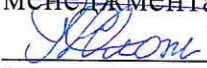


Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Емельянов Сергей Геннадьевич
Должность: ректор
Дата подписания: 31.07.2025 14:39:46
Уникальный программный ключ:
9ba7d3e34c012eba476ffd2d064cf2781953be730df2374d16f3c0ce536f0fc6

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
Юго-Западный государственный университет

УТВЕРЖДАЮ:
Заведующий кафедрой
региональной экономики и
менеджмента
 Ю.С. Положенцева
(подпись)
« 24 » 06 2025 г.

ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА
для промежуточной аттестации обучающихся
по комплексному модулю №4 «Проектная и процессная
деятельность в организации»

38.04.02 Менеджмент,
направленность (профиль) «Стратегический менеджмент»

ОПОП ВО реализуется по модели практико-модульного обучения

1. БАНК ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАДАНИЙ ДЛЯ ЭКЗАМЕНА ПО КОМПЛЕКСНОМУ МОДУЛЮ В ФОРМАТЕ АССЕСМЕНТА КОМПЕТЕНЦИЙ

Из практических заданий, приведенных ниже, формируется 7 экзаменационных билетов, в каждом из которых – ___ практических заданий (равное количеству компетенций, закрепленных за данным модулем).

Каждое практическое задание проверяет сформированность у обучающегося одной какой-либо компетенции (код проверяемой компетенции приведен в скобках после наименования типа задания).

Каждый экзаменационный билет проверяет сформированность у обучающегося всех компетенций, закрепленных за данным модулем.

1.1 Практические задания для проверки сформированности УК-2 (способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла)

1. Творческое задание для проверки сформированности УК-2

Разработайте схему этапов жизненного цикла применительно к проекту «Создание нового предприятия». Определите процессы, протекающие на каждом из этапов жизненного цикла проекта, сформулируйте цель каждого этапа, а также установите состав участников проекта по отношению к выполнению этих этапов. По результатам работы заполните таблицу 1.

Таблица 1 – Жизненный цикл проекта

Содержание	Фаза			
	Инициация	Планирование	Исполнение и контроль	Завершение
Перечень основных работ				
Сложности				

Установите состав участников проекта и сформируйте на основе разработанного жизненного цикла таблицу 2, с указанием статуса их участия в проекте (внутренний – внешний; роль в проекте и т. д.).

Этапы реализации проекта в таблице 2 приведены в качестве примера и могут быть интерпретированы в соответствии с выбранным проектом.

Таблица 2 – Участники проекта

№ п. п.	Этапы реализации проекта	Участники проекта				
		Заказчик	Спонсор	Инвестор	Подрядчик	...
1	Разработка концепции					
2	Оценка жизнеспособности					
3	Планирование проекта					
4	Выбор земельного участка					

5	Базовое проектирование					
6	Заключение контрактов					
7	Поставки					
8	Строительно-монтажные работы					
⋮						
№	Выход из проекта					

По результатам проделанной работы оформите расчеты, которые должны содержать следующие элементы:

- тему и цель проекта;
- заполненные таблицы 1 и 2;
- вывод.

2. Ситуационная задача для проверки сформированности УК-2

В процессе реализации проекта строительства жилого дома были проведены следующие работы: покупка земельного участка, получение разрешения на строительство, проектирование дома, земляные работы, возведение фундамента, возведение стен и перекрытий, кровля крыши, наружная отделка дома, подведение коммуникаций, ввод дома в эксплуатацию и получение правоустанавливающих документов. Все ли этапы реализации проекта учтены? Какие этапы оказались пропущены? Распределите работы по фазам жизненного цикла проекта.

3. Ситуационная задача для проверки сформированности УК-2

Вы являетесь руководителем производственного предприятия. Текущая ситуация на рынке складывается благоприятно. Прогнозы свидетельствуют о перспективах увеличения спроса на продукцию предприятия. В связи с этим вами было принято решение о расширении производственных мощностей путем строительства дополнительного цеха. Определите основные этапы реализации данного проекта с момента принятия решения и до момента сдачи цеха в эксплуатацию.

4. Ситуационная задача для проверки сформированности УК-2

Вы - руководитель организации, которая планирует реализовать проект «Организация инновационного производства (производство косметической продукции на базе ООО «Металлист», специализирующегося на выпуске металлочерепицы)». Для этого проекта:

1. Разработайте оптимальный жизненный цикл, охарактеризуйте его основные стадии.
2. Определите область применения проекта, наметьте решение основных задач.
3. Сформулируйте миссию и цели проекта.

5. Творческое задание для проверки сформированности УК-2

Проработать идею любого проекта по следующим параметрам:

1. Определить цель проекта.
2. Описать: удовлетворяемые в ходе реализации проекта потребности; ограничения реализации проекта; ресурсы, необходимые для реализации проекта.
3. Определить тип реализуемого проекта и обосновать свой выбор.
4. Заполнить таблицу 1 видов работ по этапам реализации проекта с указанием необходимых ресурсов и их объема согласно выбранному варианту.

Таблица 1 - Этапы и виды работ проекта

Этап / вид работы	Срок выполнения работы, раб. дней	Вид необходимых ресурсов	Количество необходимых ресурсов с ед. изм.

6. Ситуационная задача для проверки сформированности УК-2

Рассмотрите конкретный пример реализации какого-либо проекта. Выявите наличие признаков проекта. Определите подсистемы управления данного проекта. Какие функциональные области задействованы в ходе реализации проекта? На каком этапе на данный момент находится жизненный цикл данного проекта? Определите потенциальную полезность этого проекта для реализующей его организации.

7. Творческое задание для проверки сформированности УК-2

Разработайте оптимальный жизненный цикл проекта «Постройка загородного дома;», охарактеризуйте его основные стадии. Сформулируйте миссию и цели проекта. Постройте дерево целей.

1.2 Практические задания для проверки сформированности ОПК-4

(Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций)

1. Ситуационная задача для проверки сформированности ОПК-4

Вы - руководитель организации, в которой планируют реализовать проектную деятельность. Используя современные практики управления, свои лидерские и коммуникативные навыки определите, какие виды деятельности из списка относятся к проектам, а какие – нет. В этом списке некоторые виды деятельности могут быть при определенных условиях оценены как проекты:

- 1) создание нового продукта;
- 2) реорганизация структуры фирмы;
- 3) разработка нового транспортного средства;
- 4) строительство склада;
- 5) проведение выборной компании партии;
- 6) внедрение системы автоматического учета на складе;
- 7) переезд в новый офис;
- 8) организация празднования юбилея шефа.

Каковы эти условия?

2. Кейс-задача (кейс) для проверки сформированности ОПК-4

Консультант отеля по результатам внутренней проверки пришел к выводу, что в системе бронирования гостиницы есть проблемы. В частности, значительная часть потенциальных клиентов теряется из-за проблем с оплатой по кредитным картам. Клиенты не хотят стоять очереди в банках, платить определенный процент от суммы, иногда они боятся указывать данные своей кредитной карты для снятия оплаты за бронирование номера. Всё это оказывает негативное влияние на продажи. Один из менеджеров отеля порекомендовал вариант сотрудничества с компанией «Резерв Мастер», которая предлагает быстрый и надежный способ оплаты брони. В этом легко убедиться ознакомившись с инструкцией для клиента.

Можно предположить, что после заключения договора с компанией «Резерв Мастер» количество оплаченных броней увеличится. Однако, нет данных, как это в целом повлияет на загрузку отеля? С одной стороны, после предварительной оплаты брони, снижается риск того, что клиент откажется от услуги проживания. С другой стороны, для клиентов, которые уже решили остановиться в отеле, эта услуга будет лишь дополнительным удобством, от которого отель не получит экономического эффекта, только дополнительные расходы.

По оценкам маркетологов услугами ReserveMaster будут пользоваться около 20% всех клиентов отеля.

Требуется:

1. Сформулировать миссию и цели гостиницы на рынке, ключевые факторы успеха (возможности, конкурентные преимущества и ограничения).
2. Сформулировать цель управления бизнес-процессами.
3. Выделить бизнес-процессы гостиницы (система процессов и цепочка добавленной стоимости процесса).
6. Проранжировать бизнес-процессы по степени важности и степени влияния на эффективность деятельности фирмы.

3. Творческое задание для проверки сформированности ОПК-4

Вы - руководитель организации, в которой реализуют проектную и процессную деятельность. Используя современные практики управления, свои лидерские и коммуникативные навыки проведите SWOT-анализ для вашего предприятия с целью выявления рыночных возможностей.

4. Творческое задание для проверки сформированности ОПК-4

Вы - руководитель организации, в которой реализуют проектную и процессную деятельность. Используя современные практики управления, свои лидерские и коммуникативные навыки разработайте и представьте

показатели хозяйственной деятельности предприятия в текущем году, как обеспечение стратегических целей на основе сбалансированной системы показателей с целью оценки рыночных возможностей.

5. Кейс-задача (кейс) для проверки сформированности ОПК-4

Размер имеет значение

При создании станков и производственных линий с числовым управлением используется ряд стандартных устройств, агрегатов и деталей, а также большой набор небольших деталей, которые необходимо заказывать отдельно для конкретных условий и технических требований, специфических для конкретного производства. Это различного рода шестерни, валики, колеса и прочее. В большинстве случаев в таких небольших деталях в целях экономии металла можно делать прорези и отверстия, что часто никак не сказывается на функциональных характеристиках деталей.

При производстве большого количества деталей увеличение ширины или длины прорезей на несколько миллиметров может приводить к экономии, достигающей десятки миллионов рублей (в зависимости от стоимости материала). При грамотных инженерных решениях никакого ущерба для функционирования деталей, агрегатов, станков и производственных линий это не создает.

Конкретный дизайн мелких деталей закрепляется в технической документации, включающей в себя чертежи, размеры, требования к материалу для изготовления и прочее. Техническая документация является, как правило, неотъемлемой частью договорной документации. Создаваемые детали принимаются заказчиком от изготовителя в соответствии с такой технической документацией.

Работа–мечта

Илларион Заболоцкий последние два месяца пребывал в приподнятом расположении духа. И неспроста. Ведь ему повезло. Он устроился на интересную, перспективную и хорошо оплачиваемую должность в крупной российской компании, входящей в состав «Ростехнологий». Он работает инженером по ЧПУ и участвует в продолжительном проекте организации высокотехнологического производства на одном из российских военно-промышленных предприятий. В его обязанности входит работа с подрядчиками, отвечающим за изготовления различных деталей для производственных линий и станков с числовым программным управлением.

Проект осуществляется вот уже шесть месяцев. Около трех месяцев назад руководство предприятия выявило множество проблем в сфере управления закупками и поставками. После расследования выявленных проблем были сделаны выводы о систематических злоупотреблениях ключевых сотрудников отдела закупок. Руководство предприятия приняло решение о смене команды, отвечающей за закупки и поставки. Было уволено 7 человек. В основном это были возрастные сотрудники, проработавшие в сфере закупок и поставок в военно-промышленном комплексе уже не первый десяток лет. Вместо них приняли молодых сотрудников с опытом работы около 3–5 лет, не всегда в военно-промышленном комплексе. Также было изменено подчинение специалистов по закупкам и поставкам. Ранее они входили в отдел материально-технического обеспечения и подчинялись руководителю этого отдела, работая в проекте на временной основе. Теперь специалисты по закупкам и поставкам были переданы в полное подчинение руководителю проекта. Одним из таких сотрудников и работает Илларион.

Зазоры в прорезях

В ходе проверки очередной партии деталей Илларион обнаруживает небольшие расхождения во внешнем виде деталей. А именно, он видит, что размер и количество прорезей в деталях несколько отличается от требований технических чертежей. Он

делает запрос представителю завода-изготовителя и выясняет, что выявленные отклонения никак не влияют на технические характеристики деталей. После проведения дополнительных испытаний это действительно подтверждается. Но вопросы остаются — почему изготовитель изменил дизайн деталей без согласования с заказчиком (даже и не существенно)? какова будет общая экономия от снижения материалоемкости деталей и кому она причитается?

Пытаясь выяснить ответы на эти и другие вопросы, Илларион узнает, что уже с самого начала проекта возникла практика приемки деталей с несущественными, не влияющими на функциональность отклонениями от чертежей. Инженеры завода-изготовителя давно уже работали вместе со специалистами по закупкам и инженерами предприятия-заказчика и многие вопросы позволяли себе решать на уровне устных договоренностей, в том числе и вопросы отклонений от задокументированных технических требований. Специалисты по закупкам обладали хорошими инженерными знаниями и опытом, что позволяло им решать многие вопросы вполне квалифицированно и без ущерба для качества. Они редко прибегали к дополнительным проверкам и испытаниям, понимая, какие изменения в прорезях и отверстиях абсолютно не влияют на функциональные характеристики деталей.

Илларион поделился своими открытиями с руководителем проекта, который, как оказалось, не имел никакого понятия о сложившейся практике приема деталей с отклонениями от рабочих чертежей. Это объяснялось тем, что сотрудники отдела закупок и поставок не подчинялись руководителю проекта, и их деятельность была не совсем прозрачна для руководителя проекта.

Руководитель проекта и Илларион принимают решение потребовать от завода-изготовителя исправить все детали с отклонениями, включая те, что были приняты предыдущими сотрудниками отдела закупок и поставок. Представитель завода-изготовителя спокойно выслушал требования руководителя проекта и заявил, что уже изготовленные детали исправлению не подлежат, так как из деталей с большими прорезями сделать детали с меньшими прорезями ни практически, ни теоретически не возможно. Детали можно изготовить заново, что, естественно, требует дополнительных затрат.

Проверка документов на оплату и приемку деталей показала, что заводу-изготовителю в рамках аванса уже оплачено 40% объема всех поставок. Изготовлено и передано заказчику было 20% всех деталей. При этом документально зафиксирована приемка была только по 10% всех деталей.

Руководитель проекта предлагает заводу-изготовителю переделать все уже переданные, но не принятые детали за свой счет (это около 10% всех деталей) и в будущем строго придерживаться требований рабочих чертежей, приложенных к подписанному контракту. Представитель завод-изготовителя отказывается выполнять данные требования и намеревается встретиться с одним из руководителей предприятия-заказчика, курирующим данный проект.

Вопросы

1. Правильно ли поступил Илларион, сообщив информацию об отклонениях в размере прорезей руководителю проекта?
2. Как бы Вы поступили в данном случае?
3. В чем состоят сильные и слабые стороны позиции руководителя проекта? Какие другие решения в сложившейся ситуации Вы бы могли предложить?

6. Кейс-задача (кейс) для проверки сформированности ОПК-4

Сотников А. В. и Хорщевский А. Б. проработали вместе в течение нескольких лет в двух компаниях и решили создать собственный бизнес в области связей с общественностью и общественных коммуникаций. В новую компанию они уводят также Орловскую М. Н. и Кулебякина А. В. в качестве партнеров и ключевых

руководителей, а также несколько других сотрудников и целый ряд важных клиентов. Будучи хорошими профессионалами в этой сфере и обладая приличными клиентскими контактами, им удастся создать активно развивающийся бизнес. Несмотря на противодействие со стороны конкурентов, в том числе и их бывшей компании, «Кватро Плюс» быстро приобретает хорошую репутацию, заключает много выгодных контрактов с крупными российскими и зарубежными компаниями, увеличивает количество сотрудников до полусотни. Как результат, финансовые показатели компании стремительно улучшаются.

Проходит три года успешной и интенсивной работы компании «Кватро Плюс». В течение этих трех лет Сотников и Хорщевский часто поднимают вопрос о наведении порядка в компании и повышении управляемости. Но другие партнеры, Орловская и Кулебякин, в сложившемся микроклимате чувствуют себя превосходно и вообще не видят никаких проблем. Да и большинство сотрудников с энтузиазмом воспринимают работу и культуру в компании, несмотря на существенные переработки.

Можно сказать, что в компании сложилась идеальная с точки зрения мотивации ситуация — люди идут на работу с удовольствием, а возвращаются с удовлетворением. В конце третьего года существования фирмы противоречия нарастают, что выливается уже в небольшие личные конфликты между двумя старшими и двумя младшими партнерами. Противоречия обостряются еще и тем, что стиль жизни Сотникова и Хорщевского, связанный с необходимостью проводить много времени с семьей, а также с возрастом, который подсказывает, что может быть уже и хватит только зарабатывать деньги, пора их с удовольствием тратить, не согласовывается ни с режимом работы, ни с культурой организации. Они не хотят от зари до зари работать, но при этом желают контролировать деятельность организации.

Посоветовавшись друг с другом, Сотников и Хорщевский решают внедрить в компании более формализованную систему управления проектами, включающую методы первоначальной постановки количественных целей по каждому проекту (контракту), проведения функционально-стоимостного анализа результатов проекта, формирования структуры разбиения работ, разработки бюджетов и календарных планов, контроля проектов с помощью метода освоенного объема. При этом систему управления проектами они собираются закрепить в рамках специализированного программного обеспечения.

Для инициации организационных изменений, связанных с противоречием между необходимой упорядоченностью и сложившейся хаотичностью, они собираются провести цикл расширенных совещаний с ключевыми руководителями и специалистами компании.

К большому удивлению Хорщевского и Сотникова серьезного сопротивления их инициатива не вызвала. Только несколько творческих работников, на свойственном им творческом языке, выразило свое негативное отношение к формализации деятельности. Ни Орловская, ни Кулебякин не позволяли себе ни острых высказываний, ни призывов к восстанию. Они всего лишь высказали свои сомнения и опасения.

Проект построения системы управления проектами оказалось можно начинать сразу после завершения первого совещания.

Проект, как и следовало ожидать, проходил непросто и дорого. Изначально определенные результаты и содержание проекта пересматривались пять раз, причем каждый пересмотр приводил к увеличению продолжительности и бюджета проекта. В конечном итоге руководство «Кватро Плюс» решило сосредоточиться на небольшом количестве ключевых проблем и найти консалтинговую компанию, которая может решить эти проблемы в комплексе. Несколько консалтинговых компаний сумели

поочередно, а то и вместе существенно улучшить свои показатели деятельности на этом проекте.

Проект потребовал большого внимания со стороны руководства. Естественно, что проектом стали заниматься Хорщевский и Сотников, а Орловская и Кулебякин, по сути, управляли всеми текущими операциями. Конечно, отвлечение ресурсов негативно повлияло на деятельность компании. Качество услуг некоторым клиентам, особенно тем, за которые отвечали Хорщевский и Сотников лично, упало. Было потеряно несколько важных контрактов. Компанию поначалу сильно лихорадило, что отразилось и на настроениях в коллективе. Вечеринки стали проводиться реже и стали иметь более формальный характер. Но где-то через полгода после старта проекта реструктуризации компании дела стали как-то улучшаться. Люди стали постепенно восстанавливать утраченный ранее энтузиазм. Стало возникать ощущение, что фирма начинает работать в своем обычном стиле.

Введение новых методов управления проектами привели к увеличению численности за счет создания проектного офиса, который первоначально возник только на время реализации проекта, но потом стал незаменимой единицей, так как творческим людям оказалась всегда необходима помощь в работе с формальными инструментами управления проектами. Возник отдел информационных технологий, увеличился также штат финансистов и бухгалтеров. Кроме этого, по причине необходимости составлять, анализировать, согласовывать и утверждать различного рода документы по системе управления проектами (планы, графики, бюджеты, отчеты, структуры), то увеличилась нагрузка на экаунт-менеджеров. Новая нагрузка не вызвала большого интереса у них, так как носила бюрократический характер. Это привело к появлению института помощников экаунт-менеджеров, а затем вообще вылилось в создание службы бэк-офиса, которая на себя взяла весь документооборот.

Появилась новая должность директора по информации, который быстро оброс различными отделами, в числе которых был Центр управления знаниями, который проводил формальные конференции, приуроченные к завершению важных контрактов, требовал предоставления рефлексивных отчетов по результатам каждого контракта, создал электронную базу знаний. Экаунт-менеджеры стали обязаны писать планы по развитию организационных способностей, отчеты по ошибкам и успехам по каждому проекту, посещать конференции, использовать базу знаний.

Несмотря на большие единоразовые затраты на консультантов и программное обеспечение, на увеличение административных расходов и ухудшение коммерческих показателей, компания продолжала создавать хорошую прибыль, хотя темпы роста заметно снизились.

Проект тем временем плавно перерос в постоянную деятельность по совершенствованию методического, программного и аппаратного обеспечения систем управления проектами, отчетности и учета. Но при этом ранее обозначенные цели двух главных партнеров были во многом достигнуты. Все проекты имели бюджеты, календарные планы, еженедельно контролировались по срокам и стоимости. Для управления содержанием проектов стали использоваться четкие структуры работ, что облегчало работу по всем последующим контрактам. В ходе предварительной работы с клиентами стал использоваться функционально-стоимостной анализ, позволяющий сбалансировать важность и стоимость результатов по проектам. Клиенты при этом не изменили своего поведения и, как прежде, требовали постоянных изменений по ходу проекта. Но теперь такое поведение не вызывало энтузиазма, а встречалось здоровой критикой и заявлениями о неумении работать по-современному. Новые требования клиентов приводили также к увеличению документооборота. Каждое новое требование, по стандарту PMI, должно сопровождаться документальными обоснованиями и формальной резолюцией экаунт-менеджера. Новые требования приводили к пролиферации множественных версий календарных планов, бюджетов,

структур работ.

Удивительно, но к концу первого года реализации проекта (прозванного в компании «Формалин») в компании стали нарастать бюрократические тенденции. Если ранее ресурсное планирование происходило на основе добровольной помощи друг другу, то теперь экаунт-менеджеры стали вынуждены направлять заявки на нужный им персонал. Между экаунт-менеджерами стали возникать серьезные конфликты по поводу ресурсов. Специалисты стали все более и более неохотно работать сверхурочно. Социальные события, посредством которого Хорщевский и Сотников старались сохранить прежнюю организационную культуру, стали приобретать формальный оттенок. Люди на них ходили достаточно активно, но лишь для развития своих личных связей, в целях скорее всего вряд ли связанных с продолжением работы в «Кватро Плюс».

И как можно уже догадаться, в один прекрасный день (это был действительно теплый солнечный день) компанию «Кватро Плюс» покинули Орловская М. Н., Кулебякин А. В., более десятка ключевых творческих и коммерческих сотрудников (и даже один финансист, ему, наверное, пообещали должность финансового директора), и половина (самая перспективная) всех клиентов. Эта пестрая группа переместилась в другую компанию, которая получила название «Медиакратия».

Вопросы

1. Обрисуйте ваши прогнозы деятельности компании «Кватро Плюс».
2. Определите возможные варианты развития компании «Медиакратия» и ее систему управления проектами.
3. Сравните две системы управления проектами.
4. Попытайтесь определить основные причины распада «Кватро Плюс».
5. Как бы вы поступили на месте двух главных партнеров в рамках реализации проекта.

7. Кейс-задача (кейс) для проверки сформированности ОПК-4

Технологии

Цифровые вывески (англоязычное наименование — Digital Signage, аналогичные русскоязычные термины — видеореклама на мониторах, мультимедиаэкраны, публичные цифровые сообщения и т. д.) — это технология публичного представления визуальной, текстовой и звуковой информации с электронных (цифровых) носителей посредством дисплеев и иных проекционных систем, установленных в общественных местах. Чаще всего применяется для распространения рекламы, но может использоваться и для передачи публичной информации нерекламного характера (новости, погода, сообщения о безопасности и т. п.), внутренней информации (внутрикорпоративные новости, расписания полетов, работы врачей и т. п.) и иной информации (создание определенной атмосферы в общественных местах, оптимизация общественных потоков и т. п.).

Основное преимущество цифровых вывесок состоит в возможности создания динамического (видеоролик) содержания, которое может постоянно изменяться, адаптироваться к окружающей обстановке, аудитории и иным факторам.

Инфраструктура технологии цифровых вывесок состоит из дисплеев, видео-плееров, сервера управления, на котором работает программное обеспечение, управляющее дисплеями, видео-плеерами и контентом, сетевая инфраструктура, соединяющая все устройства в одну сеть, а также непосредственно самого контента.

В качестве дисплеев выступают жидкокристаллические и плазменные экраны, светодиодные вывески, видеостенды, состоящие из нескольких мониторов, проекторы и иные подобные устройства, включая и нетрадиционные (голографические дисплеи, водяные и дымовые экраны). Дисплеи производятся разными производителями, имеют разные характеристики и драйверы управления. Это делает необходимым

управление калибровкой этих устройств и установлением устойчивого обмена данными с видео-плеерами.

Видео-плеер (сетевой медиаплеер) представляет собой физическое устройство, которое выступает в качестве посредника между дисплеем и сетевой инфраструктурой. Он обеспечивает вывод файлов контента на дисплеи. Видео-плееры также используются в рамках технологии IPTV, телевидения на основе протокола Интернет.

Серверы управления осуществляют управление всеми физическими устройствами и контентом. В зависимости от сложности они могут осуществлять управление контентом (заменять контент, составлять график изменения или программу воспроизведения) на одном или нескольких дисплеях или же управление распределенной сетью национального масштаба, управляемой из одного центра.

Компания

Компания «Кальдерон» была организована российским выпускником Стэнфордского университета Денисом Краснобаевым. Вовремя обучения в Калифорнии он познакомился с Сэмом Джонсом, который сразу после завершения курса организовал стартап «Визуалистик», основная цель которого состояла в производстве и продвижении видео-плееров, которые можно использовать как для цифровых вывесок, так и для Интернет-телевидения. Новые видео-плееры должны были безболезненно работать со значительно большим видов дисплеев, а также упрощать управление контентом и сетью.

Понимая, что видео-плееры в рамках технологии цифровых вывесок используются в рамках сложных сетевых решений, Сэм собирался не только поставлять видео-плееры, но также и программное решение для серверов управления.

Компания «Кальдерон» стала основным партнером, который отвечал за создание этого программного обеспечения.

Первоначальные переговоры и начало работы

В ходе переговоров предваряющих подписание контракта Сэм обозначил свои требования, которые в целом вписывались в стандартный набор функций сервера управления устройствами и контентом. Программное обеспечение было предназначено в основном для бизнес-клиентов. Распространять ПО планировалось как вместе с видео-плеерами, так и самостоятельно как самостоятельное программное приложение, скачиваемое с сайта или продаваемое на CD-дисках. Все требования были зафиксированы в техническом задании, после чего Сэм и Денис подписали контракт с фиксированной ценой.

На начальных этапах анализа и планирования работы Денис обсудил возможные технические решения со своими программистами, а также с программистом от «Визуалистик». В результате обсуждения Денис пришел к выводам, что требуемое программное обеспечение можно существенно улучшить. Но улучшение предполагало расширение объема работ и изменение содержания проекта.

Во-первых, Денису совершенно не понравилась идея «упаковки» ПО как самостоятельного программного приложения. Более удобным для клиентов ему виделось Интернет-приложение, так как в любом случае для управления цифровыми вывесками необходим выход в сеть, равно как и для Интернет-телевидение нужен выход в Интернет. Интернет-приложение было бы более легким для клиентов, в нем можно было бы предусмотреть более гибкую техническую помощь со стороны специалистов «Визуалистик», обновлять такое приложение было бы намного легче, у клиентов не возникает никаких проблем с установкой этого приложения.

Во-вторых, так как видео-плеер предназначен как для бизнес-клиентов (для использования в рамках технологии цифровых вывесок), так и для частных клиентов (для Интернет-телевидения), то необходимо предусмотреть функционал и для частных клиентов. Этот функционал мог бы включать возможность настройки видео-

плееров под различные дисплеи, создание мини-сети для демонстрации различных изображений на различные дисплеи, формирование собственной программы (графика) просмотра, управление собственной видео-библиотекой клиента, подключение к социальным сетям для обмена мнениями и прочее. Для реализации данного функционала Интернет-приложение представлялось еще более интересным и удобным.

И, самое важное, в-третьих, Денис придумал в полном смысле революционное решение, которое существенно облегчало управление контентом, причем не только на стадии его «проката», т.е. демонстрации на дисплеях и вывесках, но и на стадии его создания. Одной из проблем в рамках технологии цифровых вывесок была необходимость формирования полного ролика целиком для его демонстрации. Даже в случае небольших изменений возникала необходимость создавать полностью новый ролик. Допустим, рекламное агентство организует промо-акцию для розничной сети, продающей бытовую технику. И этой сети нужно, чтобы в разных городах на дисплеях демонстрировалась несколько разная техника со слегка разными ценами. При этом в зависимости от хода рекламной кампании и динамики продаж имело бы смысл оперативно изменять информацию о ценах. Для каждого такого изменения возникает необходимость создания своего ролика (с его предварительным просмотром, согласованием, утверждением, запуском). Технологически же информация о ценах является текстовой и, по сути, никак не зависит от видео-ряда. Да и видео-ряд может быть разложен на несколько слоев — на одной для всех рекламной кампании картинке (или видео-сюжет) на заднем фоне, на другой картинке с разными бытовыми приборами для разных городов.

Создание отдельного видео-ролика под отдельное изменение оборачивалось дополнительными затратами времени и денег для конечных заказчиков. Кроме того, конечные заказчики рекламы становились в полную зависимость от производителей контента, которые должны постоянно этот контент менять.

Денис придумал решение, которое позволяло управлять контентом так, чтобы можно было бы изменять текстовую информацию отдельно от видео и аудио информации, а также видео-ряд разбивать на два или три слоя, каждый из которых можно отдельно друг от друга редактировать. Причем это может делать сам заказчик рекламы без дополнительных обращений к поставщику контента.

Предлагаемое решение позволяло существенно сократить время на производство контента в принципе, так как заказчик мог оценивать и утверждать контент по отдельным частям (отдельные части можно было демонстрировать отдельно друг от друга).

Все новые идеи нашли поддержку со стороны Сэма. Но при этом возникла необходимость пересмотра ранее утвержденных решений. Было сформулировано три возможных варианта:

- закрыть ранее подписанный контракт, компенсировав «Кальдерону» все понесенные затраты на основе предоставленной Денисом калькуляции; для нового содержания проекта сформировать новый контракт с фиксированной ценой и новое техническое задание;
- все новые задачи и решения зафиксировать в отдельном техническом задании и подписать дополнительный контракт с фиксированным содержанием и фиксированной ценой; компания «Калдерон» таким образом будет работать по двум взаимосвязанным контрактам;
- закрыть ранее подписанный контракт; для дальнейших работ сформировать техническое задание, но при этом в контракте прописать возможность изменения технического задания (так как содержание пока еще не было до конца ясным); все уже понесенные затраты и затраты будущих периодов будут компенсироваться в рамках контракта с ценообразованием «затраты плюс»; на основе переданных Денисом

документов по учету рабочего времени и других калькуляций затрат «Визуалистик» будет определять размер оплаты, формируемый как все затраты компании

«Калдерон» по проекту плюс согласованный размер прибыли. В результате переговоров был выбран самый гибкий вариант с контрактом «затраты плюс» и «открытым» содержанием проекта. В рамках управления проектом с «открытым» содержанием Денис и Сэм договорились об использовании гибкого подхода к планированию, часто называемому «планирование по набегающей волне» (rolling wave planning/ scheduling).

Слияния и поглощения

После трех месяцев после подписания нового контракта Сэм сообщил Денису, что их компания «Визуалистик» приобретена более крупной компанией. Сам Сэм при этом продал большую часть акций компании за весьма приличную сумму, тем самым успешно «отбив» все свои первоначальные инвестиции и затраты. Также Сэм оставил определенную часть акций у себя и остался в качестве генерального директора компании. Но он должен теперь согласовывать все свои планы, бюджеты и контракты с представителями головной компании.

В частности, согласованию был подвергнут и контракт между «Визуалистик» и «Кальдерон». Головная компания, как оказалось, имела свой собственный уже разработанный программный продукт для управления устройствами и контентом для цифровых вывесок. Но функционала для частных клиентов, ориентированных на использование Интернет-телевидения, и функционала гибкого управления контентом, придуманного Денисом, у них не было. Поэтому было решено, что Денис продолжит работу над этими двумя функциональными областями, но уже полностью адаптируя свои решения в рамках уже существующего ПО от головной компании. Все другие работы он останавливает, получая в соответствии с подписанным контрактом компенсацию всех своих затрат плюс согласованный размер прибыли (как процент от затрат).

Кроме того, финансовый менеджер головной компании стал настаивать на перезаключении контракта с «Кальдероном» на условиях фиксированного содержания и фиксированной стоимости, аргументируя это тем, что финансовая политика головной компании не приветствует контрактов «затраты плюс» и что в целом содержание проекта, после подписания технического задания ответственным инженером от головной компании, меняться не будет.

Вопросы

1. Определите преимущества и недостатки каждого из трех вариантов продолжения работы по проекту, возникших после новых идей Дениса.
2. Каковы преимущества гибкого планирования (метод набегающей волны) проекта применительно к данному проекту?
3. Какой вариант продолжения сотрудничества (из числа трех ранее сформулированных или из числа каких-либо иных) представляется наиболее приемлемым для Дениса и для Сэма? Почему?

1.3 Практические задания для проверки сформированности ПК-3

(Способен осуществлять стратегическое управление процессами, проектами и программами планирования и организации производства на основе внедрения новейших технических и телекоммуникационных средств)

1. Ситуационная задача ПК-3

Вы – руководитель предприятия, которое планирует реализовать проект по внедрению новейших технических и телекоммуникационных

средств в свою деятельность. Определите стратегические цели компании, направленные на управление бизнес-процессов организации.

2. Кейс-задача (кейс) для проверки сформированности ПК-3

Введение

Руслан Адамов, руководитель ИТ-проекта в страховой компании «Радуга», только что получил сообщение, что работы по его проекту полностью остановились. Вот уже как шесть часов никаких работ по проекту не выполняется по причине разногласий среди специалистов по поводу требований и спецификаций к результатам проекта. Разногласия касались того, как выполнять одну из задач по проекту, и потенциально приводили к отклонениям от изначально определенных спецификаций.

Руслан прекрасно понимал, что дальнейшее выполнение проекта невозможно без разрешения сложившихся разногласий. Если результаты проекта не будут соответствовать спецификациям, то это будет вскрыто во время промежуточных проверок. Потребуется исправление результатов и приведение их в соответствие спецификации, какими бы совершенными не были бы изменения. Или же потребуются усилия на согласования изменений в спецификации и требования, закрепленные в технической документации. В любом случае возникала серьезная опасность потерять время не только на возникшие разногласия среди специалистов, но и на исправления или дополнительные согласования. Все это сильно нервировало Руслана.

«Радуга»

Компания «Радуга» представляла собой быстро растущую страховую компанию, предоставляющую широкий спектр услуг. Специфика деятельности компании предполагала сбор большого количества информации от клиентов, проведения различного рода актуарных расчетов, исследований и анализов, прогнозирование затрат. В силу этого развитию информационной системы компании руководство уделяло большое внимание. В компании был организован свой собственный ИТ-департамент, который решал большое количество задач и управлял практически всеми ИТ-проектами компании, привлекая в рамках аутсорсинга ограниченное количество известных компаний для решения узкого спектра задач.

В ИТ-департаменте была принята понятная и простая линейная модель жизненного цикла проекта.

В последние два года компания «Радуга» стремительно развивалась. Количество клиентов выросло с нескольких сотен тысяч до более миллиона. Руководство компании прогнозировало на ближайшую перспективу дальнейший рост клиентской базы и объема операций. Расширение бизнеса и рост количества клиентов означали необходимость управлять все большим и большим количеством информации. До начала проекта, которым руководил Руслан, основным инструментом управления данными о клиентах выступала разработанная сотрудниками ИТ-департамента база данных, построенная на СУБД MS Access.

Проект

Руководство компании прекрасно понимало ограничения данной СУБД и поэтому инициировало проект создания новой базы данных и перенос всех старых данных в нее. После некоторого анализа руководством ИТ-департамента остановило свой выбор на СУБД Oracle, которая предоставляла необходимую гибкость, надежность, возможность управлять большими массивами данных, возможность расширения. Новая система управления данными клиентами должна была быть построена на основе решений от компании Oracle. Создаваемая система должна была быть полностью совместимой с уже существующей системой, построенной на MS Access, так чтобы обеспечить корректный перенос данных. Бюджет проекта был

определен в 1 млн. рублей. Плановая продолжительность проекта составила 15 недель. Проект было решено выполнять силами ИТ-департамента без привлечения внешних контракторов.

Руководителем данного проекта был назначен Руслан Адамов. Он отвечал за все результаты (включая сроки, затраты, риски) по проекту и имел полномочия решать все вопросы с руководителями любого уровня компании.

В качестве помощника руководителя проекта выступала Елена Ракитина, которая работала бизнес-аналитиком и взаимодействовала в основном с конечными пользователями, собирая и интегрируя дополнительные требования к создаваемой системе, а также согласуя их с изначальными спецификациями и переводя их на язык технических проектов для программистов.

Исполнители работ по проекту выделялись в проект из различных отделов ИТ-департамента и административно руководителю проекта не подчинялись, работая параллельно и над другими проектами.

Линейная модель жизненного цикла проекта

Как уже было сказано выше, все проекта ИТ-департамента осуществлялись в подавляющем большинстве случаев на основе линейной модели жизненного цикла разработки программных приложений. Проект разбивался на несколько этапов, каждый из которых завершался финальной проверкой. Переход к последующему этапу возможен только при успешном прохождении финальной проверки предыдущего этапа. Финальная проверка осуществлялась специально создаваемой комиссией, в которую входили руководители различных функциональных подразделений компании. Руководитель проекта в приемочную комиссию (даже по промежуточным этапам), как правило, не входил.

Основная цель финальной проверки (в том числе и по промежуточным этапам) заключалась в контроле соответствия созданных результатов задокументированным требованиям к создаваемому программному обеспечению, которые часто назвались спецификациями. Спецификации формулируются на основе предварительного анализа требований к программному обеспечению, проводимого за рамками проекта специалистами Отдела системного анализа

Решения комиссией принимаются коллегиально и являются обязательными для выполнения руководителем проекта. Без положительного решения приемочной комиссии проект не может переходить к следующему этапу. Общая схема принятой модели жизненного цикла проектов ИТ-департамента показана на рисунке ниже.

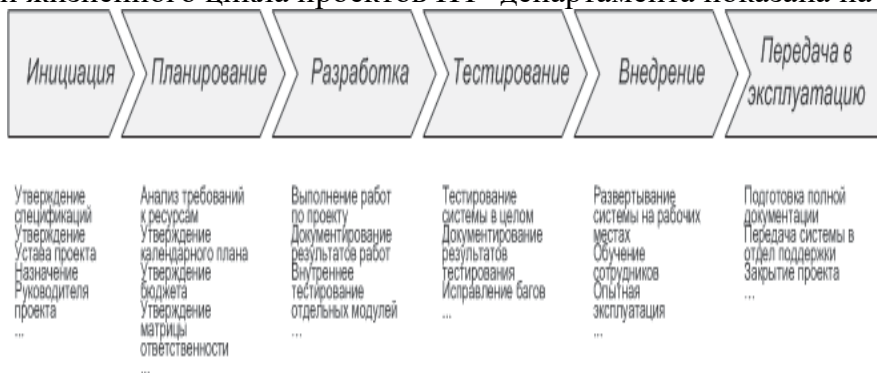


Рисунок 1 - Общая схема линейной модели жизненного цикла ИТ-проектов компании «Радуга»

Проблемы на стадии планирования

Этап инициации проекта прошел без особых проблем и разногласий. В рамках Устава были определены рамочные требования к продолжительности и стоимости проекта. Спецификация закрепила основные требования к функциональности, эргономичности и другим характеристикам создаваемого программного продукта.

В ходе этапа планирования спецификации по проекту были проанализированы будущими исполнителями. Один из программистов увидел возможности оптимизировать разработку базы данных, что требовало внесения существенных изменений в уже утвержденные спецификации. Его идея состояла в том, чтобы создать программный модуль, позволяющий новой системе безболезненно и корректно использовать данные старой системы без переноса данных из старой системы в новую. Потенциально данное решение может несколько упростить разработку новой системы, но не существенно. Наибольшая экономия усилий и времени от этого предложения могло возникнуть по причине устранения необходимости переноса данных из старой системы в новую. Решение также снижало риски потерь и искажений данных при переносе, снижало затраты на обучение, т.к. старая система могла использоваться на старых рабочих местах. Но при этом возникала дополнительная сложность и риски в системе по причине использования более сложной архитектуры. Хотя по оценке других программистов эти риски были признаны как невысокие.

Руслану данная идея пришлась не по душе, так как она явно входила в противоречие с уже утвержденными спецификациями и приводила к дополнительным потерям времени на согласования и пересогласования уже принятых решений. Еще больше идея стала не нравиться, когда Руслан увидел, что идея действительно имеет под собой рациональное зерно и поддерживается другими программистами. На проводимом Русланом специальном совещании программисты стали оказывать на Руслана давление, чтобы он вышел с инициативой пересмотра утвержденных спецификаций с руководством функциональных подразделений компании и отделом системного анализа. Руслан решил не принимать новые идеи и настаивал на том, чтобы все исполнители придерживались ранее утвержденных спецификаций и не искали идеальных вариантов решения задач. Отличное — враг хорошего. Данный тезис Руслан использовал как основной при аргументации своей позиции.

На устранение возникших разногласий ушло 1,5 рабочих дня. В первую очередь, по причине того, что несколько программистов видели рациональность в новом предложении, хотя и понимали все административные сложности согласования изменений в спецификации. В конечном итоге, Руслану удалось всех убедить в правильности своей позиции, хотя несколько программистов так и остались при своем мнении, что по видимости серьезно снизило их лояльность проекту.

Проблемы на стадии разработки

После устранения всех разногласий Руслан разработал детальный календарный план и бюджет, матрицу ответственности, которые были безболезненно согласованы и утверждены приемочной комиссией по второму этапу проекта. Проект успешно перешел на этап разработки базы данных.

Но в ходе выполнения работ программистами и тестовыми аналитиками была обнаружена проблема при переносе данных из старой системы в новую. Решение проблемы требовало дополнительного времени программистов. Для того, чтобы завершить проект, который и так несколько опаздывал, с не очень большим отклонением по срокам требовалось увеличить загрузку двух программистов, Сергея и Евгения, которые были вовлечены в выполнение работ по еще одному приоритетному проекту. Более того, и Сергей и Евгений были из числа тех программистов, которые на стадии планирования были активными сторонниками идеи оставить старую базу и не осуществлять переноса данных. Особого энтузиазма самостоятельно решать вопрос их дополнительной загрузки по проекту они не испытывали, и Руслану ничего не оставалось как пытаться согласовать данный вопрос с руководителем Сергея и Евгения.

Их руководитель, Иван, оказался серьезно занят по другому проекту компании и смог встретиться с Русланом только три дня спустя после обнаружения проблемы с

переносом старых данных. В течение этих трех дней опоздание проекта продолжало накапливаться. После получасового разговора Иван согласился выделить Сергея и Евгения на большую часть времени в проект Руслана.

Но дополнительная загрузка Сергея и Евгения не помогла избежать серьезных нарушений по срокам выполнения этапа разработки, так как на устранение проблемы ушло значительно больше времени, нежели ранее предполагалось. Этап разработки был завершен с опозданием на 2 недели. Более того, дополнительное время Сергея и Евгения привели к превышению бюджета проекта.

Устранить возникшие отклонения в ходе выполнения последующих этапов проекта Руслан практически не имел возможности, так как принятая модель жизненного цикла оставляла мало возможностей для запараллеливания работ в разных этапах. С пессимистическим настроением Руслан приступил к реализации этапа тестирования, несколько нервно ожидая, какие проблемы и вопросы могут возникнуть в ходе выполнения процедур тестирования.

Вопросы

4. Каковы преимущества и недостатки линейной модели жизненного цикла проекта (как вообще, так и применительно к рассматриваемому проекту)?
5. Какие аргументы Вы бы использовали для убеждения программистов, уверенных в разумности изменений в спецификации проекта в соответствии с новой идеей на стадии планирования? Как бы Вы поступили на месте Руслана в данной ситуации?
6. Согласны Вы или не согласны с подходом Руслана к решению проблем по проекту?
7. Какие стратегические улучшения Вы можете предложить для оптимизации управления ИТ-проектами в компании «Радуга»?

3. Ситуационная задача для проверки сформированности ПК-3

Постройте диаграмму Гантта по имеющимся данным о проекте проведения маркетингового исследования путем опроса потенциальных потребителей с целью стратегического управления программами планирования на основе внедрения новейших технических и телекоммуникационных средств в компании:

- 1) доработка анкеты – 2 дня;
- 2) пилотное исследование – 2 дня;
- 3) тиражирование анкет – 1 день;
- 4) инструктаж персонала – 2 дня;
- 5) сбор информации (проведение опроса) – 10 дней;
- 6) контроль качества входной информации – 10 дней;
- 7) обработка информации – 9 дней;
- 8) логический контроль базы данных – 2 дня.

Между этапами реализации проекта имеются следующие зависимости:

– Доработка анкеты необходима в процессе проведения апробации (предварительного опроса), поэтому этапы 1 и 2 могут проводиться одновременно.

– Тиражирование анкет и инструктаж персонала могут быть начаты на второй день пилотных (пробных) опросов.

– Этапы 6 и 7 начинаются на следующий день после начала предыдущего этапа.

– Логический контроль базы данных может быть начат в последний день обработки информации.

4. Ситуационная задача для проверки сформированности ПК-3

Правление производственной компании поручило менеджеру кадрового отдела, ответственного за оплату труда, разработать схему премирования высшего руководящего предприятия. Как того и требует алгоритм построения сетевого графика, менеджер составил список ключевых задач:

- 1) начать разработку проекта;
- 2) встретиться с каждым членом совета директоров и руководителями управлений и выслушать их соображения по поводу системы премирования;
- 3) на основании результатов встреч составить полный список требований к системе премирования;
- 4) приобрести описания систем премирования других производственных предприятий;
- 5) составить список отличительных черт систем премирования других предприятий;
- 6) проконсультироваться у юриста;
- 7) выяснить, не возникнет ли проблем морально-этического характера при реализации проекта;
- 8) обсудить пути решения возможных проблем с членами совета директоров и руководителями управлений;
- 9) разработать систему премирования;
- 10) провести презентацию.

Определите последовательность выполнения каждого шага для составления сетевого графика выполнения порученного проекта, чтобы производственное предприятие было способно осуществлять стратегическое управление и организацию производства на основе внедрения новейших технических и телекоммуникационных средств при управлении проектом.

5. Кейс-задача (кейс) для проверки сформированности ПК-3

Кейс «Проект автоматизации документооборота»

Крупная московская фирма по производству и продаже изделий машиностроения 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?

6. Творческое задание для проверки сформированности ПК-3

Придумайте и подробно опишите идею инвестиционного проекта, сформулируйте стратегическую цель и задачи проекта.

При выполнении первого задания по проекту необходимо представить следующую информацию:

– предполагаемое название проекта (например, «Проект создания ООО ...» или «Проект развития предприятия на примере ПАО ...» и т.д.);

– суть проекта (в чем заключается идея проекта, что будем производить, создавать, какие услуги будем предоставлять, что является продукцией и продуктом проекта? и т.д.);

– стратегическая цель проекта (как видим результат проекта, каких результатов хотим достичь?);

- задачи/шаги, которые необходимо выполнить для достижения цели).

Для постановки цели необходимо придерживаться технологии SMART, которая является современным подходом для обобщения всей имеющейся информации, установки приемлемых сроков работы и предоставления всем участникам проекта конкретных и ясных задач.

Полученная цель может быть реализована посредством выполнения ряда задач, выполнение которых необходимо для достижения поставленной цели. Для этого может быть использована технология построения дерева решений или дерева целей.

7. Творческое задание для проверки сформированности ПК-3

Сформировать видение и миссию проекта, выполнить анализ стейкхолдеров проекта.

При разработке видения проекта необходимо помнить, что видение включает в себя мотивы проекта, то есть пользу от проекта инициаторам, его результат – то, как мы представляем реализованный проект, и продукт, который будем производить и реализовывать. Миссия проекта, как правило, носит социальный характер, и отвечает на вопрос: что получают другие от проекта? (участники проекта, организаторы, работники предприятия, пользователи, и т.д.) При разработке видения и миссии проекта необходимо ориентироваться на вопросы, представленные в таблице 1, результаты также необходимо представить в виде аналогичной таблицы.

Таблица 1 -Формирование видения и миссии проекта

Видение	Миссия
Что хотят инициаторы проекта:	Что получают от проекта другие :
1.Мотивы проекта: какая польза от проекта его инициаторам (как видим себя в проекте)?	1.Полезность проекта: что будут иметь от проекта потребители (общество)?
2.Результат проекта: что создадим (как представляем себе реализованный проект)?	2.Стимулы проекта: что будут иметь от проекта его исполнители и работники?
3.Продукт проекта: что будем производить и предлагать потребителям?	

Анализ заинтересованных сторон (стейкхолдеров) проводится с целью выявления максимального круга участников проекта – это могут быть физические лица или группы лиц, юридические лица или компании и их объединения, а также органы власти всех уровней и/или их унитарные предприятия и организации, заинтересованные в осуществлении проекта, либо находящиеся под воздействием проекта. Проект успешен только тогда, когда цели проекта, согласовывают интересы его участников. При этом важно учитывать интересы всех тех, от кого зависит успех проекта – интересы стейкхолдеров проекта.

Для выявления всех заинтересованных сторон и разработки своевременной программы взаимодействия с ними формируется реестр стейкхолдеров проекта. Важно не просто перечислить заинтересованные стороны назывным порядком, важно определить (желательно – вплоть до фамилии человека) отношение к проекту, возможность влияния на проект, как с ним взаимодействовать и другие аспекты.

При выполнении задания необходимо выявить все заинтересованные стороны проекта, а также выполнить качественный и количественный анализ

стейкхолдеров, заполнить таблицу 2.

Таблица 2 - Реестр стейкхолдеров проекта

№	ФИО организация, должность Контакты	Априорное отношение к проекту	Значимость (потенциал влияния на проект)	Интересы	Факторы воздействия Каналы воздействия	Потенциал воздействия на стейкхолдера	Ранг значимости	Информиро- ванность о проекте
1		+	(0-5)			(0-5)	1-№	(0-5)
2								
3								
...								

По результатам анализа стейкхолдеров необходимо сделать выводы.

2. ШКАЛА И КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ ОБУЧАЮЩИХСЯ НА ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО МОДУЛЮ

Оценка по промежуточной аттестации по модулю (на экзамене по модулю в формате ассесмента) выставляется обучающемуся по 5-балльной шкале.

Механизм определения оценки обучающегося по промежуточной аттестации по модулю (на экзамене по модулю в формате ассесмента):

1. Каждая компетенция оценивается отдельно по шкале и критериям, указанным в таблице 1.

Таблица 1 – Шкала и критерии оценивания компетенций обучающихся на промежуточной аттестации по модулю (на экзамене по модулю в формате ассесмента)

Шкала и критерии оценивания компетенций			
Недостаточный уровень (2 балла)	Пороговый уровень (3 балла)	Продвинутый уровень (4 балла)	Высокий уровень (5 баллов)
При выполнении практического задания НЕ проявил способность, указанную в определении компетенции	При выполнении практического задания ЧАСТИЧНО проявил способность, названную в определении компетенции. Имели место ошибки и недочеты	При выполнении практического задания ПОЛНО проявил способность, названную в определении компетенции. Очевидных ошибок нет, имели место недочеты	При выполнении практического задания ПОЛНО и ТВОРЧЕСКИ проявил способность, названную в определении компетенции. Ошибки и недочеты отсутствуют

2. Баллы, полученные обучающимся по каждой компетенции, суммируются.

3. Сумма баллов делится на количество заданий в экзаменационном билете.

4. Если в результате деления частное является дробной величиной, оно округляется до целого числа.

5. Полученный балл считается окончательной оценкой обучающегося по промежуточной аттестации по модулю.