устава проекта
  - b. Сбор требований к проекту выполняется после разработки устава проекта и определения заинтересованных сторон
  - c. Сбор требований к проекту выполняется после разработки иерархической структуры работ

d. Сбор требований выполняется после определения содержания проекта

6. Требование, которое будет реализовано в ходе проекта, должно соответствовать следующим условиям:

a. Быть выполнимым, соответствовать целям проекта, не конфликтовать с другими требованиями

b. Исходить от заказчика

c. Быть согласованным с заказчиком, выполнимым, не конфликтовать с другими требованиями

d. Быть понятным

7. Основная цель процесса разработки ИСР состоит в том, чтобы:

a. Получить перечень операций проекта

b. Декомпозировать большое, сложное и непонятное на маленькие, простые и понятные компоненты

c. Понимать основные требования к проекту

d. Планировать необходимые для проекта ресурсы

8. Для чего необходима ИСР:

a. Обеспечение эффективного управления проектом, структурирование перечня работ

b. Создание структуры отчетности, определение сроков и стоимости

c. Понимание последовательности этапов и работ проекта

d. Документальное фиксирование требований заказчика

9. От чего зависит принцип построения ИСР в конкретном проекте?

a. От бюджета проекта

b. От сроков проекта

c. От этапов проекта

d. От используемой методологии управления проектом

10. Укажите правильное утверждение:

a. При разработке ИСР необходимо рассчитать сроки

b. При разработке ИСР необходимо определить ресурсы

c. При разработке ИСР больших проектов необходимо использовать метод набегающей волны

d. При разработке ИСР необходимо рассчитать смету и бюджет проекта

### **Текущий контроль успеваемости по теме 3. Управление сроками проекта в сфере здравоохранения**

#### **Перечень вопросов к занятию:**

1. Виды работ в проекте;

2. Сетевая диаграмма проекта (Сетевой график проекта);

3. Определение ресурсов проекта;

4. Оценка длительности работ;

5. Разработка календарного плана в ИСУП.

#### **Задания для самостоятельной работы:**

## 1. Виды работ в проекте.

### **Вопросы для устного опроса студентов:**

1. Перечислите виды работ в проекте.
2. Для чего в проекте необходимы вехи? Приведите примеры.
3. Что такое задержки? Когда они используются?
4. Почему в сетевой диаграмме проекта запрещены циклические связи?
5. Перечислите типы ресурсов в проекте.
6. Чем трудовой тип отличается от материалов? Приведите примеры.
7. Что такое календарь ресурса? Чем он отличается от доступности ресурса? Примеры.
8. Какие методы оценки длительности работ проекта вы знаете?
9. В чем заключается основной недостаток экспертного метода при оценке длительности?
10. Для чего используется метод набегающей волны?

### **Задания для практического (семинарского) занятия:**

#### **Круглый стол.**

Демонстрация презентации «Управление сроками проекта».

### **Вопросы выносимые на обсуждение круглого стола:**

1. Виды работ в проекте медицинской организации;
2. Методы оценки длительности работ проекта в медицинской организации;
3. Типы ресурсов в проекте медицинской организации.

#### **Творческое задание:**

1. Разработка сетевой диаграммы проекта
2. Разработка календарного плана ИСУП медицинской организации.

### **Фонд тестовых заданий по теме № 3:**

1. Какое утверждение верно:
  - a. «Гамак» – работа, которая связана связью «Начало-Начало» с одной работой и связью «Окончание-Окончание» с другой работой
  - b. Работой типа «Гамак» отмечаются важные события на проекте
  - c. «Гамак» – работа, которая включает ряд элементарных работ
  - d. «Гамак» – работа на самом низком уровне декомпозиции
2. Основное назначение вех на проекте:
  - a. Вехи необходимы для согласования с Заказчиком объемов работ

- b. Вехой отмечаются важные события, а также они необходимы для связей работ проекта с работами вне проекта
- c. Вехи проекта делят проект на этапы
- d. Вехи – это работы нулевой длительности
- 3. Для чего используют задержки между задачами?
  - a. Задержки используют для сдвига начала задачи к началу проекта
  - b. Задержки используют для управления сроками проекта
  - c. Когда по технологическим ограничениям невозможно после завершения первой задачи сразу приступить к выполнению второй задачи, связанной с первой
  - d. Задержки используются для одновременного выполнения задач
- 4. Какое высказывание верно:
  - a. Каждая работа проекта должна иметь предшествующую и последующую, за исключением первой и последней. При разработке сетевой диаграммы рекомендуется использовать опережения
  - b. Все суммарные задачи должны иметь последователя
  - c. Все суммарные задачи должны иметь предшественника
  - d. Каждая работа проекта должна иметь предшествующую и последующую, за исключением первой и последней. В сетевой диаграмме запрещены циклические связи
- 5. С точки зрения управления проектами, ресурсы бывают следующих типов:
  - a. Трудовой и материальный ресурсы
  - b. Сырье, материалы, исполнители
  - c. Трудовой и административный ресурсы
  - d. Материальный и нематериальный ресурсы
- 6. Календарь ресурса необходим:
  - a. Для материального ресурса
  - b. Для административного ресурса
  - c. Для трудового ресурса
  - d. Для любого типа ресурса
- 7. Доступность ресурса определяет:
  - a. Максимально возможное время ресурса для участия в проекте в рамках его календаря
  - b. Наличие или отсутствие ресурса на складе или в продаже
  - c. Стоимость ресурса
  - d. Возможность приобретения ресурса
- 8. К методам оценки длительности относится следующее:
  - a. Параметрическая оценка, экспертная оценка, приближительная оценка
  - b. Оценка по трем точкам, анализ элементарных работ, оценка по аналогам
  - c. Оценка по аналогам, параметрическая оценка, экспертная оценка
  - d. Директивная оценка, анализ работ, экспертная оценка
- 9. Какое утверждение верно:



a. В оценку длительности элементарной задачи не включают резервы на риски

b. Завышение оценок длительности задач увеличивает вероятность завершения проекта в отведенный срок

c. Оценка длительности по аналогам точнее параметрической оценки

d. Основной недостаток экспертной оценки – большое количество параметров, которые необходимы эксперту

10. Какие поля используются в ИСУП ProjectLibre для создания связей между задачами?

a. «Предварительные», «Последующие»

b. «Последующие», «Предшествующие»

c. «Предшественники», «Последователи»

d. «Ранние», «Поздние»

**Текущий контроль успеваемости по теме 4. Управление стоимостью проекта в сфере здравоохранения. Коммуникации. Команда проекта**

**Перечень вопросов к занятию:**

1. Управление стоимостью проекта;

2. Оценка стоимости оказания услуг по видам медицинской деятельности. Смета проекта;

3. Бюджет проекта.

4. Кривая затрат проекта;

5. Управление командой проекта;

6. Управление коммуникациями проекта.

**Задания для самостоятельной работы:**

1. Управление командой проекта.

**Вопросы для устного опроса студентов:**

1. Перечислите методы оценки стоимости работ.

2. Какой метод оценки стоимости считается самым точным и почему?

3. Что такое NPV проекта? Для чего используется этот показатель?

4. Для чего необходима таблица норм затрат? Приведите примеры.

5. Что такое S-кривая проекта? Как она рассчитывается?

6. В чем разница между прямыми затратами и косвенными?

7. Что обычно происходит со стоимостью задачи при уменьшении времени на ее выполнение? Почему?

8. Что такое график стоимости времени? Для чего он используется?

9. Перечислите виды организационных структур. В чем преимущество и недостаток каждого вида?

10. Для чего на проекте разрабатывается матрица ответственности?

## **Задания для практического (семинарского) занятия:**

### **Задание 1.**

#### **Разработка и реализация проекта спортивно-оздоровительного центра «Здоровье»**

Идея проекта - создание спортивно - оздоровительного центра с комплексом медицинских услуг ООО "Здоровье" в городе Пятигорск.

Спортивно - оздоровительный центр - это объект спортивно-оздоровительного назначения, предоставляющий комплекс оздоровительных услуг. Особенностью работы центра является использование системы клубных абонементов - так называемых карт членов клуба. Клубный абонемент, или членская карта, дает возможность неограниченного времени пребывания в центре в часы его работы и неограниченного количества посещений в период действия клубного абонемента.

Актуальность данной идеи обосновывается тем, что спрос на услуги оздоровительных спортивных центров в крупных городах России превышает предложение. Количество желающих пройти реабилитационный курс а так же приобщиться к здоровому образу жизни становится все больше. Современные жители прекрасно понимают, что спорт – лучшее средство для борьбы с одышкой, тахикардией, депрессией и ожирением.

Цели предполагаемого бизнеса - предоставление услуг и получение максимально возможной прибыли.

Вид деятельности - предоставление услуг в сфере услуг.

Фирма предполагает аренду помещения площадью 390 м<sup>2</sup>

Вид деятельности - предоставление услуг в сфере услуг.

Фирма предполагает аренду помещения площадью 390 м<sup>2</sup>

Процент кредитования составляет 18%

Выплата кредита осуществляется ежемесячно равными долями.

Основные преимущества и уникальность предполагаемого бизнеса:

Использование минимального количества рабочих;

Ненасыщенность рынка выбранной сферы;

Малое количество конкурентов.

#### **ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМЫ**

Рынок оздоровительных услуг города Пятигорска еще далек от насыщения. Спрос удовлетворен всего на 60-70%. Отсутствие жесткой конкуренции позволяет местным операторам формировать цены без оглядки на стоимость услуг клубов-соперников. Но острый дефицит квалифицированных тренеров сдерживает развитие рынка.

На территории города работает 36 фитнес-центров (в это число также входят тренажерные залы, бассейны, танцевальные студии и школы восточных практик). Сейчас услугами фитнес-центров пользуется около 10% трудоспособного населения Пятигорска.

На пятигорском рынке услуг этого типа уже сформировалась группа лидеров, состоящая, из семи-восьми игроков, на долю которых приходится около 30% совокупного оборота местной фитнес-индустрии. К их числу

относятся: «Малибу», «ГТО», «Флагман», «Айсберг», «Атлетик сити», «Спарта» и др.

В группу лидеров входят крупные центры (площадь - от 1 тыс. кв. м), способные оказывать клиенту максимально широкий спектр услуг. Большинство из них относятся к классу premium (цена годовой клубной карты - от 50 тыс. руб) или работают в среднем ценовом сегменте (клубная карта - около 30 тыс. руб).

Остальные 70% рынка - это более мелкие клубы, также принадлежащие средней ценовой категории (годовая клубная карта - от 16 до 30 тыс. руб), и заведения эконом класса (менее 16 тыс. руб). Несмотря на рост числа крупных игроков, дефицита клиентов такие спортклубы не испытывают: по-прежнему велика численность людей, которые не могут позволить себе годовую карту за 30 тыс. руб., предпочитая скромные и относительно дешевые залы.

Рентабельность маленьких клубов падает: появилась альтернатива тренажерным залам, которые работают с посетителями, имеющими невысокий уровень дохода, - развиваются боулинг, пейнтбол, другие виды активного и недорогого отдыха. Они забирают клиентов у таких клубов. Спрос, смещается в сторону среднего и высокого ценовых сегментов. Около 60% потребителей предпочитают заниматься в больших фитнес-клубах, оснащенных качественным оборудованием и предоставляющих разнообразные услуги. Самый динамично развивающийся сегмент - клубы класса premium".

При сегодняшнем уровне спроса на фитнес-услуги в городе могут работать около 20 крупных спорздравтцентров. Предложение не успевает за запросами населения. Рынок фитнес-услуг города заполнен на 70% в классе premium и на 60% - в среднем ценовом сегменте. Отсутствие жесткой конкуренции приводит к тому, что местные операторы завышают цены.

Для открытия фитнес-центра был выбран Центральный район города Пятигорска «Белая Ромашка». Это связано с тем, что в районе активно идет строительство новых домов и поблизости совсем нет фитнес-клубов, при этом район густо населен и население в нем считается обеспеченным. Следовательно, платежеспособный спрос на услуги центра имеется, а предложение не высоко.

Основными конкурентами спортивно-оздоровительного-центра "Здоровье" будут являться такие спортивные заведения как: «Вакуклуб» и «Малибу».

#### ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ПРОЕКТА

Цели предполагаемого бизнеса - предоставление фитнес-услуг и получение максимально возможной прибыли.

Построить дерево целей

1.Разработка проекта.

Оценка объемов, методов и этапов инвестиций с целью определения концепции проекта.

Предоставление списка коммерческих площадей в интересующем районе и формирование списка площадей.

Отчет по техническому состоянию, объему капитальных затрат и инфраструктуры по выбранным площадям:

- технический анализ инженерных сетей, систем и конструкций помещения;
- оценка необходимых ремонтно-строительных работ;
- оценка инфраструктуры и привлекательности здания;
- выявление способов и условий размещения наружной и внутренней рекламы на объекте;
- площади парковки и условий использования.

#### 1.4. Проведение маркетингового исследования территории:

- Статистический объем потенциальных потребителей – оценка объема проживающего населения, возрастных групп и платежеспособности;
- Динамический объем потенциальных потребителей – оценка объема человекопотока перемещающегося через объект или вблизи него;
- Доступность – оценка транспортной инфраструктуры и трафика, пешей доступности, уровня криминализации;
- Конкуренция – оценка количества, расположения, класса и стоимости услуг конкурентов;
- Спортивно-оздоровительная инфраструктура – оценка объема предложения, спроса и качества государственных учреждений и ФОКов, бассейнов, танцевальных школ, центров йоги, салонов красоты, включающих стандартные услуги фитнес-клуба;
- Объем рынка – анализ торгового и развлекательного объема рынка на территории.

#### 1.5. Целевой маркетинговый анализ:

- Количественный анализ фитнес-рынка – оценка объема предложения, присутствия сетей, узнаваемости брендов, уровня кооперации владельцев, планов открытия новых фитнес-клубов;
- Качественный анализ конкурентов – оценка месторасположения, целевых групп, сервиса, продуктовой линейки, качества услуг и персонала, информационного ресурса;
- Сегментация конкурентов, оценка объема портфеля, выявление основных конкурентов;
- Целевой конкурентный анализ – выявление примененной маркетинговой стратегии и схем формирования ценообразования, структуры управления и контроля, эффективности продуктовой линейки.

#### 2. Разработка бизнес-плана:

- Определение формы организации, системы налогообложения, банка и тарифа обслуживания;
- Разработка планировочных решений и дизайн-проекта помещения; выбор материалов, подготовка технического задания, проведение тендера, проверка субподрядчика, определение конечной стоимости;

- Разработка проекта производства строительного-монтажных работ и календарного графика;
- Разработка плана размещения и линейки оборудования для оказания спортивных и дополнительных услуг; проведение тендера на поставку оборудования, проверка поставщика, определение конечной стоимости оборудования, его доставки, сборки и размещения;
- Разработка плана размещения и выбор моделей; проведение тендера на поставку мебели, проверка поставщика, определение конечной стоимости мебели, ее доставки, сборки и размещения;
- Разработка плана размещения и выбор санитарного оборудования; определение конечной стоимости и доставки;
- Разработка календарного плана поставки оборудования;
- Подготовка предложений по программному обеспечению и информационной безопасности;
- Разработка бюджета арендных и эксплуатационных затрат;
- Формирование продуктовой линейки;
- Качественный и количественный анализ объема персонала;
- Выбор системы управления, контроля и безопасности проекта;
- Разработка эффективности системы оплаты труда, мотивации и идеи организации;
- Разработка бюджета постоянных затрат;
- Разработка рекламных компаний и маркетинговых акций, формирование бюджета и календарного плана;
- Подготовка брифа на сайт и тематик наполнения;
- Разработка стратегии и планирования бренда;
- Разработка бюджета проекта;
- Подготовка прогноза и критического пути покупки услуг в количественном и календарном выражении;
- Формирование графика рентабельности проекта, срока окупаемости и критического пути.

### 3. Реализация проекта

3.1. регистрация общества, открытие р/с, подготовка и подписание документов.

3.2. Подготовка и сопровождение Договора на строительные-монтажные работы, поставку оборудования, мебели, устройство систем информации и безопасности, рекламных агентов. Проверка документации по гарантийным обязательствам;

3.3. технический надзор за ремонтом, подготовка предписаний, контроль исполнения, проверка Актов, подготовка сопутствующей документации в случае нарушения обязательств;

3.4. Контроль поставки оборудования, мебели и исполнения всех Договорных обязательств подрядчиками, подготовка сопутствующей документации в случае нарушения обязательств;

3.5. Контроль наладки систем информации и безопасности;

3.6. Подготовка внутренней рабочей документации, трудовых договоров с оптимальной налоговой нагрузкой в рамках законодательства, дополнительных соглашений. Внедрение структуры документооборота, в т.ч. электронного;

3.7. Подбор и оценка персонала, организация целевого и структурного обучения, внедрение идейных ценностей организации и адаптация к ним, введение в структуру организации;

3.8. Создание сайта, его текстовое и медиа наполнение, e-маркетинг;

3.9. Отладка и контроль работы коммерческого отдела на этапе предпродаж или содействие в решении текущих задач;

3.10. Участие в приемки работ от подрядчиков;

3.11. Организация мероприятия открытия фитнес-клуба.

4. Поддержка проекта

4.1. Все виды консалтинга;

4.2. Разработка и реализация рекламных и PR кампаний;

4.3. Управление брендом;

4.4. Аутсорсинг персонала;

4.5. Кадровый менеджмент;

4.6. Доверительное управление отделом;

4.7. Обучение персонала;

4.8. Развитие новых направлений бизнеса;

4.9. Введение новых услуг – разработка концепции, этапов реализации, подбор и поставка оборудования;

4.10. Подготовка документации;

4.11. Организация мероприятий;

4.12. Поддержка сайта;

4.13. Управление сервисом.

## **Задание 2.**

Проект автоматизации документооборота Крупная сетевая аптека инициировала проект автоматизации документооборота, который подразумевал проектирование, разработку и внедрение Интернет-сети. В качестве заказчика проекта выступила сама фирма, а в качестве генерального подрядчика – консалтинговая фирма, специализирующаяся на предоставлении услуг в области современных информационных технологий. При этом консалтинговая фирма взяла на себя обязательства самостоятельно спроектировать всю систему документооборота и создать ее силами субподрядной софтверной фирмы. На стадии переговоров были определены объемы, сроки и стоимость проекта, которая являлась оплатой услуг консалтинговой фирмы. При этом оплата услуг консалтинговой фирмы зависела от конкретных результатов – создания системы документооборота в оговоренные сроки.

Из общей стоимости проекта часть денежных средств шла на оплату работы софтверной фирмы, причем работа программистов оценивалась в

зависимости от затраченного времени, т.е. используя повременную систему оплаты труда.

После окончания первых двух этапов проекта оказалось, что консалтинговая фирма выполнила работы только по первому этапу, получила оплату результатов только по первому этапу, но софтверной фирме заплатила уже за два этапа, т.е. за все время работы программистов. Руководитель проекта со стороны консалтинговой фирмы рассчитал показатели контроля стоимости и доложил результаты руководству. Руководство консалтинговой фирмы обнаружило, что данный проект с точки зрения их фирмы абсолютно нерентабелен. На совещании, посвященном обсуждению сложившейся ситуации, было принято решение обратиться к заказчику с предложением пересмотреть условия договора ввиду серьезного увеличения объемов работ и усложнения условий их реализации.

Вопросы для анализа:

1. На основе каких показателей руководитель проекта мог бы выявить ошибки в управлении стоимостью?
2. Какие ошибки были допущены в управлении стоимостью со стороны консалтинговой фирмы?
3. Как вы оцениваете решение, принятое на совещание?
4. Какое решение было бы более целесообразно, по Вашему мнению?

### **Задание 3.**

Анализ ситуации 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, а 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 ка-

ком 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 работ оставляло желать лучшего.

Вопросы для размышления:

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?

#### **Задание 4.**

Анализ ситуации Анна Зиминая была руководителем отдела маркетинга фармацевтической компании. Она лично определяла задачи, над которыми будет работать каждый сотрудник и даже то, как он должен работать. Если кто-то возражал, Анна требовала беспрекословного подчинения. Работники группы зависели друг от друга, а Анна хотела преобразовать эту группу в команду.

Босс Анны сообщил ей, что проект по запуску нового вида продукции, скорее всего, поручат ей. Для выполнения проекта всем пяти работникам ее отдела пришлось бы очень тесно сотрудничать между собой, что им редко приходилось делать раньше. Анна жаждала получить этот проект, но ничего не сказала об этом своим подчиненным, посчитав, что это отвлечет их от выполнения текущих задач.

Она сообщит об этом только в том случае, если ее действительно назначат руководителем проекта. Однажды за 15 минут до совещания менеджеров среднего звена ей позвонили и сказали, что проект действительно передают ей и браться за него нужно немедленно. Анна помчалась к своим подчиненным, сообщая всем и каждому эту приятную новость и раздавая задания. «Бросьте все текущие дела, новое задание – вот работа первостепенной важности, – заявила она, не обращая внимания на замешательство сотрудников. – Работать нужно быстро, поэтому не будем тратить времени на собрания, просто делайте все так, как я говорила вам раньше. Поработайте над этим проектом хорошенько, ведь теперь вы – команда!». Анна была довольна собой, ведь ей удалось быстро запустить работу над проектом, а на следующей неделе она встретится с членами своей команды, чтобы проанализировать состояние дел и ответить на накопившиеся вопросы.

Анна не знала, что сотрудники провели неофициальное совещание еще до запланированного заседания и высказали недовольство по поводу случившегося и авторитарного стиля руководства Анны Зиминой.

Вопросы для размышления:

1. Почему членам команды Анны Зиминой трудно работать?



2. К каким последствиям может привести авторитарный стиль руководства командой?

3. Назовите ошибки, допущенные Анной, и предложите методы их корректировок.

### **Задание 5.**

Создание и выпуск новой продукции Известная фирма, специализирующаяся на производстве медтехники, планирует выпуск новой продукции. На производственном совещании обсуждается концепция бытового прибора нового поколения.

Отрывок из протокола этого совещания представлен ниже: Руководитель Отдела разработок: «Основное преимущество, которое можно использовать нам перед конкурентами, состоит в высоком уровне наших технологий. Мы должны создать шедевр технологического искусства, последнее слово техники».

Вице-президент по производству: «Боюсь, что такое чудо техники будет просто не рентабельно с точки зрения производства. Можно разработать и создать великолепный опытный образец, для производства которого потребуется полностью переоборудовать наши производственные линии, закупить дорогостоящие материалы. Мое мнение, что эпоха средневековых мастеров, создателей уникальных образцов техники и искусства, далеко в прошлом. Больше прагматизма, господа.»

Вице-президент по маркетингу: «Мы должны создавать продукцию с прицелом на конкретного потребителя. Только он может точно сказать, что ему нужно, а что не нужно. Наш потребитель вряд ли будет в основной массе своей способен оценить высокий уровень технологического мастерства наших изобретателей, если продукция не будет удовлетворять его конкретные требования. Потребителю также безразлично, с помощью каких производственных линий мы сможем произвести то, что ему нужно. Рынок будет последним судьей наших решений, так уж лучше сразу приготовиться к его текущим настроениям».

Вопросы для размышления:

1. В чем суть противоречия между различными участниками проекта создания и выпуска новой продукции?

2. Чья точка зрения по-вашему, является приоритетно приемлемой и почему?

3. Каким образом можно устранить назревающий конфликт между участниками проекта?

4. Кого из участников совещания вы бы назначили на должность Руководителя проекта?

### **Задание 6.**

Анализ ситуации «Командный дух»

У компании «Фарма» наступили тяжелые времена. Кризис негативно сказался на финансовых показателях и на работе команды топ-менеджеров, привыкших к стабильной высокой зарплате и большим бонусам в прежние времена. Кто-то стал брать регулярно больничный, нарушать сроки

выполнения работы, отлучаться во время рабочего дня по своим личным делам. Плачевное состояние дел никто, кроме Натальи Приваловой – генерального директора, не горел желанием исправлять. Нужен был сильный мотиватор. И тут Наталье пришла в голову идея, которая сплотила бы команду и вдохновила ее на новые трудовые подвиги. Она решила с помощью партнеров организовать авторалли, в котором главный приз – 10 кг золота – доставался победителю – команде, первой пришедшей к финишу.

Всего набралось 10 команд из разных регионов. Но расчет Натальи не оправдался – половина топ-менеджеров наотрез отказалась принимать участие в ралли даже под страхом увольнения, остальные нехотя, скрипя зубами, согласились поехать за компанию: лишь бы чем-то заняться, все равно зарплата идет. В итоге команда пришла к финишу предпоследний, так как за всех старалась одна Наталья. Что, на ваш взгляд, помешало им прийти первыми? Какие уроки можно извлечь из данной ситуации?

#### **Фонд тестовых заданий по теме № 4:**

1. Какое утверждение верно:
  - a. «Гамак» – работа, которая связана связью «Начало-Начало» с одной работой и связью «Окончание-Окончание» с другой работой
  - b. Работой типа «Гамак» отмечаются важные события на проекте
  - c. «Гамак» – работа, которая включает ряд элементарных работ
  - d. «Гамак» – работа на самом низком уровне декомпозиции
2. Основное назначение вех на проекте:
  - a. Вехи необходимы для согласования с Заказчиком объемов работ
  - b. Вехой отмечаются важные события, а также они необходимы для связей работ проекта с работами вне проекта
  - c. Вехи проекта делят проект на этапы
  - d. Вехи – это работы нулевой длительности
3. Для чего используют задержки между задачами?
  - a. Задержки используют для сдвига начала задачи к началу проекта
  - b. Задержки используют для управления сроками проекта
  - c. Когда по технологическим ограничениям невозможно после завершения первой задачи сразу приступить к выполнению второй задачи, связанной с первой
  - d. Задержки используются для одновременного выполнения задач
4. Какое высказывание верно:
  - a. Каждая работа проекта должна иметь предшествующую и последующую, за исключением первой и последней. При разработке сетевой диаграммы рекомендуется использовать опережения
  - b. Все суммарные задачи должны иметь последователя
  - c. Все суммарные задачи должны иметь предшественника
  - d. Каждая работа проекта должна иметь предшествующую и последующую, за исключением первой и последней. В сетевой диаграмме запрещены циклические связи

5. С точки зрения управления проектами, ресурсы бывают следующих типов:

- a. Трудовой и материальный ресурсы
- b. Сырье, материалы, исполнители
- c. Трудовой и административный ресурсы
- d. Материальный и нематериальный ресурсы

6. Календарь ресурса необходим:

- a. Для материального ресурса
- b. Для административного ресурса
- c. Для трудового ресурса
- d. Для любого типа ресурса

7. Доступность ресурса определяет:

a. Максимально возможное время ресурса для участия в проекте в рамках его календаря

- b. Наличие или отсутствие ресурса на складе или в продаже
- c. Стоимость ресурса
- d. Возможность приобретения ресурса

8. К методам оценки длительности относится следующее:

a. Параметрическая оценка, экспертная оценка, приближительная оценка

b. Оценка по трем точкам, анализ элементарных работ, оценка по аналогам

c. Оценка по аналогам, параметрическая оценка, экспертная оценка

d. Директивная оценка, анализ работ, экспертная оценка

9. Какое утверждение верно:

a. В оценку длительности элементарной задачи не включают резервы на риски

b. Завышение оценок длительности задач увеличивает вероятность завершения проекта в отведенный срок

c. Оценка длительности по аналогам точнее параметрической оценки

d. Основной недостаток экспертной оценки – большое количество параметров, которые необходимы эксперту

10. Какие поля используются в ИСУП ProjectLibre для создания связей между задачами?

a. «Предварительные», «Последующие»

b. «Последующие», «Предшествующие»

c. «Предшественники», «Последователи»

d. «Ранние», «Поздние»

**Текущий контроль успеваемости по теме 5. Управление рисками проекта**

**Перечень вопросов к занятию:**

1. Проектные риски. Обзор процессов управления рисками в

здравоохранении;

2. Обзор процессов управления рисками на различных этапах реализации проекта, (программы внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений) в организации здравоохранения.

3. Идентификация рисков.

4. Оценка рисков.

5. Анализ рыночных и специфических рисков для принятия управленческих решений.

6. Количественный и качественный анализ рисков при принятии решений об инвестировании и финансировании

7. Разработка мероприятий реагирования на риски.

8. Составление матрицы рисков проектов в здравоохранении.

#### **Задания для самостоятельной работы:**

1. Идентификация рисков.

2. Оценка рисков.

3. Анализ рыночных и специфических рисков для принятия управленческих решений.

4. Количественный и качественный анализ рисков при принятии решений об инвестировании и финансировании

5. Разработка мероприятий реагирования на риски.

6. Составление матрицы рисков проектов в здравоохранении.

#### **Вопросы для устного опроса студентов:**

1. Приведите примеры рисков в проекте сферы здравоохранения. Почему вы решили, что это риски?

2. В чем разница между известным и неизвестным риском?

3. Что такое толерантность к рискам?

4. Перечислите методы идентификации рисков.

5. В чем заключается процесс качественной оценки рисков?

6. Для чего используется матрица вероятности и воздействия рисков?

7. Какие стратегии реагирования на угрозы вы знаете?

8. Перечислите стратегии реагирования на возможности.

9. В каких случаях используется принятие рисков? Приведите примеры.

10. Для чего необходим процесс мониторинга рисков?

#### **Задания для практического (семинарского) занятия:**

##### **Задание 1.**

«Неусыпный контроль: благо или зло?» Банк «Бертакредит» рассматривает возможность финансирования проекта по производству медицинских ламп на местном заводе по немецкой технологии (раньше их импортировали). Потребность финансирования данного проекта составляет

556 тыс. дол. США. Документы, представленные в банк, говорят о перспективности и хорошей прибыльности проекта. Руководство банка склонно принять положительное решение по поводу финансирования данного проекта при условии разработки и осуществления плана по контролю за реализацией проекта. Какие мероприятия по снижению проектных рисков и контролю за реализации проекта Вы можете предложить?

**Фонд тестовых заданий по теме № 5:**

1. Укажите корректное определение риска проекта
  - a. Риск проекта - вероятностное событие, которое в случае своего возникновения негативно воздействует на основные показатели проекта
  - b. Риск проекта - вероятностное событие, которое в случае своего возникновения позитивно или негативно воздействует на проект
  - c. Риск проекта - событие, которое в случае своего возникновения позитивно воздействует на основные показатели проекта
  - d. Риск проекта - угроза, которая в случае своего возникновения снижает основные показатели проекта
2. Мы смогли идентифицировать риск и определить его вероятность, но не смогли оценить влияние на проект. Данный риск относится к:
  - a. Известным
  - b. Неизвестным
  - c. Объективным
  - d. Субъективным
3. К процессам управления рисками относятся следующие:
  - a. Планирование рисков, идентификация рисков, анализ рисков, разработка регламентов управления рисками, оценка стоимости мер реагирования на риски
  - b. Планирование рисков, анализ рисков, разработка мер реагирования, оценка стоимости мер реагирования, мониторинг
  - c. Идентификация рисков, анализ рисков, оценка стоимости мер реагирования, мониторинг
  - d. Идентификация рисков, анализ рисков, разработка мероприятий реагирования, мониторинг
4. К методам идентификации рисков относятся следующие:
  - a. Экспертный подход, метод «Снизу-вверх», мозговой штурм, анализ резервов
  - b. Экспертный подход, метод «Сверху-вниз», анализ допущений, контрольные листы
  - c. Экспертный подход, параметрический метод, SWOT-анализ, мозговой штурм
  - d. Экспертный подход, анализ допущений, контрольные листы
5. К основным недостаткам экспертного подхода относится:
  - a. Субъективность эксперта
  - b. Идентификация только известных рисков
  - c. Идентификация неизвестных рисков

- d. Сложность анализа
- 6. Какие подходы используются для оценки вероятности рисков в проекте?
  - a. SWOT-анализ, экспертный подход, анализ допущений
  - b. Экспертный подход, метод «Сверху-вниз», анализ допущений, контрольные листы
  - c. Экспертный подход, параметрический метод, SWOT-анализ, мозговой штурм
  - d. Проведение исследований, экспертная оценка, статистика прошлых проектов
- 7. Укажите правильное высказывание:
  - a. Срочность риска может повлиять на оценку вероятности риска
  - b. Срочность риска может повлиять на вероятность риска
  - c. Срочность риска может повлиять на ранг риска
  - d. Срочность риска не может повлиять на ранг риска
- 8. К методам количественного анализа рисков относятся:
  - a. Оценка по трем точкам, SWOT-анализ, анализ чувствительности
  - b. Создание прототипа, проведение исследований, параметрический метод
  - c. Моделирование, анализ ожидаемого денежного значения, анализ чувствительности
  - d. Параметрический метод, метод критического пути, анализ чувствительности
- 9. К стратегиям реагирования на угрозы относятся:
  - a. Моделирование, обход, уменьшение
  - b. Уклонение, уменьшение, передача
  - c. Уклонение, обход, оценка последствий
  - d. Моделирование, уменьшение, передача
- 10. К стратегиям реагирования на благоприятные возможности относятся:
  - a. Создание условий, использование, увеличение
  - b. Использование, увеличение, совместное использование
  - c. Принятие, передача, увеличение
  - d. Использование, передача, увеличение

## **Текущий контроль успеваемости по теме 6. План управления проектом в здравоохранении**

### **Перечень вопросов к занятию:**

1. Обоснование технологии управления проектами (программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений) в организации здравоохранения.
2. Метод критического пути.
3. Метод критической цепи.

4. Оптимизация ресурсов.
5. Выравнивание ресурсов.
6. Сжатие расписания проекта.

**Задания для самостоятельной работы:**

1. Метод критического пути.
2. Метод критической цепи.
3. Оптимизация ресурсов.
4. Выравнивание ресурсов.
5. Сжатие расписания проекта.

**Вопросы для устного опроса студентов:**

1. Опишите в чем суть обоснования технологии управления проектом?
2. Что такое критический путь проекта. Для чего он применяется?
3. Как рассчитывается резерв задачи в методе критического пути?
4. Что означает нулевой резерв для задачи? Как это используется в проекте.
5. Чем критическая цепь проекта отличается от критического пути?
6. Как выявить перегрузку ресурса в плане проекта?
7. Перечислите типы ограничений задач по срокам.
8. Что такое «быстрый путь» и какие риски он увеличивает?
9. Какие типы связей между задачами должны преобладать в проекте?
10. Почему не рекомендуется использовать опережения в проекте?
11. Что такое традиционная оценка длительности и агрессивная. Когда они используются?

**Задания для практического (семинарского) занятия:**

**Задание 1.**

Проанализируйте ваш учебный проект, разбейте его на фазы, стадии, этапы, пакеты работ, отдельные работы. При построении СРР можно использовать разные принципы разбиения. Предложите кодификатор СРР, отметьте контрольные точки. Укажите взаимосвязи между работами. Напишите спецификации по крайней мере для двух выбранных работ проекта.

**Задание 2.**

Проанализируйте ваш учебный проект, используя СРР проекта, структурную схему организации проекта и образец, приведенный ниже, постройте матрицу ответственности проекта.

Название проекта				
Подготовлен:				
Дата:				
Работа, контрольная точка	Исполнители			
	Руководитель	Администратор	Планово-финансовый отдел	Отдел сбыта
Согласование целей	ОИ	И		К
План по вехам	ОИ			К
Бюджет проекта	ОИ	И	К	
План проекта	ПР	ОИ		
Утверждение плана	ОИ		К	К
.....				

ОИ – ответственный исполнитель, ПР – приемка работ, И – исполнитель, К – консультант.

### Задание 3.

Проект содержит следующие данные:

Работы	Длительность, дни	Предшествующие работы
A	20	Контрольная точка (Начало проекта)
B	20	
C	10	
D	15	A
E	10	B,C
F	14	B,C
G	4	B,C
H	11	C
I	18	G, H
J	8	D,E
Контрольная точка (окончание проекта)		J,I

1. Постройте стрелочную диаграмму (формат АОА), исходя из данной информации по проекту.
2. Рассчитайте длительность критического пути проекта.
3. Определите запасы времени по работам.

### Задание 4.

Проект содержит следующие работы:

Работы	Длительность, дни			Предшествующие работы
	$T_{\text{песс}}$	$T_{\text{нв}}$	$T_{\text{опт}}$	
A	2	4	7	Контрольная точка (Начало проекта)
B	6	7	8	
C	7	10	18	A
D	4	6	11	B
E	2	4	6	C
F	2	3	5	D, E
Контрольная точка (Окончание проекта)				F



1. Рассчитайте ожидаемую длительность работ Тож;
2. Нарисуйте сетевой график проекта в обоих форматах (АОА и АОН);
3. Рассчитайте запасы времени по работам;
4. Рассчитайте длительность критического пути проекта.

### Фонд тестовых заданий по теме № 6:

1. Критический путь – это:
  - a. Цепь критических задач
  - b. Наиболее длительный путь проекта
  - c. Последовательность приоритетных работ проекта
  - d. Последовательность задач с критическими сроками выполнения
2. Критическая работа – это:
  - a. Задача, предшествующая завершению проекта или важной вехи проекта
  - b. Задача с нулевым резервом времени
  - c. Задача с максимальным резервом времени
  - d. Задача, не обеспеченная ресурсами
3. Что произойдет, если продолжительность критической задачи вырастет?
  - a. Срок проекта увеличится
  - b. Дата начала проекта наступит позднее
  - c. Резерв этой задачи уменьшится
  - d. Резерв этой задачи увеличится
4. Критическая цепь – это:
  - a. Цепь работ с нулевым резервом времени
  - b. Цепь работ, сложных с точки зрения технологии
  - c. Критический путь с ресурсными ограничениями
  - d. Узкое место проекта
5. Какое из перечисленных утверждений верно?
  - a. Метод критического пути использует традиционную оценку продолжительности, а метод критической цепи – агрессивную.
  - b. Метод критической цепи использует традиционную оценку продолжительности, а метод критического пути – агрессивную.
  - c. Метод критического пути использует агрессивную оценку продолжительности и подразумевает жесткую последовательность задач.
  - d. Метод критической цепи использует традиционную оценку продолжительности и подразумевает жесткую последовательность задач.
6. Перегрузка ресурса – это:
  - a. Превышение максимально возможного времени работы ресурса
  - b. Превышение максимально возможного объема назначения, предусмотренного в определенный промежуток времени
  - c. Назначение в один период времени нескольких задач на один ресурс
  - d. Попытка выполнить проект в срок при ограниченных ресурсах
7. Какие существуют типы задач?

- a. Фикс. объем ресурсов, фикс. длительность, фикс. трудозатраты
  - b. Фикс. стоимость, фикс. длительность, фикс. трудозатраты
  - c. Фикс. ресурсы, фикс. сроки, фикс. стоимость
  - d. Фикс. объем, фикс. риски, фикс. качество
8. Календарь задач необходим для:
- a. Определения даты окончания задачи
  - b. Определения даты начала задачи
  - c. Указания временных периодов, в которых возможно выполнение задачи
  - d. Расчета длительности задачи
9. Быстрый путь обычно приводит к:
- a. Увеличению рисков переделок
  - b. Уменьшению стоимости ресурсов
  - c. Увеличению стоимости ресурсов
  - d. Увеличению стоимости работ
10. Выберите верное утверждение:
- a. В проекте должны преобладать связи типа «Начало-Окончание»
  - b. В проекте должны преобладать связи типа «Финиш-Финиш»
  - c. В проекте должны преобладать связи типа «Старт-Старт»
  - d. В проекте должны преобладать связи типа «Окончание-Начало»
11. Выберите верное утверждение:
- a. В проекте должны преобладать работы типа «Риск как можно меньше»
  - b. В проекте должны преобладать работы типа «Старт как можно раньше»
  - c. В проекте должны преобладать работы типа «Финиш как можно позднее»
  - d. В проекте должны преобладать работы типа «Старт как можно позднее»

## **Текущий контроль успеваемости по теме 7. Контроль исполнения проекта**

### **Перечень вопросов к занятию:**

1. Система контроля проекта в здравоохранении. Концепция базового плана;
2. Методы оценок состояния работ;
3. Базовый план проекта;
4. Метод освоенного объема. Основные параметры;
5. Показатели эффективности выполнения проекта в сфере здравоохранения;
6. Прогноз проекта в сфере здравоохранения.

### **Задания для самостоятельной работы:**

1. Система контроля проекта. Концепция базового плана.

### Вопросы для устного опроса студентов:

1. Что включает система контроля проекта?
2. Что такое управленческое воздействие? Перечислите виды управленческих воздействий.
3. Для чего используется базовый план проекта? Как часто изменяется базовый план? Почему?
4. В чем заключается метод освоенного объема?
5. В чем отличие метода освоенного объема от план-фактного анализа?
6. Перечислите основные показатели метода освоенного объема.
7. Как рассчитываются отклонения по срокам и стоимости в методе освоенного объема?
8. Как осуществляется прогнозирование в методе освоенного объема?
9. Для чего используются индекс выполнения сроков и индекс выполнения стоимости в методе освоенного объема?
10. Чем прогноз до завершения проекта отличается от прогноза по завершению?

### Задания для практического (семинарского) занятия:

#### Задание 1.

Компания ЗТ завершает проект создания нового диагностического оборудования для государственной медицинской научной - исследовательской лаборатории. Составьте график мероприятий по закрытию контракта. В графике необходимо указать содержание работ (не менее 7) и сроки их выполнения.

#### Задание 2.

Опишите завершение проекта опираясь на приведенную ниже схему.



#### Задание 4.

Предложите стратегию и технологию внедрения проектного управления в деятельность таких организаций, как: 1) фармацевтическая фабрика; 2) сеть

аптек; 3) санаторий; 4) частная кометологическая клиника; 5) стоматологическая клиника;

Предусмотрите возможные сопротивления и разработайте меры по их предотвращению.

### **Фонд тестовых заданий по теме № 7:**

1. Система контроля включает:
  - a. Контроль сроков, контроль стоимости, контроль качества работ
  - b. Предмет контроля, способы контроля, регламенты контроля, ответственные
  - c. Предмет контроля, ответственные, регламенты контроля, воздействия
  - d. Контроль основных показателей проекта
2. Контрольное событие – это важный момент или событие проекта. Что из перечисленного является неверным для контрольного события?
  - a. Контрольное событие может быть необязательным
  - b. Контрольное событие обладает нулевой длительностью
  - c. Контрольное событие обязательно для проекта
  - d. Контрольное событие может быть зафиксировано в договоре
3. Для понимания текущего состояния проекта необходим мониторинг и контроль. В число основных задач мониторинга и контроля входит:
  - a. Сравнение плана и факта, надзор за исполнением, подготовка отчетов
  - b. Выявление новых рисков, оценка качества работ, надзор за исполнением
  - c. Сравнение плана и факта, оценка исполнения, расчет прогнозов
  - d. Надзор за исполнением, подготовка отчетов об исполнении, выявление новых рисков
4. Управленческие воздействия бывают:
  - a. Предупреждающие, корректирующие, исправляющие
  - b. Необходимые, ускоряющие, уточняющие
  - c. Срочные, важные, оперативные
  - d. Усиливающие, ускоряющие, направляющие
5. Укажите правильное утверждение:
  - a. Принятые управленческие воздействия нет необходимости учитывать в плане проекта
  - b. План проекта по вехам используется для высокоуровневого контроля
  - c. Причины отклонений от плана чаще всего не зависят от команды проекта
  - d. Необходимо контролировать только сроки и стоимость проекта
6. Отчетная дата – это:
  - a. Дата предоставления отчета заказчику
  - b. Дата, на которую собирается информация о фактическом выполнении работ

- c. Окончание периода времени для составления отчета
- d. Дата, на которую должны быть выполнены все запланированные работы

7. Вы утверждаете базовый план управления проектом. Какие основные составляющие этого документа?

- a. Базовый план управления ресурсами, Базовый план управления стоимостью, Базовый план управления расписанием
- b. Базовый план управления расписанием, Базовый план управления стоимостью, Базовый план управления качеством
- c. Базовый план управления требованиями, Базовый план управления расписанием, Базовый план управления стоимостью
- d. Базовый план управления содержанием, Базовый план управления стоимостью, Базовый план управления расписанием

8. Базовый план по содержанию проекта – это одобренная версия описания содержания, иерархической структуры работ (ИСР). Кто может изменять Базовый план по содержанию проекта?

- a. Руководитель проекта
- b. Спонсор проекта, используя формальные процедуры
- c. Любая заинтересованная сторона проекта
- d. Базовый план по содержанию в ходе проекта изменять нельзя

9. О чем говорит показатель ИВСр при его значении в проекте, равном 0,25?

- a. Работы по проекту выполнены на 25%
- b. Отставание по срокам в 4 раза
- c. опережение сроков на 25%
- d. Затраты составили 25 % от запланированных

10. О чем говорит показатель ИВСт при его значении в проекте, равном 1,50?

- a. Экономия бюджета
- b. Превышение бюджета на 50%
- c. опережение сроков на 50%
- d. Затраты составили 50 % от запланированных

## 2. ВОПРОСЫ ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ И ПРОВЕРЯЕМЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ

### Вопросы к зачету

№	Вопросы для промежуточной аттестации студента	Проверяемые компетенции
1.	Определение проекта.	<i>ПК-6; ПК -11; ПК-15</i>
2.	Понятие технологических и продуктовых инноваций, программы организационных изменений в организации здравоохранения.	<i>ПК-6; ПК -11; ПК-15</i>

3.	Проект и программа внедрения технологических и продуктовых инноваций: сходства и различия.	ПК-6; ПК -11; ПК-15
4.	Проектная и операционная деятельности.	ПК-6; ПК -11; ПК-15
5.	Основные признаки проекта	ПК-6; ПК -11; ПК-15
6.	Портфель проектов.	ПК-6; ПК -11; ПК-15
7.	Программа проектов.	ПК-6; ПК -11; ПК-15
8.	Цель проекта.	ПК-6; ПК -11; ПК-15
9.	Жизненный цикл проекта.	ПК-6; ПК -11; ПК-15
10.	SMART-цель проекта	ПК-6; ПК -11; ПК-15
11.	Ограничения проекта.	ПК-6; ПК -11; ПК-15
12.	Проектный треугольник	ПК-6; ПК -11; ПК-15
13.	Информационная система управления проектами Project Libre	ПК-6; ПК -11; ПК-15
14.	Основные проектные документы	ПК-6; ПК -11; ПК-15
15.	Особенности проектного управления в сфере здравоохранения	ПК-6; ПК -11; ПК-15
16.	Последовательность процессов управления проектом	ПК-6; ПК -11; ПК-15
17.	Заинтересованные стороны проекта	ПК-6; ПК -11; ПК-15
18.	Определение содержания проекта	ПК-6; ПК -11; ПК-15
19.	Анализ продукта	ПК-6; ПК -11; ПК-15
20.	Разработка иерархической структуры работ при реализации проектов в здравоохранении(ИСР)	ПК-6; ПК -11; ПК-15
21.	Методы и инструменты. Используемые подходы. Принципы разработки ИСР	ПК-6; ПК -11; ПК-15
22.	Виды работ в проекте	ПК-6; ПК -11; ПК-15
23.	Сетевая диаграмма проекта (Сетевой график проекта)	ПК-6; ПК -11; ПК-15
24.	Определение ресурсов проекта	ПК-6; ПК -11; ПК-15
25.	Оценка длительности работ	ПК-6; ПК -11; ПК-15
26.	Разработка календарного плана в ИСУП	ПК-6; ПК -11; ПК-15
27.	Управление стоимостью проекта	ПК-6; ПК -11; ПК-15
28.	Оценка стоимости оказания услуг по видам медицинской	ПК-6; ПК -11;

	деятельности.	<i>ПК-15</i>
29.	Смета проекта	<i>ПК-6; ПК -11; ПК-15</i>
30.	Бюджет проекта.	<i>ПК-6; ПК -11; ПК-15</i>
31.	Кривая затрат проекта.	<i>ПК-6; ПК -11; ПК-15</i>
32.	Управление командой проекта	<i>ПК-6; ПК -11; ПК-15</i>
33.	Управление коммуникациями проекта	<i>ПК-6; ПК -11; ПК-15</i>
34.	Проектные риски.	<i>ПК-6; ПК -11; ПК-15</i>
35.	Обзор процессов управления рисками на различных этапах реализации проекта, (программы внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений) в организации здравоохранения.	<i>ПК-6; ПК -11; ПК-15</i>
36.	Идентификация рисков	<i>ПК-6; ПК -11; ПК-15</i>
37.	Анализ рыночных и специфических рисков организации здравоохранения для принятия управленческих решений.	<i>ПК-6; ПК -11; ПК-15</i>
38.	Количественный и качественный анализ рисков при принятии решений об инвестировании и финансировании	<i>ПК-6; ПК -11; ПК-15</i>
39.	Составление матрицы рисков проектов в здравоохранении.	<i>ПК-6; ПК -11; ПК-15</i>
40.	Разработка мероприятий реагирования на риски	<i>ПК-6; ПК -11; ПК-15</i>
41.	Метод критического пути	<i>ПК-6; ПК -11; ПК-15</i>
42.	Обоснование технологии управления проектами (программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений) в организации здравоохранения.	<i>ПК-6; ПК -11; ПК-15</i>
43.	Метод критической цепи	<i>ПК-6; ПК -11; ПК-15</i>
44.	Оптимизация ресурсов.	<i>ПК-6; ПК -11; ПК-15</i>
45.	Выравнивание ресурсов.	<i>ПК-6; ПК -11; ПК-15</i>
46.	Сжатие расписания проекта	<i>ПК-6; ПК -11; ПК-15</i>
47.	Система контроля проекта в здравоохранении.	<i>ПК-6; ПК -11; ПК-15</i>
48.	Концепция базового плана	<i>ПК-6; ПК -11; ПК-15</i>
49.	Методы оценок состояния работ	<i>ПК-6; ПК -11; ПК-15</i>
50.	Базовый план проекта	<i>ПК-6; ПК -11; ПК-15</i>
51.	Метод освоенного объема	<i>ПК-6; ПК -11; ПК-15</i>

52.	Показатели эффективности выполнения проекта в сфере здравоохранения	ПК-6; ПК -11; ПК-15
53.	Прогноз проекта в сфере здравоохранения	ПК-6; ПК -11; ПК-15

**Примеры типовых контрольных заданий или иных материалов, необходимых для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в ходе промежуточной аттестации студентов.**

**Зачет по дисциплине «Управление проектами в здравоохранении»**

**Направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент»**

**Вариант №1 тестовых заданий к зачету**

**1. Что из перечисленного можно классифицировать как проект?**

- a. Проведение форума
- b. Подготовка финансовой отчетности
- c. Ведение блога в интернете
- d. Расчет заработной платы для сотрудников компании

**2. Для операционной деятельности характерно следующее:**

- a. Временный характер и уникальный результат
- b. Хорошо прописанные инструкции и повторяющиеся работы
- c. Конвейерный процесс для получения уникального результата
- d. Высокие требования к планированию

**3. Одна из задач управления портфелем проектов – это:**

- a. Установка приоритетов проектов
- b. Управление изменениями проектов
- c. Согласование целей проектов
- d. Решение ресурсных конфликтов

**4. Для чего необходима ИСР:**

- a. Обеспечение эффективного управления проектом, структурирование перечня работ

- b. Создание структуры отчетности, определение сроков и стоимости
- c. Понимание последовательности этапов и работ проекта
- d. Документальное фиксирование требований заказчика

**5. От чего зависит принцип построения ИСР в конкретном проекте?**

- a. От бюджета проекта
- b. От сроков проекта
- c. От этапов проекта
- d. От используемой методологии управления проектом

**6. Укажите правильное утверждение:**

- a. При разработке ИСР необходимо рассчитать сроки
- b. При разработке ИСР необходимо определить ресурсы
- c. При разработке ИСР больших проектов необходимо использовать метод набегающей волны

метод набегающей волны



d. При разработке ИСР необходимо рассчитать смету и бюджет проекта

**7. Какое высказывание верно:**

a. Каждая работа проекта должна иметь предшествующую и последующую, за исключением первой и последней. При разработке сетевой диаграммы рекомендуется использовать опережения

b. Все суммарные задачи должны иметь последователя

c. Все суммарные задачи должны иметь предшественника

d. Каждая работа проекта должна иметь предшествующую и последующую, за исключением первой и последней. В сетевой диаграмме запрещены циклические связи

**8. С точки зрения управления проектами, ресурсы бывают следующих типов:**

a. Трудовой и материальный ресурсы

b. Сырье, материалы, исполнители

c. Трудовой и административный ресурсы

d. Материальный и нематериальный ресурсы

**9. Календарь ресурса необходим:**

a. Для материального ресурса

b. Для административного ресурса

c. Для трудового ресурса

d. Для любого типа ресурса

**10. С точки зрения управления проектами, ресурсы бывают следующих типов:**

a. Трудовой и материальный ресурсы

b. Сырье, материалы, исполнители

c. Трудовой и административный ресурсы

d. Материальный и нематериальный ресурсы

**11. Календарь ресурса необходим:**

a. Для материального ресурса

b. Для административного ресурса

c. Для трудового ресурса

d. Для любого типа ресурса

**12. Доступность ресурса определяет:**

a. Максимально возможное время ресурса для участия в проекте в рамках его календаря

b. Наличие или отсутствие ресурса на складе или в продаже

c. Стоимость ресурса

d. Возможность приобретения ресурса

**13. К методам оценки длительности относится следующее:**

a. Параметрическая оценка, экспертная оценка, приближительная оценка

b. Оценка по трем точкам, анализ элементарных работ, оценка по аналогам

- c. Оценка по аналогам, параметрическая оценка, экспертная оценка
- d. Директивная оценка, анализ работ, экспертная оценка

**14. Какое утверждение верно:**

- a. В оценку длительности элементарной задачи не включают резервы на риски
- b. Завышение оценок длительности задач увеличивает вероятность завершения проекта в отведенный срок
- c. Оценка длительности по аналогам точнее параметрической оценки
- d. Основной недостаток экспертной оценки – большое количество параметров, которые необходимы эксперту

**15. Критическая цепь – это:**

- a. Цепь работ с нулевым резервом времени
- b. Цепь работ, сложных с точки зрения технологии
- c. Критический путь с ресурсными ограничениями
- d. Узкое место проекта

**16. Какие существуют типы задач?**

- a. Фикс. объем ресурсов, фикс. длительность, фикс. трудозатраты
- b. Фикс. стоимость, фикс. длительность, фикс. трудозатраты
- c. Фикс. ресурсы, фикс. сроки, фикс. стоимость
- d. Фикс. объем, фикс. риски, фикс. качество

**17. Календарь задач необходим для:**

- a. Определения даты окончания задачи
- b. Определения даты начала задачи
- c. Указания временных периодов, в которых возможно выполнение задачи
- d. Расчета длительности задачи

**18. Быстрый путь обычно приводит к:**

- a. Увеличению рисков переделок
- b. Уменьшению стоимости ресурсов
- c. Увеличению стоимости ресурсов
- d. Увеличению стоимости работ

**20. Выберите верное утверждение:**

- a. В проекте должны преобладать связи типа «Начало-Окончание»
- b. В проекте должны преобладать связи типа «Финиш-Финиш»
- c. В проекте должны преобладать связи типа «Старт-Старт»
- d. В проекте должны преобладать связи типа «Окончание-Начало»

**21. Выберите верное утверждение:**

- a. В проекте должны преобладать работы типа «Риск как можно меньше»
- b. В проекте должны преобладать работы типа «Старт как можно раньше»
- c. В проекте должны преобладать работы типа «Финиш как можно позднее»
- d. В проекте должны преобладать работы типа «Старт как можно позднее»

**22. Укажите правильное утверждение:**

- a. Принятые управленческие воздействия нет необходимости учитывать в плане проекта
- b. План проекта по вехам используется для высокоуровневого контроля
- c. Причины отклонений от плана чаще всего не зависят от команды проекта
- d. Необходимо контролировать только сроки и стоимость проекта

**23. Отчетная дата – это:**

- a. Дата предоставления отчета заказчику
- b. Дата, на которую собирается информация о фактическом выполнении работ
- c. Окончание периода времени для составления отчета
- d. Дата, на которую должны быть выполнены все запланированные работы

**Вариант №2 тестовых заданий к зачету**

**1. Правильно поставленная цель проекта должна быть:**

- a. Конкретной и четкой
- b. Логичной и прагматичной
- c. Ясной и понятной
- d. Измеримой и достижимой

**2. Укажите правильное утверждение:**

- a. Модель ЖЦ «Водопад» применяется для стратегических и важных проектов, а итерационная модель – для простых и рутинных
- b. Модель ЖЦ «Водопад» применяется в случае большой определенности, а итерационная модель ЖЦ – в случае большой изменчивости окружающей среды
- c. Итерационная модель применяется для стратегических проектов, а «водопад» – для простых, рутинных
- d. Модель ЖЦ «Водопад» применяется в тех случаях, когда существуют технологические проблемы на проекте

**3. Что характерно для ЖЦ «Водопад»?**

- a. Основная часть затрат приходится на этапы выполнения
- b. Основная часть затрат приходится на старт проекта
- c. Основная часть затрат приходится на завершение проекта
- d. Затраты распределены равномерно

**4. Укажите группы процессов управления проектом:**

- a. Старт, разработка технического задания, планирование, выполнение, контроль, завершение
- b. Инициация, планирование, исполнение, мониторинг и контроль, завершение
- c. Старт, планирование, выполнение, финиш

d. Инициация, расчет и согласование бюджета проекта, планирование, исполнение, мониторинг, контроль, завершение

**5. В каких процессах выявляются отклонения от плана проекта?**

a. В процессах мониторинга и контроля

b. В процессах планирования проекта

c. В процессах исполнения проекта

d. В процессах завершения проекта

**6. Кто относится к заинтересованным сторонам проекта?**

a. Лица или организации, которые вовлечены в проект

b. Организации, интересы которых затрагивает проект

c. Лица или организации, которые вовлечены в проект и (или) интересы которых затрагивает проект

d. Лица и организации, которые выполняют проект или являются заказчиками данного проекта

**7. Стратегия работы с заинтересованными сторонами должна быть направлена на:**

a. Повышение уровня вовлеченности заинтересованных сторон

b. Изменение уровня вовлеченности заинтересованных сторон

c. Определение степени вовлеченности в проект

d. Снижение степени влияния заинтересованного лица на проект

**8. Какое утверждение верно:**

a. «Гамак» – работа, которая связана связью «Начало-Начало» с одной работой и связью «Окончание-Окончание» с другой работой

b. Работой типа «Гамак» отмечают важные события на проекте

c. «Гамак» – работа, которая включает ряд элементарных работ

d. «Гамак» – работа на самом низком уровне декомпозиции

**9. Основное назначение вех на проекте:**

a. Вехи необходимы для согласования с Заказчиком объемов работ

b. Вехой отмечают важные события, а также они необходимы для связей работ проекта с работами вне проекта

c. Вехи проекта делят проект на этапы

d. Вехи – это работы нулевой длительности

**10. Для чего используют задержки между задачами?**

a. Задержки используют для сдвига начала задачи к началу проекта

b. Задержки используют для управления сроками проекта

c. Когда по технологическим ограничениям невозможно после завершения первой задачи сразу приступить к выполнению второй задачи, связанной с первой

d. Задержки используются для одновременного выполнения задач

**11. Какое утверждение верно:**

a. «Гамак» – работа, которая связана связью «Начало-Начало» с одной работой и связью «Окончание-Окончание» с другой работой

b. Работой типа «Гамак» отмечают важные события на проекте

c. «Гамак» – работа, которая включает ряд элементарных работ

d. «Гамак» – работа на самом низком уровне декомпозиции

**12. Основное назначение вех на проекте:**

- a. Вехи необходимы для согласования с Заказчиком объемов работ
- b. Вехой отмечаются важные события, а также они необходимы для связей работ проекта с работами вне проекта
- c. Вехи проекта делят проект на этапы
- d. Вехи – это работы нулевой длительности

**13. Для чего используют задержки между задачами?**

- a. Задержки используют для сдвига начала задачи к началу проекта
- b. Задержки используют для управления сроками проекта
- c. Когда по технологическим ограничениям невозможно после завершения первой задачи сразу приступить к выполнению второй задачи, связанной с первой
- d. Задержки используются для одновременного выполнения задач

**14. Какое высказывание верно:**

- a. Каждая работа проекта должна иметь предшествующую и последующую, за исключением первой и последней. При разработке сетевой диаграммы рекомендуется использовать опережения
- b. Все суммарные задачи должны иметь последователя
- c. Все суммарные задачи должны иметь предшественника
- d. Каждая работа проекта должна иметь предшествующую и последующую, за исключением первой и последней. В сетевой диаграмме запрещены циклические связи

**15. К методам идентификации рисков относятся следующие:**

- a. Экспертный подход, метод «Снизу-вверх», мозговой штурм, анализ резервов
- b. Экспертный подход, метод «Сверху-вниз», анализ допущений, контрольные листы
- c. Экспертный подход, параметрический метод, SWOT-анализ, мозговой штурм
- d. Экспертный подход, анализ допущений, контрольные листы

**16. К основным недостаткам экспертного подхода относятся:**

- a. Субъективность эксперта
  - b. Идентификация только известных рисков
  - c. Идентификация неизвестных рисков
  - d. Сложность анализа
6. Какие подходы используются для оценки вероятности рисков в проекте?
- a. SWOT-анализ, экспертный подход, анализ допущений
  - b. Экспертный подход, метод «Сверху-вниз», анализ допущений, контрольные листы
  - c. Экспертный подход, параметрический метод, SWOT-анализ, мозговой штурм
  - d. Проведение исследований, экспертная оценка, статистика прошлых проектов

**17. Укажите правильное высказывание:**

- a. Срочность риска может повлиять на оценку вероятности риска
- b. Срочность риска может повлиять на вероятность риска
- c. Срочность риска может повлиять на ранг риска
- d. Срочность риска не может повлиять на ранг риска

**18. К методам количественного анализа рисков относятся:**

- a. Оценка по трем точкам, SWOT-анализ, анализ чувствительности
- b. Создание прототипа, проведение исследований, параметрический метод
- c. Моделирование, анализ ожидаемого денежного значения, анализ чувствительности
- d. Параметрический метод, метод критического пути, анализ чувствительности

**19. Какое из перечисленных утверждений верно?**

- a. Метод критического пути использует традиционную оценку продолжительности, а метод критической цепи – агрессивную.
- b. Метод критической цепи использует традиционную оценку продолжительности, а метод критического пути – агрессивную.
- c. Метод критического пути использует агрессивную оценку продолжительности и подразумевает жесткую последовательность задач.
- d. Метод критической цепи использует традиционную оценку продолжительности и подразумевает жесткую последовательность задач.

**20. Перегрузка ресурса – это:**

- a. Превышение максимально возможного времени работы ресурса
- b. Превышение максимально возможного объема назначения, предусмотренного в определенный промежуток времени
- c. Назначение в один период времени нескольких задач на один ресурс
- d. Попытка выполнить проект в срок при ограниченных ресурсах

**21. Система контроля включает:**

- a. Контроль сроков, контроль стоимости, контроль качества работ
- b. Предмет контроля, способы контроля, регламенты контроля, ответственные
- c. Предмет контроля, ответственные, регламенты контроля, воздействия
- d. Контроль основных показателей проекта

**22. Контрольное событие – это важный момент или событие проекта. Что из перечисленного является неверным для контрольного события?**

- a. Контрольное событие может быть необязательным
- b. Контрольное событие обладает нулевой длительностью
- c. Контрольное событие обязательно для проекта
- d. Контрольное событие может быть зафиксировано в договоре

**23. Для понимания текущего состояния проекта необходим мониторинг и контроль. В число основных задач мониторинга и контроля входит:**

- a. Сравнение плана и факта, надзор за исполнением, подготовка отчетов
- b. Выявление новых рисков, оценка качества работ, надзор за исполнением
- c. Сравнение плана и факта, оценка исполнения, расчет прогнозов
- d. Надзор за исполнением, подготовка отчетов об исполнении, выявление новых рисков

**24. Управленческие воздействия бывают:**

- a. Предупреждающие, корректирующие, исправляющие
- b. Необходимые, ускоряющие, уточняющие
- c. Срочные, важные, оперативные
- d. Усиливающие, ускоряющие, направляющие

**Вариант №3 тестовых заданий к зачету**

**1. Специфика итерационной модели ЖЦ заключается в том, что:**

- a. Работы могут выполняться параллельно
- b. План проекта разрабатывается в самом начале проекта и на весь проект
- c. Работы проекта намеренно повторяются
- d. Основные параметры проекта определяются на старте проекта

**2. Ваш заказчик установил продолжительность проекта равной 4 месяцам. Вы – руководитель проекта и знаете, что проект можно выполнить за 2 месяца. Это требование заказчика является:**

- a. Возможностью
- b. Границей по срокам
- c. Допуском
- d. Ограничением

**3. Матрица компромиссов обеспечивает баланс следующих важных моментов в проекте:**

- a. Сроков, стоимости и содержания
- b. Сроков, стоимости и качества
- c. Сроков, содержания и объемов работ
- d. Стоимости, объемов работ и качества

**4. Основные проектные документы. Что из перечисленного верно:**

- a. Устав проекта является составной частью плана управления проектом
- b. План управления проектом содержит результаты планирования таких областей, как содержание, сроки, стоимость
- c. План управления проектом является частью документа «Устав проекта»
- d. Устав проекта содержит результаты планирования таких областей, как содержание, сроки, стоимость, коммуникации и риски

**5. Укажите правильное высказывание:**

a. Сбор требований к проекту предшествует процессу разработки устава проекта

b. Сбор требований к проекту выполняется после разработки устава проекта и определения заинтересованных сторон

c. Сбор требований к проекту выполняется после разработки иерархической структуры работ

d. Сбор требований выполняется после определения содержания проекта

**6. Требование, которое будет реализовано в ходе проекта, должно соответствовать следующим условиям:**

a. Быть выполнимым, соответствовать целям проекта, не конфликтовать с другими требованиями

b. Исходить от заказчика

c. Быть согласованным с заказчиком, выполнимым, не конфликтовать с другими требованиями

d. Быть понятным

**7. Основная цель процесса разработки ИСР состоит в том, чтобы:**

a. Получить перечень операций проекта

b. Декомпозировать большое, сложное и непонятное на маленькие, простые и понятные компоненты

c. Понимать основные требования к проекту

d. Планировать необходимые для проекта ресурсы

**8. Доступность ресурса определяет:**

a. Максимально возможное время ресурса для участия в проекте в рамках его календаря

b. Наличие или отсутствие ресурса на складе или в продаже

c. Стоимость ресурса

d. Возможность приобретения ресурса

**9. К методам оценки длительности относится следующее:**

a. Параметрическая оценка, экспертная оценка, приближительная оценка

b. Оценка по трем точкам, анализ элементарных работ, оценка по аналогам

c. Оценка по аналогам, параметрическая оценка, экспертная оценка

d. Директивная оценка, анализ работ, экспертная оценка

**10. Какое утверждение верно:**

a. В оценку длительности элементарной задачи не включают резервы на риски

b. Завышение оценок длительности задач увеличивает вероятность завершения проекта в отведенный срок

c. Оценка длительности по аналогам точнее параметрической оценки

d. Основной недостаток экспертной оценки – большое количество параметров, которые необходимы эксперту



**11. Какие поля используются в ИСУП ProjectLibre для создания связей между задачами?**

- a. «Предварительные», «Последующие»
- b. «Последующие», «Предшествующие»
- c. «Предшественники», «Последователи»
- d. «Ранние», «Поздние»

**12. Какие поля используются в ИСУП ProjectLibre для создания связей между задачами?**

- a. «Предварительные», «Последующие»
- b. «Последующие», «Предшествующие»
- c. «Предшественники», «Последователи»
- d. «Ранние», «Поздние»

**13. Укажите корректное определение риска проекта**

- a. Риск проекта - вероятностное событие, которое в случае своего возникновения негативно воздействует на основные показатели проекта
- b. Риск проекта - вероятностное событие, которое в случае своего возникновения позитивно или негативно воздействует на проект
- c. Риск проекта - событие, которое в случае своего возникновения позитивно воздействует на основные показатели проекта
- d. Риск проекта - угроза, которая в случае своего возникновения снижает основные показатели проекта

**14. Мы смогли идентифицировать риск и определить его вероятность, но не смогли оценить влияние на проект. Данный риск относится к:**

- a. Известным
- b. Неизвестным
- c. Объективным
- d. Субъективным

**15. К процессам управления рисками относятся следующие:**

- a. Планирование рисков, идентификация рисков, анализ рисков, разработка регламентов управления рисками, оценка стоимости мер реагирования на риски
- b. Планирование рисков, анализ рисков, разработка мер реагирования, оценка стоимости мер реагирования, мониторинг
- c. Идентификация рисков, анализ рисков, оценка стоимости мер реагирования, мониторинг
- d. Идентификация рисков, анализ рисков, разработка мероприятий реагирования, мониторинг

**16. К стратегиям реагирования на угрозы относятся:**

- a. Моделирование, обход, уменьшение
- b. Уклонение, уменьшение, передача
- c. Уклонение, обход, оценка последствий
- d. Моделирование, уменьшение, передача

**17. К стратегиям реагирования на благоприятные возможности относятся:**

- a. Создание условий, использование, увеличение
- b. Использование, увеличение, совместное использование
- c. Принятие, передача, увеличение
- d. Использование, передача, увеличение

**18. Критический путь – это:**

- a. Цепь критических задач
- b. Наиболее длительный путь проекта
- c. Последовательность приоритетных работ проекта
- d. Последовательность задач с критическими сроками выполнения

**19. Критическая работа – это:**

- a. Задача, предшествующая завершению проекта или важной вехи проекта
- b. Задача с нулевым резервом времени
- c. Задача с максимальным резервом времени
- d. Задача, не обеспеченная ресурсами

**20. Что произойдет, если продолжительность критической задачи вырастет?**

- a. Срок проекта увеличится
- b. Дата начала проекта наступит позднее
- c. Резерв этой задачи уменьшится
- d. Резерв этой задачи увеличится

**21. Вы утверждаете базовый план управления проектом. Какие основные составляющие этого документа?**

- a. Базовый план управления ресурсами, Базовый план управления стоимостью, Базовый план управления расписанием
- b. Базовый план управления расписанием, Базовый план управления стоимостью, Базовый план управления качеством
- c. Базовый план управления требованиями, Базовый план управления расписанием, Базовый план управления стоимостью
- d. Базовый план управления содержанием, Базовый план управления стоимостью, Базовый план управления расписанием

**22. Базовый план по содержанию проекта – это одобренная версия описания содержания, иерархической структуры работ (ИСР). Кто может изменять Базовый план по содержанию проекта?**

- a. Руководитель проекта
- b. Спонсор проекта, используя формальные процедуры
- c. Любая заинтересованная сторона проекта
- d. Базовый план по содержанию в ходе проекта изменять нельзя

**23. О чем говорит показатель ИВСр при его значении в проекте, равном 0,25?**

- a. Работы по проекту выполнены на 25%
- b. Отставание по срокам в 4 раза
- c. опережение сроков на 25%

d. Затраты составили 25 % от запланированных

**24. О чем говорит показатель ИВСт при его значении в проекте, равном 1,50?**

a. Экономия бюджета

b. Превышение бюджета на 50%

c. Опережение сроков на 50%

d. Затраты составили 50 % от запланированных

### Критерии оценки при текущем и промежуточном контроле (зачет)

Оценка промежуточной аттестации выставляется в зачетную книжку обучающегося (кроме «незачет») и зачетную ведомость в форме «зачет/незачет» согласно шкале оценки для проведения промежуточной аттестации по дисциплине.

№ №	Наименование этапа	Технология оценивания	Шкала (уровень) оценивания
1	Контроль знаний	Зачет	<p>Зачет проводится после завершения теоретического или практического изучения материала по изучаемой дисциплине. При систематической работе обучающегося в течение всего семестра (посещение всех обязательных аудиторных занятий, регулярное изучение лекционного материала, успешное выполнение в установленные сроки аудиторных и домашних заданий, самостоятельных и контрольных работ, активное участие на практических занятиях и т.д.) преподавателю предоставляется право выставлять отметку о зачете без опроса обучающегося. При недостаточном охвате всех модулей дисциплины предыдущим контролем, во время зачета может проводиться дополнительный контроль. Зачет по дисциплине проводится после теоретического обучения до начала экзаменационной сессии, во время зачетной недели или на последнем занятии по дисциплине. В результате проведения зачета на основании критериев и показателей оценивания, разработанных преподавателем, студенту выставляется оценка «зачтено» или «незачтено», которая заносится в зачетную ведомость и зачетную книжку студента (только если «зачтено»). Особенностью проведения промежуточной аттестации в форме зачета является возможность формирования итоговой оценки за дисциплину по результатам текущего и рубежного контроля. Зачет проводится в устной форме, преподаватель выбирает из списка вопросов по два вопроса и объявляет обучающемуся их номера. Обучающемуся дается 10-15 минут на подготовку, после чего он приступает к ответу. Обучающиеся, имеющие неудовлетворительные оценки по отдельным занятиям, отвечают, кроме основных вопросов, еще по дополнительному вопросу по данному разделу. Шкала (уровень) оценивания при зачете:</p>
			<p>Зачет</p> <p>Достаточный объем знаний в рамках изучения дисциплины. Цели реферирования и коммуникации в целом достигнуты. Допущено не более пяти полных коммуникативно значимых ошибок (пяти речевых ошибок, или лексических, или грамматических, приведших к недопониманию или непониманию), а также не более пяти коммуникативно незначимых ошибок. В ответе используется научная терминология. Стилистическое и логическое изложение ответа на вопрос</p>

			<p>правильное.          Умеет делать выводы без существенных ошибок.          Владеет инструментарием изучаемой дисциплины, умеет его использовать в решении стандартных (типовых) задач.          Ориентируется в основных теориях, концепциях и направлениях по изучаемой дисциплине.          Активен на практических занятиях, допустимый уровень культуры исполнения заданий.</p>
		Незачет	<p>Не достаточно полный объем знаний в рамках изучения дисциплины.          Цели реферирования и коммуникации не достигнуты.          Допущено более пяти полных коммуникативно значимых ошибок (пяти речевых ошибок, или лексических, или грамматических, приведших к недопониманию или непониманию), а также более пяти коммуникативно незначимых ошибок.          В ответе не используется научная терминология.          Изложение ответа на вопрос с существенными стилистическими и логическими ошибками.          Не умеет делать выводы по результатам изучения дисциплины          Слабое владение инструментарием изучаемой дисциплины, не компетентность в решении стандартных (типовых) задач.          Не умеет ориентироваться в основных теориях, концепциях и направлениях по изучаемой дисциплине.          Пассивность на практических (лабораторных) занятиях, низкий уровень культуры исполнения заданий.          Не сформированы компетенции, умения и навыки.          Отказ от ответа или отсутствие ответа.</p>

### КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ ОТВЕТА СТУДЕНТА ПРИ 100-БАЛЛЬНОЙ СИСТЕМЕ

ХАРАКТЕРИСТИКА ОТВЕТА	Оценка ECTS	Баллы в БРС	Уровень сформированности компетентности по дисциплине	Оценка
<p>Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показана совокупность осознанных знаний об объекте, проявляющаяся в свободном оперировании понятиями, умении выделить существенные и несущественные его признаки, причинно-следственные связи. Знание об объекте демонстрируется на фоне понимания его в системе данной науки и междисциплинарных связей. Ответ формулируется в терминах науки, изложен литературным языком, логичен, доказателен, демонстрирует авторскую позицию студента.          В полной мере овладел компетенциями.</p>	A	100-96	ВЫСОКИЙ	5 (отлично)
<p>Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показана</p>	B	95-91	ВЫСОКИЙ	5 (отлично)

<p>совокупность осознанных знаний об объекте, проявляющаяся в свободном оперировании понятиями, умении выделить существенные доказательства, демонстрирует авторскую позицию студента.</p> <p>В полной мере овладел компетенциями.</p>				
<p>Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, доказательно раскрыты основные положения темы; в ответе прослеживается четкая структура, логическая последовательность, отражающая сущность раскрываемых понятий, теорий, явлений. Ответ изложен литературным языком в терминах науки. В ответе допущены недочеты, исправленные студентом с помощью преподавателя.</p> <p>В полной мере овладел компетенциями.</p>	C	90-86	СРЕДНИЙ	4 (хорошо)
<p>Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показано умение выделить существенные и несущественные признаки, причинно-следственные связи. Ответ четко структурирован, логичен, изложен литературным языком в терминах науки. Могут быть допущены недочеты или незначительные ошибки, исправленные студентом с помощью преподавателя.</p> <p>В полной мере овладел компетенциями.</p>	D	85-81	СРЕДНИЙ	4 (хорошо)
<p>Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показано умение выделить существенные и несущественные признаки, причинно-следственные связи. Ответ четко структурирован, логичен, изложен в терминах науки. Однако допущены незначительные ошибки или недочеты, исправленные студентом с помощью «наводящих» вопросов преподавателя.</p> <p>В полной мере овладел компетенциями.</p>	E	80-76	СРЕДНИЙ	4 (хорошо)
<p>Дан полный, но недостаточно последовательный ответ на поставленный вопрос, но при этом показано умение выделить существенные и несущественные признаки и причинно-следственные связи. Ответ логичен и изложен в терминах науки. Могут быть допущены 1-2 ошибки в определении основных понятий, которые студент затрудняется исправить самостоятельно.</p> <p>Достаточный уровень освоения</p>	F	75-71	НИЗКИЙ	3 (удовлетворительно)

компетенциями				
<p>Дан недостаточно полный и недостаточно развернутый ответ. Логика и последовательность изложения имеют нарушения. Допущены ошибки в раскрытии понятий, употреблении терминов. Студент не способен самостоятельно выделить существенные и несущественные признаки и причинно-следственные связи. Студент может конкретизировать обобщенные знания, доказав на примерах их основные положения только с помощью преподавателя. Речевое оформление требует поправок, коррекции. Достаточный уровень освоения компетенциями</p>	G	70-66	НИЗКИЙ	3 (удовлетворительно)
<p>Дан неполный ответ, представляющий собой разрозненные знания по теме вопроса с существенными ошибками в определениях. Присутствуют фрагментарность, нелогичность изложения. Студент не осознает связь данного понятия, теории, явления с другими объектами дисциплины. Отсутствуют выводы, конкретизация и доказательность изложения. Дополнительные и уточняющие вопросы преподавателя приводят к коррекции ответа студента на поставленный вопрос. Обобщенных знаний не показано. Речевое оформление требует поправок, коррекции. Достаточный уровень освоения компетенциями</p>	H	61-65	КРАЙНЕ НИЗКИЙ	3 (удовлетворительно)
<p>Не получены ответы по базовым вопросам дисциплины или дан неполный ответ, представляющий собой разрозненные знания по теме вопроса с существенными ошибками в определениях. Присутствуют фрагментарность, нелогичность изложения. Студент не осознает связь данного понятия, теории, явления с другими объектами дисциплины. Отсутствуют выводы, конкретизация и доказательность изложения. Речь неграмотная. Дополнительные и уточняющие вопросы преподавателя не приводят к коррекции ответа студента не только на поставленный вопрос, но и на</p>	I	60-0	НЕ СФОРМИРОВАН	2

другие вопросы дисциплины. Компетенции не сформированы				
---	--	--	--	--

**В полном объеме материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих основные этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы, а также методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности характеризующих этапы формирования компетенций, представлены в учебно-методическом комплексе дисциплины.**