

ПРИЛОЖЕНИЕ А
ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ МАТЕРИАЛОВ ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ
ПО ДИСЦИПЛИНЕ «Разработка и реализация проектов»

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

Код контролируемой компетенции	Способ оценивания	Оценочное средство
УК-2: Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений	Зачет	Комплект контролирующих материалов для зачета

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

Оцениваемые компетенции представлены в разделе «Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с индикаторами достижения компетенций» рабочей программы дисциплины «Разработка и реализация проектов».

При оценивании сформированности компетенций по дисциплине «Разработка и реализация проектов» используется 100-балльная шкала.

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

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

1. Задание на выявление наиболее значимых проектов

Компетенция	Индикатор достижения компетенции
УК-2 Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений	УК-2.1 Анализирует поставленную цель и формулирует задачи, которые необходимо решить для её достижения

**Задания текущего контроля успеваемости по дисциплине
«Разработка и реализация проектов»**

Тема: МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗРАБОТКИ ПРОЕКТОВ

Задание на выявление наиболее значимых проектов [УК-2.1]

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

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

2.Задание на выбор оптимального способа решения задач с учетом существующих ресурсов и ограничений

Компетенция	Индикатор достижения компетенции
УК-2 Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений	УК-2.2 Выбирает оптимальный способ решения задач с учётом существующих ресурсов и ограничений

Тема 2: СОДЕРЖАНИЕ ПРОЕКТА

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

История корпорации

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

Большая часть разработок миниатюрного телефона принадлежит Карли Ярвису — инженеру-электрику. Она также является автором более 20 новых продуктов, уже спроектированных и с готовыми чертежами Ярвис считает, что инновации в способе телекоммуникации являются основой будущего успеха компании. По ее мнению, прежде всего должно быть качество, а прибыль и отдача последуют потом. В прошлом месяце компания купила небольшую фирму, специализирующуюся на выпуске и установке на печатные платы кремниевых чипов. Продукция компании Jarvis Communication идет нарасхват. Руководство компании размышляет о необходимости зарегистрироваться на Нью-Йоркской фондовой бирже на случай крупного расширения.

Управление

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

Будущее

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

Внутреннее. Наиболее захватывающим образцом нового продукта является миниатюрный радиотелефон. Такой телефон позволяет людям свободно передвигаться, освобождая руки. Телефон вставляется в ухо, а у пользователя находится небольшой пакетик размером с пачку жевательной резинки и весом около 1 унции. Предполагается продавать такой телефон за \$150. Следующим этапом будет их производство в большом количестве, и сделать это нужно как можно скорее.

Другим продуктом является миниатюрный телефон, который использует голосовые технологии для компьютера — набрать номер покупателя, записать и передать данные. Этот образец был

продемонстрирован с компьютерами Apple. Так как телефон использует технологию костной проводимости звука (а не воздушную), всякие фоновые шумы отсутствуют, и качество звука значительно улучшается по сравнению с обычными телефонами. Такой телефон предполагают продавать по \$200.

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

1 Голосовые документы.

2 Миниатюрные программируемые телефоны с памятью на 100 номеров.

3 Специальные наборы для мгновенной отправки и получения информации, используемые при хирургических операциях. Например, в клинике Мауо или клинике раковых заболеваний в Техасе. Этот продукт считается «социально-осознанным» продуктом.

4 Голосовые сотовые телефоны для военных и полиции, где нет традиционного микрофона, активизации голоса и необходимости носить микрофон, привлекли самых различных клиентов.

5 Уменьшение размеров печатных плат на 75% в результате приобретения новой компании.

Руководство Jarvis Communication считает, что сейчас самое время начать подготовку для полномасштабного производства и проникновения в коммуникационную и компьютерную промышленность. В настоящее время компания имеет \$2 миллиона денежных резервов, чтобы начать эти операции. Дополнительные фонды для дальнейшего расширения можно получить через выпуск акций.

Jarvis обратилась к команде управленцев с просьбой разработать формулировку задач компании, три основных цели и задачи для Jarvis Communication. Каждая функциональная зона должна разработать 4

ключевых цели для поддержки корпоративной цели. Представленные ей документы должны иметь подтверждение.

3.Задание на определение приоритета проекта, его целей и задач.

Компетенция	Индикатор достижения компетенции
УК-2 Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений	УК-2.1 Анализирует поставленную цель и формулирует задачи, которые необходимо решить для её достижения

КЕЙС Определение приоритета проекта [УК-2.1]

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

Краткая история компании

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

Миссия компании

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

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

«Обязательные» цели компании.

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

нарушали цели высокой стратегической важности. Существует три обязательных цели:

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

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

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

«Желаемые» цели компании.

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

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

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

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

4. Повышать общественное сознание по вопросам окружающей среды.

5. Добиться повышения прибыли на 18%.

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

7. Обеспечить базу для развития новых парковых зон компании.

Задание

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

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

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

Предлагаемые фильмы:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

ФОРМА ОЦЕНКИ ПРИОРИТЕТА ПРОЕКТА

Необходимые цели			1	2	3	4	5	6
Отвечает всем стандартам безопасности и окружающей среды		да						
		Нет						
		Не приемлемы						
Рейтинг PG ИЛИ G		да						
		Нет						
		Не приемлемы						
Нет вредного влияния на другие операции		да						
		Нет						
		Не приемлемы						
Желаемые цели	Относительная важность	Влияние отдельного проекта	балл	балл	балл	балл	балл	балл
Номинироваться на лучший фильм года	60	0 ≤						
		нет потенциала						
		1 ≥						
Создать дополнительные товары	10	низкий потенциал						
		2 >						
		высокий						
Создать новый анимационный персонаж	20	0 ≤						
		нет потенциала						
		1 ≥						
		низкий потенциал						
		2 >						
		высокий						

Повысить заботу об окружающей среде	55	0 <= нет потенциала 1 >= низкий потенциал 2 > высокий						
Получить на 18% больше прибыли	70	0 <= 18% 1 > 18% 2 > 22%						
Улучшить положение анимационных фильмов	40	0 <= нет влияния 1 >= небольшое влияние 2 > большое влияние						
Создать базу для новых проектов	10	0 <= нет потенциала 1 >= низкий потенциал 2 > высокий						
Общее количество баллов								
приоритет								

4.Задание на построение «сетевой матрицы» как наиболее эффективного инструмента в управлении проектом

Компетенция	Индикатор достижения компетенции
УК-2 Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений	УК-2.2 Выбирает оптимальный способ решения задач с учётом существующих ресурсов и ограничений

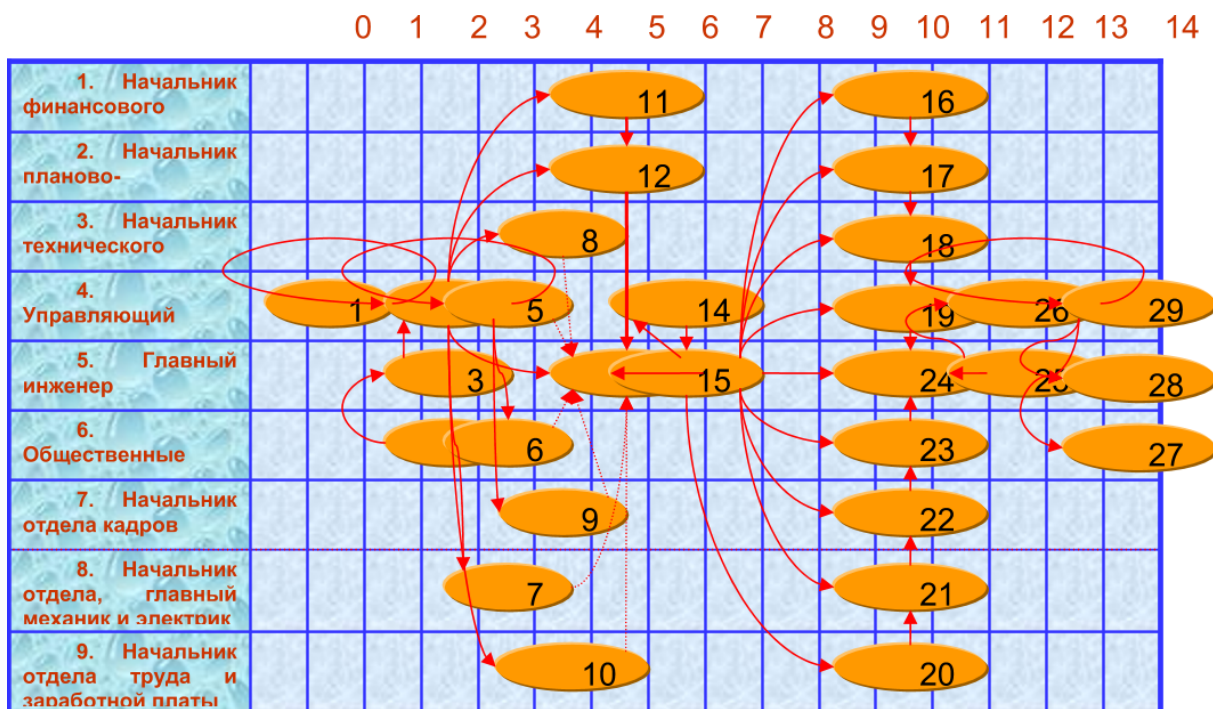
1. Построение «сетевой матрицы» как наиболее эффективного инструмента в управлении проектом [УК-2.2]

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

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

Общие правила построения сетевых моделей:

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



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

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

Компетенция	Индикатор достижения компетенции
УК-2 Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений	УК-2.2 Выбирает оптимальный способ решения задач с учётом существующих ресурсов и ограничений

5. Построение матрицы разделения административных задач управления (РАЗУ)

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

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

Список сокращений:

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

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

Матрица предпочтений

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

6.Задание по разработке плана маркетинга проекта

Компетенция	Индикатор достижения компетенции
УК-2 Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений	УК-2.1 Анализирует поставленную цель и формулирует задачи, которые необходимо решить для её достижения

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

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

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

План маркетинга может включать в свой состав следующие разделы:

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

Прогноз объема продаж и выручки по проекту

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

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

Компетенция	Индикатор достижения компетенции
УК-2 Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений	УК-2.2 Выбирает оптимальный способ решения задач с учётом существующих ресурсов и ограничений

Тема 4. РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА

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

Кейс:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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