

Общество с ограниченной ответственностью
«Аплана «Европа»

УТВЕРЖДАЮ
Генеральный директор
_____ И.О. Морозов
«01» _____ 2016 г.



Дополнительная профессиональная программа
повышения квалификации

«Управление проектами по стандарту PMI®»

Москва, 2016 г.

1. Общая характеристика программы

Дополнительная профессиональная программа (далее - ДПП) повышения квалификации разработана на основании Федерального закона от 29.12.2012 г. №273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации», приказа Министерства образования и науки Российской Федерации от 1 июля 2013 г. № 499 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам».

По оценкам PMI проектная деятельность составляет около 40% от всей деятельности современной высокотехнологичной компании, причем с развитием научно-технического прогресса и ужесточением конкуренции проектная составляющая неуклонно возрастает. В связи с этим любой сотрудник компании от руководителя самого высокого уровня до рядового исполнителя оказывается вовлеченным в решение различных проектных задач, становится членом единой проектной команды, и от вклада каждого члена команды зависит достижение целей проекта, успех проекта, успех всей компании.

PMR® – это степень в области управления проектами, доступная для специалистов из различных отраслей и позволяющая им стать членом самого крупного и престижного сообщества сертифицированных специалистов в области управления проектами

Обладание степенью PMR® даёт специалисту преимущество при трудоустройстве на более престижную работу и возможность претендовать на более высокую заработную плату.

Для получения степени PMR®, необходимо:

- соответствовать требованиям института по управлению проектами PMI к опыту;
- получить 35 PDU на курсах по управлению проектами в одном из авторизованных центров обучения;
- сдать экзамен в виде теста.

Курс знакомит слушателей с методологией проектного управления и готовит к сертификации на степень PMR®. Программа предусматривает использование современных образовательных технологий обучения (включая практикумы и проблемные семинары).

Форма обучения: очная

Трудоемкость обучения: 40 академических часов.

2. Цель реализации дополнительной профессиональной программы

Цель программы: Формирование компетенций, необходимых для управления проектами по стандарту PMI.

Задачи:

- знакомство с тенденциями развития проектной деятельности,
- определение роли управления проектами в решении задач управления организацией;
- выявление рациональных подходов к решению задач организации проектной деятельности
- изучение критериев определения ценности проектов,
- изучение подходов к планированию, исполнению и контролю выполнения проектных задач.

Область профессиональной деятельности слушателя, прошедшего обучение по данной ДПП включает профессиональную служебную деятельность граждан Российской Федерации на должностях государственной гражданской службы Российской Федерации по обеспечению исполнения полномочий федеральных государственных органов, государственных органов субъектов Российской Федерации, лиц, замещающих государственные должности Российской Федерации, и лиц, замещающих государственные должности субъектов Российской Федерации на должностях государственной гражданской службы Российской Федерации (муниципальной службы), на должностях в государственных и муниципальных организациях и учреждениях, на административных должностях в государственных и муниципальных предприятиях, в научно-исследовательских и образовательных организациях в сфере государственного и муниципального управления, в политических партиях, общественно-политических и некоммерческих организациях.

Объекты профессиональной деятельности:

- федеральные государственные органы, органы власти субъектов Российской Федерации;
- органы местного самоуправления;
- государственные и муниципальные учреждения, предприятия и бюджетные организации;
- институты гражданского общества;
- общественные организации;
- некоммерческие организации;
- международные организации и международные органы управления;
- научно-исследовательские и образовательные организации и учреждения.

Успешное завершение обучения по данной ДПП позволит слушателям решать следующие **профессиональные задачи** в соответствии с видами профессиональной деятельности:

организационно-управленческая деятельность:

- участие в разработке и реализации управленческих решений;
- участие в процессах бюджетного планирования и оценки эффективности бюджетных расходов;
- участие в развитии системы планирования профессиональной деятельности;
- участие в контроле качества управленческих решений и осуществления административных процессов;
- организация взаимодействия с внешними организациями и учреждениями, гражданами;

информационно-методическая деятельность:

- участие в создании и актуализации информационных баз данных для принятия управленческих решений;
- информационно-методическая поддержка и сопровождение управленческих решений;
- сбор и классификационно-методическая обработка информации об имеющихся политических, социально-экономических, организационно-управленческих процессах и тенденциях;
- защита служебной и конфиденциальной информации, обеспечение открытого доступа граждан к информации в соответствии с положениями законодательства;

коммуникативная деятельность:

- участие в организации взаимодействия между соответствующими органами и организациями с институтами гражданского общества, средствами массовой коммуникации, гражданами;
- участие в организации внутренних коммуникаций;
- участие в обеспечении связей с общественностью соответствующих органов и организаций;
- содействие развитию механизмов общественного участия в принятии и реализации управленческих решений;

проектная деятельность:

- участие в разработке и реализации проектов в области государственного и муниципального управления;
- участие в проектировании организационных систем;
- проведение расчетов с целью выявления оптимальных решений при подготовке и реализации проектов;
- оценка результатов проектной деятельности;

вспомогательно-технологическая (исполнительская) деятельность:

- ведение делопроизводства и документооборота в органах государственной власти Российской Федерации, органах государственной власти субъектов Российской Федерации; органах местного самоуправления, государственных и муниципальных организациях, предприятиях и учреждениях, политических партиях, общественно-политических и некоммерческих организациях;

3. Планируемые результаты обучения

ДПП направлена на совершенствование следующих

общекультурных компетенций:

- стремление работать на благо общества (ОК-1);
- знание базовых ценностей мировой культуры и готовность опираться на них в своей профессиональной деятельности, личностном и общекультурном развитии (ОК-3);
- знание законов развития природы, общества, мышления и умение применять эти знания в профессиональной деятельности; умение анализировать и оценивать социально-значимые явления, события, процессы; владение основными методами количественного анализа и моделирования, теоретического и экспериментального исследования (ОК-4);
- способность представлять результаты своей работы для других специалистов, отстаивать свои позиции в профессиональной среде, находить компромиссные и альтернативные решения (ОК-7);
- владение основными способами и средствами информационного взаимодействия, получения, хранения, переработки, интерпретации информации, наличием навыков работы с информационно-коммуникационными технологиями; способность к восприятию и методическому обобщению информации, постановке цели и выбору путей ее достижения (ОК-8);
- способность к работе в коллективе, исполняя свои обязанности творчески и во взаимодействии с другими членами коллектива (ОК-10);
- способность и готовность к личностному и профессиональному самосовершенствованию, саморазвитию, саморегулированию, самоорганизации, самоконтролю, к расширению границ своих профессионально-практических познаний; умение использовать методы и средства познания, различные формы и методы обучения и самоконтроля, новые образовательные технологии для своего интеллектуального развития и повышения культурного уровня (ОК-13);
- умение критически оценивать информацию, переоценивать накопленный опыт и конструктивно принимать решение на основе обобщения информации; способность к критическому анализу своих возможностей (ОК-14);
- способность принимать участие в разработке управленческих решений и нести ответственность за реализацию этих решений в пределах своих должностных обязанностей, умение оценивать последствия решений (ОК-15);
- владение навыками самостоятельной, творческой работы; умение организовать свой труд; способность порождать новые идеи, находить подходы к их реализации (ОК-16);

профессиональных компетенций:

в организационно-управленческой деятельности:

- умение определять приоритеты профессиональной деятельности, эффективно исполнять управленческие решения (ПК-2);
- умение выявлять проблемы, определять цели, оценивать альтернативы, выбирать оптимальный вариант решения, оценивать результаты и последствия принятого управленческого решения (ПК-3);
- способность принимать решения в условиях неопределенности и рисков (ПК-4);
- способность применять адекватные инструменты и технологии регулирующего воздействия при реализации управленческого решения (ПК-5);
- способность принимать участие в проектировании организационных действий, умение эффективно исполнять обязанности (ПК-6);
- умение оценивать соотношение планируемого результата и затрачиваемых ресурсов (ПК-7);
- способность эффективно участвовать в групповой работе на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды (ПК-11);
- умение определять параметры качества управленческих решений и осуществления административных процессов, выявлять отклонения и принимать корректирующие меры (ПК-12);
- способность использовать основы теории мотивации при решении управленческих задач (ПК-13);

в информационно-аналитической деятельности:

- умение определять социальные, политические, экономические закономерности и тенденции (ПК-16);
- умение обобщать и систематизировать информацию для создания баз данных, владение средствами программного обеспечения анализа и моделирования систем управления (ПК-17);
- способность анализировать состояние систем и процессов при сопоставлении с передовой практикой (ПК-20);
- способность адаптировать основные математические модели к конкретным задачам управления (ПК-23);
- способность применять информационно-коммуникационные технологии в профессиональной деятельности с видением их взаимосвязей и перспектив использования (ПК-26);

в коммуникативной деятельности:

- способность анализировать, проектировать и осуществлять межличностные, групповые и организационные коммуникации (ПК-29);
- умение общаться четко, сжато, убедительно; выбирая подходящие для аудитории стиль и содержание (ПК-30);
- способность выявлять информацию, необходимую для принятия решений, при получении "обратной связи" в профессиональной деятельности (ПК-34);
- способность к взаимодействиям в ходе служебной деятельности в соответствии с этическими требованиями к служебному поведению (ПК-35);
- понимание основных закономерностей и владение базовыми технологиями формирования общественного мнения (ПК-36);
- владение медиативными технологиями, умение организовывать, проводить и оценивать эффективность переговоров и примирительных процедур (ПК-37);

в проектной деятельности:

- умение выявлять и оценивать проектные возможности в профессиональной деятельности и формулировать проектные цели (ПК-39);
- способность использовать современные методы управления проектом, направленные на своевременное получение качественных результатов, определение рисков и управление бюджетом (ПК-40);
- наличие навыков разработки проектной документации (ПК-43);

во вспомогательно-технологической (исполнительской) деятельности:

- способность к адекватной оценке поставленных целей и результатов деятельности (ПК-48);
- владение методами самоорганизации рабочего времени, рационального применения ресурсов (ПК-49);
- способность оценивать свое место в технологии выполнения коллективных задач (ПК-50);
- умение эффективно взаимодействовать с другими исполнителями (ПК-51).

В результате обучения слушатели будут:

Знать:

- основные стандарты, методы и технологии, общепринятые в управлении проектами;
- структуру стандартов РМІ® в области управления проектами;
- видение управления проектами с точки зрения РМІ, изложенное в основном стандарте – *Руководстве РМВОК®*;
- дополнительный материал, не входящий в состав *Руководства РМВОК®*, но содержащийся в вопросах сертификационного экзамена на статус РМР®;
- требования, предъявляемые институтом РМІ к профессионалам РМР®;
- ход и порядок сдачи экзамена на статус РМР®.

Уметь:

- решать экзаменационные вопросы;
- решать задачи, необходимые для успешной сдачи сертификационного экзамена;
- успешно подготовиться к сдаче сертификационного экзамена на статус РМР®.

Владеть:

- навыками определения эффективности проекта;
- навыками определения статуса проекта по методике освоенного объема;
- навыками планирования и контроля хода проекта по методологии РМІ.

4. Требования к квалификации поступающего на обучение

На обучение по данной ДПП зачисляются слушатели, имеющие высшее образование и являющимися государственными гражданскими и/или муниципальными служащими, а также лица, состоящие в кадровом резерве на замещение соответствующей должности государственной гражданской и/или муниципальной службы, а также руководители высшего и среднего звена управления, менеджеры проектов.

Необходимые знания и навыки:

- практический опыт управления проектами не менее трех лет;
- знать английский язык в пределах терминологии предметной области УП.

5. Содержание программы

Учебный план

№ п/п	Наименование разделов (модулей)	Всего часов	В том числе:		Формы контроля
			Лекции	Практические занятия	
1.	Введение в управление проектами по стандарту PMI®	3	1	2	
2.	Структура и стандарт управления проектами	3	1	2	
3.	Инициация проекта	2	0,5	1,5	
4.	Планирование проекта	8	3	5	
5.	Исполнение и контроль исполнения проекта	4	2	2	
6.	Управление качеством проекта	2	0,5	1,5	
7.	Управление персоналом проекта	2	0,5	1,5	
8.	Управление рисками проекта	3	1	2	
9.	Управление закупками проекта	2	0,5	1,5	
10.	Завершение проекта	2	0,5	1,5	
11.	Об экзамене на степень RMP®	1	0,5	0,5	
12.	Итоговая аттестация	6	0	6	
13.	Индивидуальные консультации	2		2	Экзамен в форме тестирования
	Итого	40	11	29	

Учебно-тематический план

№ п/п	Наименование разделов, дисциплин и тем	Всего часов	В том числе:			Формы контроля
			Лек- ции	Выездные занятия, стажировка и др.	Практи- ческие занятия, семинары и прочие виды учебных занятий и учебных работ	
1.	Введение в управление проектами по стандарту PMI®	3	1		2	
2.	Структура и стандарт управления проектами	3	1		2	
3.	Инициация проекта	2	0,5		1,5	
4.	Планирование проекта	8	3		5	
4.1	Разработка плана управления проектом	1	0,5		0,5	
4.2	Сбор требований и определение целей и содержания проекта	1	0,5		0,5	
4.3	Создание ИСР и определение состава операций	1	0,5		0,5	
4.4	Разработка расписания	2,5	0,5		2	
4.5	Стоимостная оценка проекта	1	0,5		0,5	
4.6	Планирование трудовых ресурсов	1	0,5		0,5	
4.7	Планирование коммуникаций	0,5			0,5	
5.	Исполнение и контроль исполнения проекта	4	2		2	

5.1	Группы процессов исполнения и контроля	1	0,5		0,5	
5.2	Общее управление изменениями	1	0,5		0,5	
5.3	Подготовка отчетов по методике освоенного объема	1,5	0,5		1	
5.4	Остальные процессы исполнения и контроля	0,5	0,5			
6	Управление качеством проекта	2	0,5		1,5	
7	Управление персоналом проекта	2	0,5		1,5	
8	Управление рисками проекта	3	1		2	
9	Управление закупками проекта	2	0,5		1,5	
10	Завершение проекта	2	0,5		1,5	
11	Об экзамене на степень PMP®	1	0,5		0,5	
12	Итоговая аттестация	6	0		6	Экзамен в форме тестирования
14.	Индивидуальные консультации	2			2	
Итого:		40	11		29	

Календарный учебный график

срок обучения	недели	1				
	дни	1	1	1	1	1
виды занятий, предусмотренные ДПП		А	А	А	А	А/И

А – аудиторные занятия

И - итоговая аттестация

Тематическое содержание программы

Раздел 1. Введение в управление проектами по стандарту PMI®

Основные стандарты и центры стандартизации по управлению проектами. Достоинства стандартов. Стандарт PMI® – *Руководство PMBOK®*.

Проектная и производственная деятельность. Определение проекта. Характеристики проекта: временность, уникальность, последовательная разработка. Управление проектами как область знаний.

Среда проекта: программы, подпроекты, портфели, офисы управления проектами.

Практическая работа 1.1. Деловая игра по формированию портфеля проектов.

Раздел 2. Структура и стандарт управления проектами

Продукты проекта. Виды продуктов проекта. Жизненный цикл проекта. Соотношение жизненного цикла проекта с жизненным циклом продукта. Виды взаимосвязей между фазами проекта.

Заинтересованные стороны проекта. Цели и ограничения проекта. Влияние организации на проект. Основные организационные структуры и их влияние на управляемость проекта.

Области знаний и группы процессов УП. Входы, выходы, инструменты и методы.

Система управления проектом (СУП). Информационная система управления проектами (ИСУП). Состав ИСУП.

Практическая работа 2.1. Определение заинтересованных сторон, их целей и ожиданий в проекте.

Раздел 3. Инициация проекта

Потребности, по которым возникают проекты. Группа процессов инициации. Проектная документация при инициации: SOW, Устав проекта, Экономическое обоснование, Реестр заинтересованных сторон.

Оценка эффективности проектов. Срок окупаемости инвестиций. Норма доходности инвестиций (ROI).

Приведенная стоимость денег. Обесценивание капитала со временем. Дисконтирование. Чистый приведенный эффект. Индекс рентабельности инвестиций. Внутренняя норма прибыли.

Практическая работа 3.1. Решение задач оценки эффективности проектов.

Раздел 4. Планирование проекта

Тема 4.1. Разработка плана управления проектом

Группа процессов планирования. Основная плановая проектная документация: Основные и вспомогательные планы управления. Состав и структура плана управления проектом. Базовый и текущий планы.

Практическая работа 4.1. Составление плана управления проектом.

Тема 4.2. Сбор требований и определение целей и содержания проекта

Сбор требований. Методы сбора требований. План управления требованиями. Документы по требованиям. Матрицы RTM.

Определение целей и содержания. Содержание проекта и содержание продукта.

Практическая работа 4.2. Определение требований к продукту и к проекту.

Тема 4.3. Создание ИСР и определение состава операций

Создание ИСР. Виды ИСР проекта. Коды ИСР. Определение состава операций. Отличия понятий «работа» от «операции».

Определение взаимосвязи операций. Виды взаимосвязей. Построение сетевой диаграммы. Оценка ресурсов операций. Иерархическая структура ресурсов. Оценка длительности операций. Методы оценки длительности операций. Метод PERT.

Практическая работа 4.3. Разработка ИСР проекта.

Тема 4.4. Разработка расписания

Разработка расписания: расчет критического пути проекта. Резервы. Методы сокращения длительности расписания. Метод критической цепи. Виды расписаний проекта.

Практическая работа 4.4. Кейс. Решение задач на определение критического пути проекта.

Тема 4.5. Стоимостная оценка проекта

Стоимостная оценка и Разработка бюджета. Методы оценки стоимости проекта. Виды бюджетов. План управления стоимостью.

Практическая работа 4.5. Тренинг. Разработка бюджетного плана

Тема 4.6. Планирование трудовых ресурсов

Разработка плана трудовых ресурсов. Форматы определения ролей и ответственности. Матрица ответственности. Ресурсный план проекта.

Практическая работа 4.6. Составление плана управления трудовыми ресурсами и ресурсного плана

Тема 4.7. Планирование коммуникаций

Определение коммуникации. Формы коммуникаций. Характеристики коммуникаций. План управления коммуникациями проекта.

Практическая работа 4.7. Составление плана управления коммуникациями

Раздел 5. Исполнение и контроль исполнения проекта

Тема 5.1. Группы процессов исполнения и контроля

Группа процессов исполнения проекта. Группа процессов мониторинга и контроля.

Руководство и управление исполнением проекта. Мониторинг и управление работами проекта.

Практическая работа 5.1. Формирование базового плана на основе текущего плана. Проставление фактической информации о выполнении проектных работ.

Тема 5.2. Общее управление изменениями

Общее управление изменениями. Запрос на изменение. Группа по контролю за изменениями. Системы управления изменениями и конфигурациями в проекте.

Практическая работа 5.2. Составление плана управления конфигурациями и изменениями в проекте

Тема 5.3. Подготовка отчетов по методике освоенного объема

Управление стоимостью проекта по методике освоенного объема. Подготовка отчетов об исполнении. Процесс сбора и распространения отчетов об исполнении. Распределение информации. Совещания по изучению уроков.

Практическая работа 5.3. Кейс. Решение задач по методике освоенного объема.

Тема 5.4. Остальные процессы исполнения и контроля

Управление ожиданиями заинтересованных сторон. Подтверждение содержания. Управление содержанием. Управление расписанием.

Раздел 6. Управление качеством проекта

Основные стандарты и теории качества: Деминг, Кросби, Юран, Шесть Сигм, TQM, ISO 9001. Определение качества проектов.

Метрики качества. Контрольные диаграммы. Стоимость качества.

Планирование качества. План управления качеством. Базовый план по качеству.

Контроль качества в проектах. Инспекции промежуточных результатов проекта. Анализ ошибок, допущенных в ходе проекта. Мероприятия по предотвращению ошибок.

Обеспечение качества в проектах. Независимый контроль в ходе проекта. Аудит. Плановые и внеплановые аудиты. Цели проведения аудитов в проектах.

Практическая работа 6.1. Составление плана управления качеством проекта.

Раздел 7. Управление персоналом проекта

Власть и политика. Рекомендации Руководства PMBOK® по использованию власти и политики в проектах.

Конфликты. Фазы конфликта. Причины конфликтов. Методы решения конфликтов.

Команда проекта. Этапы развития команды проекта. Теории мотивации.

Область знаний: Управление человеческими ресурсами. Знания и навыки РМ.

Практическая работа 7.1. Деловая игра на тему «Поиск причин решения конфликта в проекте».

Раздел 8. Управление рисками проекта

Риски и проблемы. Понятие риска. Риское событие. Иерархическая структура рисков. Область знаний: Управление рисками проекта.

Планирование управления рисками. Матрицы вероятности и влияния. План управления рисками.

Практическая работа 8.1. Составление плана управления рисками.

Идентификация рисков. Методы и средства идентификации рисков. Метод Делфи. Реестр рисков.

Качественный анализ рисков. Атрибуты риска: вероятность, влияние, ранг.

Практическая работа 8.2. Идентификация и качественный анализ рисков проекта.

Количественный анализ рисков. Этапы количественного анализа. Анализ чувствительности. Метод Монте-Карло. Диаграммы Торнадо. Деревья решений. Анализ ожидаемой денежной стоимости.

Планирование реагирования на риски. Стратегии, меняющие и не меняющие план проекта. Активное и пассивное принятие рисков.

Мониторинг и управление рисками. Триггеры. Периодичность пересмотра рисков в проекте.

Практическая работа 8.3. Разработка методов реагирования на риски проекта.

Раздел 9. Управление закупками проекта

Два основных способа оплаты. Типы контрактов. Жизненный цикл контракта.

Область знаний: Управление закупками проекта. Планирование закупок. Осуществление закупок. Управление закупочной деятельностью. Закрывание закупок. Тендерная документация.

Практическая работа 9.1. Составление плана управления закупками в проекте.

Раздел 10. Завершение проекта

Виды завершений проекта. Группа процессов закрытия.

Закрытие проекта. Архив проекта. Итоговый отчет.

Практическая работа 10.1. Подготовка итогового отчета по проекту.

Раздел 11. Об экзамене на степень PMP®

Ответственность профессионала PMP®. PMP® Code of Professional Conduct. Этический кодекс профессионала управления проектами. Конфликт интересов.

Практическая работа 11.1. Деловая игра на тему «Разбор типичных ситуаций нарушения конфликта интересов и непрофессионального поведения руководителя проекта»

Экзамен на степень PMP®. О сертификационных программах PMI. Процедура сертификации на степень PMP®. Требования PMI к претендентам на степень PMP®. Регистрация на экзамен. Подготовка и сдача экзамена.

Раздел 12. Итоговая аттестация

Пробный экзамен на степень PMP®.

Раздел 13. Индивидуальные консультации

Разбор заданий пробного экзамена на степень PMP®. Ответы на вопросы слушателей. Консультации по вопросам управления проектами.

6. Организационно-педагогические условия реализации программы

Организационно-процедурные формы

Обучение проводится в соответствии с учебной программой на лекционных и практических занятиях, на лекции отводится не более 30% учебного времени.

Язык преподавания – русский.

Слушатели обеспечиваются учебно-методическими, информационными и справочными материалами.

Обучение рекомендуется осуществлять равномерно в течение всего периода обучения. Календарный период для освоения курса определен исходя из оптимальной нагрузки не менее 4 академических часов в день.

Промежуточный контроль используется для определения и оценки достижений слушателей после изучения теоретического материала и выполнения практических работ. Промежуточный контроль будет осуществляться через экспертную оценку преподавателями знаний слушателей.

Итоговая аттестация будет использована для определения и оценки достижений слушателей по программе. Контроль знаний будет проходить в виде экзамена (в форме тестирования).

Список программных продуктов, используемых в процессе обучения:

- Microsoft Windows 7
- Microsoft Word 2010
- Microsoft Excel 2010
- Microsoft PowerPoint 2010
- Microsoft Project Professional 2013
- Internet Explorer 9.0

Описание процесса и методики проведения тренингов, практических занятий и других учебных мероприятий

Реализация компетентностного подхода предусматривает широкое использование в учебном процессе активных и интерактивных форм проведения занятий (компьютерных симуляций, деловых и ролевых игр, разбор конкретных ситуаций, психологические и иные тренинги) в сочетании с внеаудиторной работой с целью формирования и развития профессиональных навыков обучающихся.

В процессе освоения данного курса используются технологии, нацеленные на развитие аналитического, критического мышления, творческих способностей, а также самостоятельности слушателей. Выбор методов зависит от контингента, необходимости и ситуации.

В процессе обучения курса используются как традиционные формы обучения (лекции, семинары, практические занятия), так и активные и интерактивные образовательные технологии (разбор кейсов и проблемных ситуаций, деловые игры и др.)

Занятия проводятся в виде лекционной подачи материала с одновременным его практическим освоением и использованием.

Лекции являются одним из методов обучения, которые решают следующие задачи:

- изложение основных моментов материала программы курса;
- развитие у слушателей потребности к самостоятельной работе с материалом курса и источниками информации (литературой, периодическими изданиями, Интернет-ресурсами).

Главной задачей каждой лекции является раскрытие сущности темы и анализ ее основных положений.

Большая часть обучения отводится на проведение практических занятий, на которых слушатели, работая в разных режимах (индивидуально, в парах, в малых группах), не только отрабатывают приёмы и техники, но и анализируют, моделируют, проектируют различные ситуации, дискутируют

Семинары служат для обсуждения сложных теоретических вопросов, затронутых на лекциях, и способствуют систематизации знаний слушателей по рассмотренным вопросам.

Во время выполнения **практических работ** слушатели выполняют различного рода задания, в том числе с использованием информационно-коммуникационных технологий на соответствующем оборудовании и программном обеспечении.

Методика проведения тренингов:

Тренинг - это один из способов получения практического опыта через переживание (проделывания) ситуаций.

Содержание и структура тренинга:

- знакомство с целями и задачами тренинга;
- работа с ожиданиями участников, формирование дополнительной мотивации на обучение (групповая дискуссия);
- определение содержательных результатов тренинга в соответствии с поставленной задачей;
- инструкция участникам к дальнейшему развитию;
- подготовка аналитической записки/отчета о проведенном тренинге;
- возможные варианты посттренингового сопровождения;
- обратная связь участников.

Тренинг позволяет минимизировать теоретические блоки, так как основное внимание уделяется практической отработке навыков и умений. В ходе моделирования специально заданных ситуаций участники получают возможность развить практического применения полученных знаний и умений в реальной деятельности предпринимателя.

Методика решения кейсов (case-study)

Кейс – разбор проблемных ситуаций - способствует закреплению теоретических знаний и развитию практических умений в подготовке и проведении закупочных процедур.

Этапы проведения кейса:

- ознакомление слушателей с текстом кейса;
- анализ кейса;
- организация обсуждения кейса, дискуссии, презентации;
- оценивание участников дискуссии;
- подведение итогов дискуссии.

Подготовка и проведение

Фаза работы	Действия преподавателя	Действия слушателя
До занятия	1. Подбирает кейс 2. Определяет основные и вспомогательные материалы для подготовки слушателей 3. Разрабатывает сценарий занятия	1. Получает кейс и список рекомендуемой литературы 2. Индивидуально готовится к занятию
Во время занятия	1. Организует предварительное обсуждение кейса 2. Делит группу на подгруппы 3. Руководит обсуждением кейса в подгруппах, обеспечивая их дополнительными сведениями	1. Задает вопросы, углубляющие понимание кейса и проблемы 2. Разрабатывает варианты решений, слушает, что говорят другие 3. Принимает или участвует в принятии решений
После занятия	1. Оценивает работу слушателей 2. Оценивает принятые решения и поставленные вопросы	1. Составляет письменный отчет о занятии по данной теме

Кейс позволяет осмыслить реальную жизненную ситуацию, описание которой одновременно отражает не только какую-либо практическую проблему, но и актуализирует определенный комплекс знаний, необходимых при разрешении данной проблемы. При этом сама проблема не имеет однозначных решений.

Методика проведения деловой игры:

Деловая игра - форма воссоздания предметного и социального содержания профессиональной деятельности, моделирования систем отношений, характерных для данного вида практики.

Этапы проведения деловой игры

1. Составление плана игры.
2. Написание сценария, включая (руководство для ведущего, правила и рекомендации для игры), инструкции для игроков.
3. Подбор информации, средств обучения.
4. Разработка способов оценки результатов игры.

Деловые игры используются в трех различных аспектах:

- игра – обучение;
- игра – тренинг;
- игра – исследование.

Игра – метод построения учебного процесса с целью освоения социальной реальности, включает следующие компоненты:

- игровые роли и их принятие;
- игровые действия, построенные по определенным правилам;
- моделирование игрового процесса и сопутствующего ему эмоционального напряжения (технология игры).

Деловая игра позволяет найти оптимальное решение экономических, управленческих и иных задач путем имитации или моделирования хозяйственной ситуации и правил поведения участников. Она направлена на приобретение навыков деловой расчетливости, развитие умения производить быстрый анализ сложившейся в ходе игры ситуации, на формирование активной, творчески мыслящей личности.

Методика выполнения самостоятельной работы

Самостоятельная работа - способ активного, целенаправленного приобретения новых знаний и умений без непосредственного участия в этом процессе преподавателя.

Основные виды самостоятельной работы:

- выполнение заданий разнообразного характера (поиск и размещение информации в Интернет и т.п);
- изучение некоторых тем, обсуждение которых предстоит на практических и дискуссионных занятиях;
- выполнение индивидуальных заданий;
- поиск и сбор информации в периодических печатных и интернет-изданиях;
- подготовка оригинального решения проекта или проблемной ситуации;
- подготовка презентации с использованием новейших компьютерных технологий.

Этапы выполнения самостоятельной работы

1. Изучение задания.
2. Определение последовательности выполнения задания.
3. Выполнение задания.
4. Анализ выполненной работы.

Освоение программы предусматривает интенсивную самостоятельную работу в части изучения нормативной правовой базы.

В процессе обучения слушатели имеют возможность получить групповые и /или индивидуальные консультации по решению конкретных практических задач, возникающих в процессе профессиональной деятельности.

7. Формы аттестации

Промежуточный контроль знаний осуществляется через экспертную оценку преподавателем курса успеваемости слушателей:

- в процессе выполнения практических работ по разделам программы;
- в процессе анализа ответов на тестовые вопросы.

Итоговая аттестация осуществляется для контроля уровня знаний по окончании изучения программы курса.

Итоговая аттестация представляет собой тестирование, задания которого направлены на проверку знаний по определенным разделам курса на трех уровнях:

- знание фактов — что нужно делать;
- знание процедур — как нужно делать;
- стратегическое понимание — зачем и почему нужно делать именно так.

Тестирование включает в себя следующие структурообразующие элементы:

- ограниченное время для прохождения всего;
- инструкция для всего тестирования, объясняющая порядок прохождения тестирования (в частности, невозможности исправления ответов, на прохождение теста даётся три попытки) и шкалу оценок (в том числе правила выставления баллов);
- каждый из тестов состоит из двух частей: постановки проблемы (вопроса) и вариантов ответов.

Тестирование проводится в электронной форме (с использованием специальной тестирующей программы) или на бумажном носителе.

Задания представлены в закрытой форме, в которых слушатели выбирают один или несколько правильных ответов из данного набора ответов к тексту задания.

На выполнение итогового теста отводится 6 академических часов.

Тест включает в себя 200 вопросов.

Максимальное количество баллов, которое возможно набрать в результате тестирования, равняется 200.

Для успешного прохождения тестирования и получения оценки «зачтено» необходимо набрать не менее 100 баллов. В остальных случаях предусматривается оценка «не зачтено». Оценка «зачтено» дифференцируется по 4-уровневой системе знаний в зависимости от количества набранных баллов.

Таблица оценки уровня знаний по итоговому тестированию

Общее кол-во набранных баллов	Уровень знаний
200-122 баллов	Зачтено - отлично
121-111 баллов	Зачтено - хорошо
110-101 баллов	Зачтено - удовлетворительно
100-0 баллов	Не зачтено

Процесс тестовых измерений предельно стандартизируется:

- заранее разработанная система подсчета баллов применяется ко всем слушателям одинаково;
- все слушатели отвечают на задания одинаковой сложности.

8. Оценочные материалы

Пример тестовых заданий.

1. Управление проектами включает в себя:

- а) Уравновешивание противоречащих друг другу требований по качеству, содержанию, времени и стоимости.
- б) Объединение требований прибыльности, низкой стоимости и юридической ответственности.
- в) Практическое применение программного обеспечения, аппаратных комплексов и других систем с целью повышения эффективности работы организации.
- г) Поддержка управления человеческим фактором, коммуникациями, дисциплиной и ходом исполнения проекта.

2. К международным факторам, которые должны быть учтены командой проекта, в общем и целом относятся все факторы, перечисленные ниже, за исключением:

- а) Разницы поясного времени.
- б) Национальных и региональных праздников.
- в) Формальности, которые должны соблюдаться при оформлении поездок и командировок, предпринимаемых с целью организации личных встреч.
- г) Форматов ведения отчетности по проекту.

3. К социально-культурным факторам, которые должны быть учтены командой проекта, относятся все факторы, перечисленные ниже, за исключением:

- а) Экономических.
- б) Факторов случайности.
- в) Образовательных.
- г) Демографических.

4. В понимании окружения проекта верны все перечисленные ниже утверждения, за исключением следующего:

- а) Проекты планируются и выполняются в том или ином социальном, экономическом и природном окружении.
- б) Проекты могут оказывать запланированные благоприятные и / или неблагоприятные воздействия.
- в) Проекты могут оказывать незапланированные благоприятные и / или неблагоприятные воздействия.
- г) От команды проекта редко требуется учет политического и физического окружения проекта.

5. Корпоративные культуры:

- а) Обычно подобны друг другу и не поддаются описанию.
- б) Обычно уникальны и не поддаются описанию.
- в) Не оказывают никакого влияния на четко определенный проект.
- г) Часто оказывают непосредственное влияние на проект.

6. Применительно к жизненному циклу проекта и жизненному циклу продукта верны все перечисленные ниже утверждения, за исключением:

- а) Жизненный цикл продукта обычно начинается с идеи, после чего идет разработка бизнес-плана, затем разработка продукта, сервисное обслуживание и поддержка, и утилизация продукта.
- б) В определении жизненного цикла проекта также указывается, какие переходные операции при завершении проекта включаются, а какие не включаются в него, чтобы связать проект с текущими операциями исполняющей организации.

- в) Жизненный цикл продукта обычно укладывается в жизненный цикл проекта.
- г) Жизненный цикл проекта обычно заключен в рамках жизненных циклов одного или нескольких продуктов.

7. Выполнение процессов инициации в начале каждой фазы:

- а) Является тратой времени и должен избегаться всегда, когда возможно.
- б) Позволяет сохранять ориентацию проекта на те практические нужды, для достижения которых он был предпринят.
- в) Позволяет гарантировать, что проект будет продолжаться несмотря на изменения практических нужд.
- г) Помогает обеспечить постоянную занятость членов команды проекта даже в том случае, если проект вряд ли отвечает тем практическим нуждам, для достижения которых он был предпринят.

8. Ваша компания производит приборы для маленьких кухонь. Она вводит новую продуктовую линейку приборов в цветовом дизайне и отличительными особенностями кухонь в небольших помещениях. Эти новые продукты будут предлагаться начиная где-то с весеннего выпуска каталога. Группа процессов инициации состоит из процессов, которые:

- а) Способствуют формальной авторизации начала нового проекта или фазы проекта.
- б) Развертывают стратегии уменьшения риска.
- в) Устанавливают и описывают необходимость процесса отбора проектов.
- г) Утверждают анализ рынка с целью обеспечить разрешение споров по контракту.

9. Вы - менеджер проекта, ответственный за строительство нового офиса. Вы заменяете менеджера проекта, который недавно оставил компанию. Предшествующий менеджер проекта закончил сбор требований и разработал План управления требованиями для этого проекта. Из ваших интервью с некоторыми ключевыми участниками, Вы заключаете, что:

- а) Они понимают, что План управления требованиями определяет стабильность содержания проекта и то, как включить требования в проект.
- б) Они понимают, что Реестр требований определяет стабильность содержания проекта и то, как включить требования в проект.
- в) Они понимают, что План управления требованиями ориентирован на результаты, и оценки стоимости могут быть легко получены из него.
- г) Они понимают, что Реестр требований ориентирован на результаты, и оценки стоимости могут быть легко получены из него

10. Ваш ведущий инженер оценил, что исполнение пакета работ наиболее вероятно потребует 50 недель. Он может быть завершен за 40 недель, если все будет хорошо, однако может потребоваться до 180 недель в наихудшем случае. Какова оценка PERT ожидаемой длительности пакета работ?:

- а) 70 недель
- б) 45 недель
- в) 90 недель
- г) 140 недель

11. Пример зависимости с «мягкой логикой» в противоположность зависимости с «жесткой логикой»:

- а) Проект А – участие компании в выставке-продаже в сфере насосной промышленности – зависит от успешного завершения Проекта В – построения прототипа насоса, который должен быть продемонстрирован на выставке.
- б) Одновременное проведение водопроводных и электромонтажных работ в доме, рассчитанном на проживание одной семьи.

- в) Упаковка поставляемого на продажу комплекта термоусадочную пленку (ламинирование) определяется тем, вложено ли в комплект поставки программное обеспечение и руководство по его использованию.
- г) Планирование начала заключительного тестирования компьютера через 72 часа после начала обязательного процесса «приработки», имеющего длительность 72 часа.

12. К входам определения состава операций относятся:

- а) Иерархическая структура работ, расписание проекта и сетевой график.
- б) Расписание проекта, отчеты о проекте и запросы на изменения.
- в) Сетевой график проекта, ограничения и значения длительностей.
- г) Описание содержания проекта, иерархическая структура работ и план управления проектом

13. В отношении метода критической цепи верным является следующее утверждение:

- а) Это метод, который позволяет осуществлять разработку оптимального расписания проекта при неограниченных ресурсах.
- б) Это метод модификации расписания проекта с учетом ограниченности сроков и ресурсов.
- в) Это еще одно название столбиковой горизонтальной (ленточной) диаграммы.
- г) Используется главным образом для обеспечения безопасности в крупных строительных проектах.

14. Все перечисленные ниже пункты представляют собой входы процесса оценки ресурсов операций, за исключением:

- а) Активы организационного процесса.
- б) Список операций.
- в) Фактическая окончательная стоимость последнего проекта.
- г) Факторы внешней среды предприятия.

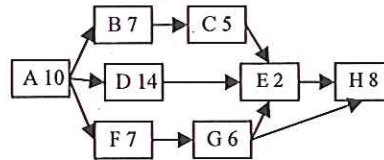
15. Критическая цепь:

- а) Делает акцент на управление ресурсами, выделенными в буферные операции.
- б) Изменяет требуемые зависимости в расписании проекта таким образом, чтобы оптимизировать ресурсные ограничения.
- в) Добавляет резервные запасы длительности (буферные операции), являющиеся рабочими плановыми операциями, в целях акцентирования на общем временном резерве путей сети.
- г) Добавляет резервные запасы длительности (буферные операции), не являющиеся рабочими плановыми операциями, в целях акцентирования на запланированной длительности операций.

16. В планировании методом «набегающей волны»:

- а) Акцент делается на долгосрочных целях, в то время как операции, расположенные ближе во времени, развертываются в рамках повседневной деятельности.
- б) Работы, которые должны быть выполнены в ближайшей перспективе, подробно планируются на низшем уровне ИСР.
- в) Работы, далеко отстоящие от текущего момента, планируются в деталях для компонентов ИСР, находящихся на низшем уровне ИСР.
- г) Последовательность детальных операций планируется во время стратегического планирования с целью гарантировать, что контрольные события проекта будут достигнуты.

17. Общая длительность проекта, изображенного на рисунке ниже, составляет?



- а) 30
- б) 34
- в) 32
- г) 31

18. К ключевым чертам офиса управления проектом (РМО) обычно относятся все черты, перечисленные ниже, за исключением:

- а) Выполнения специфических задач проекта и управления выделенными в проект ресурсами с целью наиболее качественного выполнения задач проекта.
- б) Определения и разработки методологии, передовых методик и стандартов управления проектами.
- в) Предоставления централизованного хранилища и управления для общих и уникальных рисков для всех проектов.
- г) Предоставления обучающей платформы для подготовки менеджеров проектов.

19. Менеджер проекта имеет наивысший уровень независимости и полномочий в организации:

- а) Построенной по принципу сильной матрицы.
- б) Построенной по принципу слабой матрицы.
- в) Проектной.
- г) Функциональной.

20. Отличающиеся или конфликтующие цели различных заинтересованных сторон проекта:

- а) Следует поощрять.
- б) Следует игнорировать.
- в) Обычно облегчают менеджеру проекта процесс управления их ожиданиями.
- г) Могут затруднить менеджеру проекта управление их ожиданиями.

21. Для успешного завершения проекта команда проекта не должна, как правило, выполнять следующее действие:

- а) Исполнять требования, чтобы соответствовать нуждам, желаниям и ожиданиям участников проекта.
- б) Уравновешивать противоречащие требования в части содержания, сроков, стоимости, качества, ресурсов и рисков, чтобы произвести качественный продукт.
- в) Применять в неизменном виде все процессы, входящие в группы процессов управления проектами, для достижения целей проекта.
- г) Выбрать из групп процессов управления проектом подходящие процессы, необходимые для достижения целей проекта.

22. Метод «быстрого прохода» при сжатии расписания включает в себя:

- а) Использование технологий промышленного инжиниринга с целью повышения производительности и, как следствия, завершение проекта ранее запланированного срока.
- б) Выполнение операций параллельно при сопутствующем возрастании риска.
- в) Разработку «обязательного расписания с заложенным запасом времени» с тем, чтобы опередить это расписание и выполнить проект раньше.
- г) Назначение «выделенных команд» в операции критического пути.

23. Метод сжатия расписания, предусматривающий выяснение того, каким образом возможно максимально сжать сроки при дополнительных затратах, называется:
- а) Сжатие.
 - б) PERT.
 - в) Построение стрелочной диаграммы (ADM) или диаграммы предшествования (PDM) в режиме прямого и обратного прохода с целью определения критического пути.
 - г) Быстрый проход.
24. Согласно Демингу и Юрану большинство следующих проблем качества называются дефектом или отказом в процессах, которые контролируются:
- а) Менеджером проекта.
 - б) Руководителем отдела закупок.
 - в) Вышестоящим руководством.
 - г) Участниками проекта.
25. Японцы разработали метод современного управления качеством, основанный на непрерывных небольших улучшениях и охватывающий всех сотрудников организации от высших руководителей до рабочих самого низкого уровня. Это называется:
- а) Камбан.
 - б) Кайдзен.
 - в) PDCA.
 - г) Цикл Деминга.
26. Понимание, оценка, определение и управление ожиданиями заказчика является существенно важным для удовлетворения:
- а) Потребностей заказчика.
 - б) Описания содержания.
 - в) Высшего руководства.
 - г) Потребностей функциональных подразделений.
27. Все перечисленное ниже является проявлением или следствием основной выгоды – выполнения требований к качеству, за исключением следующего:
- а) Уменьшения числа доработок.
 - б) Роста производительности.
 - в) Сокращения затрат.
 - г) Уменьшения количества нарядов на изменения.
28. Менеджер проекта просматривает расписание проекта и видит, что есть задержка выполнения одной из задач. Процесс управления расписанием для проекта:
- а) Делает упор на том, чтобы начать проект раньше запланированного срока.
 - б) Необходим для управления изменениями в расписании проекта.
 - в) Касается только тех операций, которые лежат на критическом пути.
 - г) Должен всецело делать упор на тех операциях, которые являются трудновыполнимыми.
29. Одним из фундаментальных принципов современного управления качеством является постулат:
- а) Качество необходимо планировать и проверять.
 - б) Качество ничего не стоит.
 - в) Качество необходимо планировать, разрабатывать и внедрять, а не проверять постфактум.
 - г) Качество требует постоянных проверок.

- 30. Какая из перечисленных ниже ситуаций может являться приемлемой причиной для пересмотра базового плана проекта стоимостью 10 миллионов долларов?**
- а) Клиент санкционировал расходование дополнительной суммы в размере 100000 долларов на работы, дополняющие утвержденное ранее содержание проекта.
 - б) Компания подрядчика учредила Программу борьбы за качество, в рамках которой пообещала потратить один миллион долларов в течение следующего года.
 - в) Производительность труда в чертежном бюро оказалась ниже запланированной, что привело к дополнительным 1000 часам работы сверх заложенных в бюджет.
 - г) Отдел проектирования был переведен на новую систему автоматизированного компьютерного проектирования стоимостью 200000 долларов.
- 31. Система управления конфигурацией представляет собой собрание формальных документированных процедур, используемых для применения административно-технического управления и надзора, с тем чтобы:**
- а) Идентифицировать и корректировать проблемы, возникающие в различных функциональных областях по ходу выполнения проекта.
 - б) Идентифицировать и документировать функциональные и физические характеристики продукта или элемента.
 - в) Тестировать новые системы.
 - г) Оценивать и контролировать риски
- 32. Процесс подтверждения качества:**
- а) Представляет собой принятие плановых систематических мер, обеспечивающих выработку эффективных политик, посредством которых обеспечивается соблюдение командой проекта установленных технических требований.
 - б) В первую очередь связан с предоставлением проектной команде и участникам проекта стандартов, относительно которых производится измерение хода исполнения проекта.
 - в) Представляет собой принятие плановых систематических мер, обеспечивающих выполнение всех предусмотренных процессов, необходимых для того, чтобы проект удовлетворял требованиям по качеству.
 - г) В общем и целом уменьшает вероятность выполнения проекта в срок.
- 33. Что из перечисленного ниже не является выходом процесса Подтверждение содержания проекта?**
- а) Принятые результаты.
 - б) Обновления документов проекта.
 - в) Утвержденные результаты.
 - г) Запросы на изменения.
- 34. Управление стоимостью проекта включает в себя все перечисленное ниже, за исключением следующего:**
- а) Информирования соответствующих участников проекта об утвержденных изменениях.
 - б) Мониторинга выполнения стоимости с целью выявления и анализа отклонений от базового плана по стоимости.
 - в) Точного фиксирования и ведения записей всех соответствующих изменений в затратах, имеющих отличия от базового плана по стоимости.
 - г) Формирование общих оценок для отдельных пакетов работ с целью формирования базового плана.

35. Вы - менеджер проекта, ответственный за строительство нового офиса стоимостью \$1 000 000. К текущей дате проекта определено: $BAC = 200$; $AC = 120$; $EV = 80$; $CPI = 0.666$. При рытье котлована под фундамент офиса случайно был поврежден кабель связи одной из сторонних телекоммуникационных компаний. На ликвидацию аварии ушло \$10 000 и два дня. Для этого проекта прогноз по завершении (EAC) равен:
- 120.
 - 160.
 - 200.
 - 240.
36. Прогноз по завершении (EAC) представляет собой намеченную или ожидаемую окончательную стоимость плановой операции, элемента ИСР или проекта на момент завершения определенных работ по проекту. Для определения EAC в предположении отсутствия вмешательства со стороны руководства необходима следующая информация:
- Освоенный объем (EV) и фактическая стоимость на заданную дату (AC).
 - Индекс выполнения стоимости (CPI) и отклонение по стоимости (CV).
 - Фактическая стоимость на заданную дату (AC) и индекс выполнения стоимости (CPI).
 - Фактическая стоимость на заданную дату (AC) и прогноз до завершения (ETC).
37. Покупатель обычно обязывает уполномоченного администратора контракта оповестить продавца _____, являющимся выходом процесса закрытия контракта.
- Формальным письменным уведомлением о том, что результаты поставки приняты / не приняты.
 - Благодарственным письмом в адрес персонала, работавшего в проекте.
 - Неформальным уведомлением о приемке результатов поставки.
 - Копией внутреннего уведомления о завершении, предоставляемого высшему руководству.
38. Вы - менеджер проекта инженерной компании. Ваша компания выиграла предложение добавить осветители к нескольким развязкам по шоссе в южном конце города. Часть проекта Вы передали другой компании по субконтракту. Работа субподрядчика включает рытье отверстий и установку столбов для лампы в бетон. Вы обнаружили, что работа субподрядчика не правильна, потому что столбы зарыты не на правильной глубине. Аудит поставок обладает всеми перечисленными ниже характеристиками, за исключением:
- Он поддерживает полный файл записей, имеющих отношение к проекту.
 - Это структурированный обзор процесса поставок.
 - Он охватывает все операции от планирования закупок до управления закупочной деятельностью.
 - Целью аудита поставок является определение успехов и неудач, которые позволят исполняющей организации использовать положительный опыт и избежать ошибок при подготовке или администрировании других контрактов на поставку в данном проекте или в других проектах.
39. Все из следующего - характеристики при завершении проекта, кроме:
- Вероятность для успеха является наиболее большой здесь.
 - Влияние менеджера проекта является наиболее большим здесь.
 - Влияние участников - наименее здесь.
 - Риск является наиболее большим здесь.

40. Проект близится к завершению и менеджер проекта составляет перечень дел, необходимых для закрытия проекта. Одним из таких дел, которое должен выполнить сотрудник, отвечающих за администрирование контрактов, является:
- а) Выдать подрядчикам письменные уведомления о завершении проекта.
 - б) Выдать рекомендательные письма команде проекта.
 - в) Поместить официальное уведомление в газеты о том, что должны быть представлены все счета.
 - г) Запросить окончательные отчеты по всем материалам, поступившим от поставщиков.
41. Вы собрали Данные об исполнении работ (work performance data) для вашего проекта, которые будут включены в архивы проекта. Какова цель данных об исполнении работ?
- а) Они используются как часть процесса формальной приемки, чтобы проверить расходы по контракту.
 - б) Они рассматриваются, чтобы убедиться, что цели и задачи проекта были достигнуты.
 - в) Они включаются в документацию архива проекта после подтверждения точности измерений.
 - г) Они используются как историческая информация для будущих проектов.
42. Проект считают успешным, когда:
- а) Продукт проекта был произведен.
 - б) Цели проекта, перечисленные в Уставе, достигнуты
 - в) Продукт проекта переходит в операционную стадию с тем, чтобы сопровождать продолжающиеся аспекты проекта.
 - г) Результаты проекта удовлетворяют или превышают ожидания Клиента.
43. Вы являетесь менеджером проекта по продвижению на рынок нового продукта. Результаты поставки проекта определены, и работа над ним началась. Был подписан контракт на поставку результатов проекта. заказчик, подписавший контракт, попросил вас по телефону выполнить дополнительную работу по проекту. Эта работа повлияет на бюджет, но не на расписание проекта. Данный проект имеет высокий приоритет в вашей компании. Что вам следует теперь сделать?
- а) Выполнить то, о чем попросил заказчик, и добавить в первоначальный контракт дополнительные требования.
 - б) Отвергнуть просьбу и представить докладную записку вашему начальству с объяснением ситуации.
 - в) Организовать собрание команды проекта для обсуждения этого изменения.
 - г) Откликнуться на просьбу заказчика, объяснить ему процедуру изменений и попросить представить запрос на изменение.
44. Вы являетесь менеджером очень перспективного проекта. Прибыль от проекта очень низка, и чрезвычайно важно иметь точные оценки стоимости работы над проектом. При просмотре оценок стоимости для проекта вы заметили, что одна из оценок стоимости элемента ИСР на 10% выше, чем в двух предыдущих проектах с очень похожими работами. Что вам следует сделать?
- а) Согласиться с оценкой, так как вы доверяете всем людям из команды вашего проекта, которые очень ответственно подходят к оценкам.
 - б) Уменьшить значение оценки и добавить в резерв управления дополнительные средства.
 - в) Попросить сотрудника, отвечающего за данную оценку, объяснить возникновение разницы и представить вам поясняющую информацию.

- г) Уменьшить значение оценки и добавить в резерв для непредвиденных обстоятельств дополнительные средства.

- 45. Вы управляете проектом в зарубежной стране. В этой стране обычной практикой является обмен подарками между бизнесменами при подписании таких очень крупных контрактов, как ваш. Стоимость подарка превышает дозволенный вашей компанией предел для обмена подарками. Вы уже вручили подарок той же стоимости, как и у вручаемого вам подарка, представителю заказчика. Что вам следует сделать?**
- а) Принять подарок.
 - б) Обратиться за помощью к руководству своей компании.
 - в) С благодарностью отказаться от подарка, объясняя политику вашей компании.
 - г) Попросить представителя компании передать подарок вашему руководителю.
- 46. Вы являетесь менеджером исследовательской группы, разрабатывающей новый химический материал. Вы наняли сотрудника из конкурирующей компании, у которого есть богатый опыт в данной области. Этот сотрудник внес большой вклад в продвижение вашего проекта. Во время беседы с ним вы обнаружили, что много его идей были разработаны конкурирующей компанией. Что вам следует сделать?**
- а) Попросить сотрудника не упоминать о том, что идеи исходят из другой компании.
 - б) Подписать соглашение о нераскрытии сведений с данным сотрудником перед его уходом из вашей компании.
 - в) Принять новые идеи.
 - г) Проконтролировать сотрудника на предмет нарушения правил конфиденциальности.
- 47. Вы управляете проектом в ходе его выполнения. Возникает большая и непредвиденная проблема, которая вызывает задержку в расписании сверх той, что предусмотрена для расписания на случай непредвиденных обстоятельств в проекте. Что вам следует делать в первую очередь?**
- а) Посмотреть на другие задачи в расписании и поискать такие, которые следует сократить, чтобы высвободить время для решения проблемы.
 - б) Уменьшить объем тестирования завершенных задач.
 - в) Потребовать от команды обязательной сверхурочной работы.
 - г) Поговорить с участниками проекта о выделении дополнительного времени и бюджета для проекта.
- 48. Вы являетесь менеджером крупного проекта. Несколько членов команды проекта обратились к вам за разрешением работать по гибкому графику. Несколько других членов команды считают важным, чтобы все члены команды все время находились на рабочем месте, кроме тех случаев, когда они отсутствуют по причинам, связанным с работой. Что вам следует сделать?**
- а) Отказать в предоставлении гибкого расписания.
 - б) Удовлетворить просьбу о предоставлении гибкого расписания.
 - в) Провести собрание членов команды проекта и предоставить им право решить этот вопрос.
 - г) Обсудить проблему с вашим руководителем и действовать в соответствии с результатами этой встречи.

49. Вы управляете проектом, и инженеры заказчика прибыли в ваше учреждение для общего ознакомления. Во время ознакомительного обхода они сделали замечание о том, что конструируемые детали следует изготавливать из нержавеющей стали, а не из простой стали с эмалевым покрытием. Что вам следует делать?

- а) Поручить выполнить изменение своим инженерам.
- б) Оставить имеющуюся конструкцию.
- в) Договориться с прибывшими инженерами о проведении неформального собрания совместно с вашими инженерами.
- г) Попросить прибывших инженеров подать предложение об изменении через систему управления изменениями.

50. Что из перечисленного ниже является конфликтом интересов?

- а) Вы являетесь дальним родственником поставщика деталей для проекта вашей компании.
- б) Вы являетесь владельцем компании, которая поставляет детали для управляемого вами проекта.
- в) Вы получаете подарок от поставщика деталей для вашего проекта.
- г) Поставщик непроизвольно сообщает вам конфиденциальную информацию, которая помогает вам выбрать другого поставщика для вашего проекта.

9. Список литературы

Основная литература:

1. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – Fifth Edition. Project Management Institute, Inc., 2013. 589с. ISBN: 978-1-935589-67-9.
2. Altwies, D. Achieve PMP® Exam Success, 5th Edition A Concise Study Guide for the Busy Project Manager. J. Ross Publishing, Inc. 2013. ISBN13: 9781604270884
3. Code of Ethics and Professional Conduct (Кодекс профессиональной этики и поведения). Project Management Institute, Inc. 2013. 10с.
4. Crowe, A. The PMP® Exam: How to Pass on Your First Try, 5th Edition. IPG. 2013. 630с. ISBN13: 9780982760857
5. Project Management Professional (PMP)® Examination Content Outline. Project Management Institute, Inc. 2011. 15с.
6. Project Management Professional (PMP)® Handbook. Project Management Institute, Inc. 2013. 57с.

Дополнительная литература:

7. Practice Standard for Work Breakdown Structure – Second Edition. Project Management Institute, Inc., 2006. 111с. ISBN: 978-1-933890-13-5.
8. Practice Standard for Scheduling - Second Edition. Project Management Institute, Inc., 2011. 144с. ISBN: 978-1-935589-24-2.

Интернет-ресурсы:

1. Раздел сертификации на степень PMP® института PMI, URL: <http://www.pmi.org/en/Certification/Project-Management-Professional-PMP.aspx>
2. Сайт Американского Института Управление Проектами PMI, URL: <http://www.pmi.org>
3. Сайт Московского отделения Американского Института Управления Проектами PMI, URL: <http://www.pmi.ru>
4. Сайт провайдера, проводящего непосредственное тестирование на степень PMP®, URL: www.prometric.com