

## ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА

промежуточной аттестации

Направление подготовки/специальность: 38.03.01 Экономика

Направленность (профиль)/ специализация: Бухгалтерский учет, анализ и аудит

Дисциплина: Управление проектами в профессиональной деятельности

Форма контроля: курсовая работа, зачёт

Перечень компетенций: УК-2, ОПК-5

Курсовая работа

1. Описание показателей, критериев и шкал оценивания компетенции

Показатели и критерии оценивания компетенции

Объект оценки	Уровни сформированности компетенции	Критерий оценивания результатов обучения
Обучающийся	Низкий уровень Пороговый уровень Повышенный уровень Высокий уровень	Уровень результатов обучения <b>не ниже порогового</b>

Примечание: низкий уровень – компетенция не сформирована или уровень её сформированности ниже минимальных требований; пороговый уровень – сформированность компетенции удовлетворяет минимальным требованиям; повышенный уровень – сформированность компетенции удовлетворяет базовым требованиям; высокий уровень – сформированность компетенции удовлетворяет высоким требованиям.

Шкала оценивания компетенции

Достигнутый уровень результата обучения	Характеристика уровня сформированности компетенции	Шкала оценивания
Низкий уровень	Обучающийся: -обнаружил пробелы в знаниях основного учебно-программного материала; -допустил принципиальные ошибки в выполнении заданий, предусмотренных программой; -не может продолжить обучение или приступить к профессиональной деятельности по окончании программы без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине.	Неудовлетворительно/ Не зачтено
Пороговый уровень	Обучающийся: -обнаружил знание основного учебно-программного материала в объёме, необходимом для дальнейшей учебной и предстоящей профессиональной деятельности; -справляется с выполнением заданий, предусмотренных программой; -знаком с основной литературой, рекомендованной рабочей программой дисциплины; -допустил неточности в ответе на вопросы и при выполнении заданий по учебно-программному материалу, но обладает необходимыми знаниями для их устранения под руководством преподавателя.	Удовлетворительно/ Зачтено

Повышенный уровень	Обучающийся: - обнаружил полное знание учебно-программного материала; - успешно выполнил задания, предусмотренные программой; - усвоил основную литературу, рекомендованную рабочей программой дисциплины; - показал систематический характер знаний учебно-программного материала; - способен к самостоятельному пополнению знаний по учебно-программному материалу и обновлению в ходе дальнейшей учебной работы и профессиональной деятельности.	Хорошо/ Зачтено
Высокий уровень	Обучающийся: - обнаружил всесторонние, систематические и глубокие знания учебно-программного материала; - умеет свободно выполнять задания, предусмотренные программой; - ознакомился с дополнительной литературой; - усвоил взаимосвязь основных понятий дисциплин и их значение для приобретения профессии; - проявил творческие способности в понимании учебно-программного материала.	Отлично/ Зачтено

Примечание: оценками «неудовлетворительно», «удовлетворительно», «хорошо», «отлично» определяются результаты сдачи курсовой работы (курсового проекта) и зачёта с оценкой по практике; оценками «не зачтено», «зачтено» определяются результаты сдачи зачёта по практике.

### 1.3. Описание шкалы оценивания компетенции

Планируемый результат освоения компетенции по этапам	Содержание шкалы оценивания			
	Неудовлетворительно	Удовлетворительно	Хорошо	Отлично
	Не зачтено	Зачтено	Зачтено	Зачтено
Знать	Не сформированы или фрагментарные знания терминов, конкретных фактов, методов и процедур, основных понятий, правил и принципов. Ошибки и пробелы есть, они существенны.	Частично сформированы знания терминов, конкретных фактов, методов и процедур, основных понятий, правил и принципов. Ошибки и пробелы есть, но они не существенны.	Полностью сформированы знания терминов, конкретных фактов, методов и процедур, основных понятий, правил и принципов. Ошибки и пробелы есть, но они единичны и не существенны.	Сформированы систематические знания терминов, конкретных фактов, методов и процедур, основных понятий, правил и принципов. Ошибок нет. Пробелов нет.
Уметь	Не сформированы или частичные умения использовать идеи и концепции для решения проблем в конкретных ситуациях. Ошибки и пробелы есть, они существенны.	Частично сформированы умения разрабатывать и использовать идеи и концепции для решения проблем в конкретных	Полностью сформированы умения разрабатывать и использовать идеи и концепции для решения проблем в конкретных	Полностью сформированы умения разрабатывать и использовать идеи и концепции для решения проблем в конкретных ситуациях с учётом

		ситуациях. Ошибки и пробелы есть, но они не существенны.	ситуациях. Ошибки и пробелы есть, но они единичны и не существенны.	междисциплинарных причинно-следственных связей.  Ошибок нет. Пробелов нет.
Владеть	Не сформированы или частично сформированы способности использовать идеи и концепции для решения проблем в практических ситуациях. Ошибки и пробелы есть, они существенны.	Частично сформированы способности использовать идеи и концепции для решения проблем в практических ситуациях. Ошибки и пробелы есть, но они не существенны.	Полностью сформированы способности использовать идеи и концепции для решения проблем в практических ситуациях.  Ошибки и пробелы есть, но они единичны и не существенны.	Полностью сформированы способности использовать идеи и концепции для решения проблем в практических ситуациях с учётом междисциплинарных причинно-следственных связей.  Ошибок нет. Пробелов нет.

## 2. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний умений, навыков и (или) опыта деятельности

### 2.1. Оценка выполненной работы устанавливается посредством следующей таблицы

Элементы оценивания	Содержание шкалы оценивания			
	2 балла/ Неудовлетворительно	3 балла/ Удовлетворительно	4 балла/ Хорошо	5 баллов/ Отлично
	Не зачтено	Зачтено	Зачтено	Зачтено
Соответствие содержания выполненной работы поставленным целям	Полное несоответствие	Значительные погрешности	Незначительные погрешности	Полное соответствие
Качество обзора литературы	Недостаточный список источников.	В основном проанализирована устаревшая литература.	В основном проанализирована современная отечественная литература.	В основном проанализирована современная отечественная и зарубежная литература.
Творческий характер, степень самостоятельности в работе	В значительной степени работа самостоятельной не является.	В отдельных случаях работа содержит самостоятельные выводы и творческие решения.	В основном работа содержит самостоятельные выводы и отдельные творческие решения.	В основном работа содержит самостоятельные выводы и творческие решения.
Использование современных информационных технологий	Современные информационные технологии, вычислительная техника не были использованы	Современные информационные технологии, вычислительная техника использованы слабо.	Имеют место небольшие погрешности в использовании современных информационных технологий, вычислительной	Современные информационные технологии, вычислительная техника использованы в правомерно и грамотно.

			техники.	
Качество расчётного и графического материала	Материалы не раскрывают смысл работы, имеют место ошибки.	Материалы не полностью раскрывают смысл работы, допущены значительные погрешности, ошибок нет.	Материалы не полностью раскрывают смысл работы, есть незначительные погрешности.	Материалы полностью раскрывают смысл работы, нет ошибки и погрешностей.
Грамотность изложения текста работы	Много стилистических и грамматических ошибок.	Есть отдельные грамматические и стилистические ошибки.	Есть отдельные грамматические ошибки.	Текст работы читается легко, ошибки отсутствуют.
Соответствие требованиям, предъявляемым к оформлению работы	Полное несоответствие	Значительные погрешности	Незначительные погрешности	Полное соответствие
Качество доклада	Полное несоответствие доклада материалу работы.	Значительные погрешности в представлении доклада.	Незначительные погрешности в представлении доклада.	Полное соответствие доклада материалу работы.
Качество ответов на вопросы	Не может ответить на большую часть поставленных вопросов.	Не может ответить на поставленные вопросы в отдельных случаях.	Нет существенных ошибок в ответах на поставленные вопросы.	Нет ошибок в ответах на поставленные вопросы.

2.2. По одной компетенции итоговая оценка определяется как простая средняя арифметическая величина из отметок (шкала – 2-5 баллов) за контрольные задания, установленные для неё и выполненные обучающимся.

2.3. Общие итоги промежуточной аттестации определяются как простая средняя арифметическая величина из отметок (шкала – 2-5 баллов) за все контрольные задания, выполненные обучающимся.

3. Типовые контрольные задания, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности

### Примерная тематика

#### Компетенции УК-2, ОПК-5

Курсовая работа выполняется на тему: «Разработка параметров проекта в программной среде. Вариант № ». Курсовая работа состоит из раздела 1 и раздела 2. В разделе 1 рассматриваются вопросы теории по заданной теме. В разделе 2 на основе теории разрабатываются предложения по параметрам проекта в программной среде.

#### Содержание курсовой работы

Введение

Раздел 1 Характеристики проектов

1.1 Понятие «проектного треугольника»,

1.2 Виды проектов, программы и портфели проектов

Раздел 2 Разработка параметров проекта

2.1 Вехи проекта, добавление новой задачи

2.2 Использование ресурсов, график ресурсов

Заключение

Список использованных источников

Приложение

Обучающийся получает индивидуальное задание, содержание которого предусматривает выполнение совокупности конкретных работ, позволяющих продемонстрировать знания и умения, навыки анализировать конкретную информацию, проследивать причинно-следственные связи, выделять ключевые проблемы и обоснованно применять методы их решения. При написании работы обучающийся должен полностью раскрыть выбранную тему, соблюсти логику изложения материала, показать умение делать обобщения и выводы.

Примерные типовые/стандартные вопросы, позволяющие оценить знания и умения выделять ключевые проблемы и методы их решения.

#### Компетенция УК-2

1. Источники и организационные формы финансирования проектов. Организация проектного финансирования.
2. Оценка стоимости проекта. Методические подходы к оценке стоимости инвестиционного проекта.
3. Экономическая оценка инвестиционных проектов. Методы оценки экономической эффективности инвестиционных проектов.
4. Управление трудовыми ресурсами в проектной деятельности.
5. Качественная и количественная оценка рисков в управлении проектами.

#### Компетенция ОПК-5

6. Сетевой анализ и календарное планирование проекта.
7. Функции сетевого анализа в планировании проекта; распределение ресурсов. Диаграмма Ганта.

#### Компетенция УК-2

8. Методики детального описания и анализа процессов.
9. Цели описания бизнес-процессов организации. Подготовка к описанию бизнес-процессов. Объективная модель организации.

#### Компетенция ОПК-5

10. Структурные модели процессов организации. Модели процессов на операционном уровне: WorkFlow, ARISeEPS, BPMN, BusinessStudio
11. Выбор методологии описания процессов. Понятие метода моделирования процессов. Основные методологии описания процессов.
12. Методология IDEF0, IDEF3. Моделирование процессов в нотации DFD. Методология ARIS. Описание процессов при помощи блок-схем.

#### Компетенция УК-2

13. Описание и анализ процессов. Постановка целей описания бизнес-процессов. Выбор методологии описания бизнес-процессов организации. Подготовка проекта описания бизнес-процессов.
14. Сквозные процессы в организации. Организация как система.
15. Критерии выделения сквозных процессов. Подходы к управлению сквозными процессами.
16. Управление сквозными процессами в масштабах компании.
17. Практика внедрения процессного подхода к управлению. Назначение владельца процесса.
18. Определение входов и выходов. Документы, регламентирующие проведение процесса.
19. Показатели процесса. Практические проблемы управления процессом.

Задания, позволяющие оценить знания, и умения пользоваться ими при решении типовых/стандартных задач.

Примерные типовые/стандартные задачи

Компетенции УК-2, ОПК-5

Задание. Укажите источники, методы, инструментарий сбора, обработки и анализа данных, которые использовали для выполнения курсовой работы.

Зачёт

1. Описание показателей, критериев и шкал оценивания компетенции

Показатели и критерии оценивания компетенции

Объект оценки	Уровни сформированности компетенции	Критерий оценивания результатов обучения
Обучающийся	Низкий уровень Пороговый уровень Повышенный уровень Высокий уровень	Уровень результатов обучения <b>не ниже порогового</b>

Примечание: низкий уровень – компетенция не сформирована или уровень её сформированности ниже минимальных требований; пороговый уровень – сформированность компетенции удовлетворяет минимальным требованиям; повышенный уровень – сформированность компетенции удовлетворяет базовым требованиям; высокий уровень – сформированность компетенции удовлетворяет высоким требованиям.

Шкала оценивания компетенции

Достигнутый уровень результата обучения	Характеристика уровня сформированности компетенции	Шкала оценивания
Низкий уровень	Обучающийся: -обнаружил пробелы в знаниях основного учебно-программного материала; -допустил принципиальные ошибки в выполнении заданий, предусмотренных программой; -не может продолжить обучение или приступить к профессиональной деятельности по окончании программы без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине.	Неудовлетворительно/ Не зачтено
Пороговый уровень	Обучающийся: -обнаружил знание основного учебно-программного материала в объёме, необходимом для дальнейшей учебной и предстоящей профессиональной деятельности; -справляется с выполнением заданий, предусмотренных программой; -знаком с основной литературой, рекомендованной рабочей программой дисциплины; -допустил неточности в ответе на вопросы и при выполнении заданий по учебно-программному материалу, но обладает необходимыми знаниями для их устранения под руководством преподавателя.	Удовлетворительно/ Зачтено

Повышенный уровень	Обучающийся: - обнаружил полное знание учебно-программного материала; - успешно выполнил задания, предусмотренные программой; - усвоил основную литературу, рекомендованную рабочей программой дисциплины; - показал систематический характер знаний учебно-программного материала; - способен к самостоятельному пополнению знаний по учебно-программному материалу и обновлению в ходе дальнейшей учебной работы и профессиональной деятельности.	Хорошо/ Зачтено
Высокий уровень	Обучающийся: - обнаружил всесторонние, систематические и глубокие знания учебно-программного материала; - умеет свободно выполнять задания, предусмотренные программой; - ознакомился с дополнительной литературой; - усвоил взаимосвязь основных понятий дисциплин и их значение для приобретения профессии; - проявил творческие способности в понимании учебно-программного материала.	Отлично/ Зачтено

Примечание: оценками «неудовлетворительно», «удовлетворительно», «хорошо», «отлично» определяются результаты сдачи экзамена, зачёта с оценкой; оценками «не зачтено», «зачтено» определяются результаты сдачи зачёта.

#### Описание шкалы оценивания компетенции

Планируемый результат освоения компетенции по этапам	Содержание шкалы оценивания			
	Неудовлетворительно	Удовлетворительно	Хорошо	Отлично
	Не зачтено	Зачтено	Зачтено	Зачтено
Знать	Не сформированы или фрагментарные знания терминов, конкретных фактов, методов и процедур, основных понятий, правил и принципов. Ошибки и пробелы есть, они существенны.	Частично сформированы знания терминов, конкретных фактов, методов и процедур, основных понятий, правил и принципов. Ошибки и пробелы есть, но они не существенны.	Полностью сформированы знания терминов, конкретных фактов, методов и процедур, основных понятий, правил и принципов. Ошибки и пробелы есть, но они единичны и не существенны.	Сформированы систематические знания терминов, конкретных фактов, методов и процедур, основных понятий, правил и принципов. Ошибок нет. Пробелов нет.
Уметь	Не сформированы или частичные умения использовать идеи и концепции для решения проблем в конкретных ситуациях. Ошибки и пробелы есть, они существенны.	Частично сформированы умения разрабатывать и использовать идеи и концепции для решения проблем в конкретных	Полностью сформированы умения разрабатывать и использовать идеи и концепции для решения проблем в конкретных	Полностью сформированы умения разрабатывать и использовать идеи и концепции для решения проблем в конкретных ситуациях с учётом

		ситуациях. Ошибки и пробелы есть, но они не существенны.	ситуациях. Ошибки и пробелы есть, но они единичны и не существенны.	междисциплинарных причинно-следственных связей.  Ошибок нет. Пробелов нет.
Владеть	Не сформированы или частично сформированы способности использовать идеи и концепции для решения проблем в практических ситуациях. Ошибки и пробелы есть, они существенны.	Частично сформированы способности использовать идеи и концепции для решения проблем в практических ситуациях. Ошибки и пробелы есть, но они не существенны.	Полностью сформированы способности использовать идеи и концепции для решения проблем в практических ситуациях.  Ошибки и пробелы есть, но они единичны и не существенны.	Полностью сформированы способности использовать идеи и концепции для решения проблем в практических ситуациях с учётом междисциплинарных причинно-следственных связей.  Ошибок нет. Пробелов нет.

2. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний умений, навыков и (или) опыта деятельности

2.1 Промежуточная аттестация на основе тестовых заданий университета при их наличии в корпоративных базах. В корпоративной тестовой оболочке АСТ правильное выполнение каждого задания оценивается 2 баллами. За неправильный ответ или отсутствие ответа выставляется 0 баллов. Частично правильные ответы – 1 балл. Общий балл определяется суммой баллов, полученных за верно выполненные задания. Максимальное количество баллов выставляется за правильное выполнение всех заданий – 100 баллов. Минимальное количество баллов – 60, что соответствует 50 процентам правильно выполненных заданий.

Соответствие между шкалами оценивания по результатам тестирования устанавливается посредством следующей таблицы:

Шкалы оценивания результатов обучения			Уровень результатов обучения
0 – 60 баллов	Неудовлетворительно	Не зачтено	Низкий уровень
61 –74 баллов	Удовлетворительно	Зачтено	Пороговый уровень
77–84 баллов	Хорошо	Зачтено	Повышенный уровень
85 –100 баллов	Отлично	Зачтено	Высокий уровень

2.2. Промежуточная аттестация на основе комплекта тестовых заданий ФЭПО при их наличии в федеральных базах. На едином портале интернет-тестирования в сфере образования (<http://i-exam.ru/>) представлен способ оценки полученных результатов.

2.3 Промежуточная аттестация на основе контрольных заданий (вопрос, задача, практическая ситуация, др.) устанавливаются посредством следующей таблицы:

Элементы оценивания	Содержание шкалы оценивания			
	2 балла/ Неудовлетворительно	3 балла/ Удовлетворительно	4 балла/ Хорошо	5 баллов/ Отлично



	Не зачтено	Зачтено	Зачтено	Зачтено
Соответствие ответов формулировкам вопросов (заданий)	Полное несоответствие по всем вопросам	Значительные погрешности	Незначительные погрешности	Полное соответствие
Структура, последовательность и логика ответа. Умение четко, понятно, грамотно и свободно излагать свои мысли	Полное несоответствие критерию.	Значительное несоответствие критерию	Незначительное несоответствие критерию	Соответствие критерию при ответе на все вопросы.
Знание нормативных, правовых документов и специальной литературы	Полное незнание нормативной и правовой базы и специальной литературы	Имеют место существенные упущения (незнание большей части из документов и специальной литературы по названию, содержанию и т.д.).	Имеют место несущественные упущения и незнание отдельных (единичных) работ из числа обязательной литературы.	Полное соответствие данному критерию ответов на все вопросы.
Умение увязывать теорию с практикой, в том числе в профессиональной деятельности	Умение связать теорию с практикой работы не проявляется.	Умение связать вопросы теории и практики проявляется редко.	Умение связать вопросы теории и практики в основном проявляется.	Полное соответствие данному критерию. Способность интегрировать знания и привлекать сведения из различных научных сфер
Качество ответов на дополнительные вопросы	На все дополнительные вопросы преподавателя даны неверные ответы.	Ответы на большую часть дополнительных вопросов преподавателя даны неверно.	1. Даны неполные ответы на дополнительные вопросы преподавателя. 2. Дан один неверный ответ на дополнительные вопросы преподавателя.	Даны верные ответы на все дополнительные вопросы преподавателя.

2.4. По одной компетенции итоговая оценка определяется как простая средняя арифметическая величина из отметок (шкала – 2-5 баллов) за контрольные задания, установленные для неё и выполненные обучающимся.

Общие итоги промежуточной аттестации определяются как простая средняя арифметическая величина из отметок (шкала – 2-5 баллов) за все контрольные задания, выполненные обучающимся.

2.5. Образец экзаменационного билета имеет следующую форму:

ДВГУПС		
Кафедра _____ название _____ семестр, учебный год Экзаменатор _____ должность, ФИО	Экзаменационный билет № по дисциплине _____ название для направления подготовки _____ код, название _____	«Утверждаю» Завкафедрой _____ ФИО « » _____ 20 __ г.

	профиль	
1. Задание (код компетенции)		
2. Задание (код компетенции)		
3. Задание (код компетенции)		

Примечание: в каждом экзаменационном билете должны присутствовать вопросы, способствующие формированию у обучающегося всех компетенций, которые предусмотрены программой.

3. Типовые контрольные задания, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности

3.1. Промежуточная аттестация на основе тестовых заданий университета при их наличии в корпоративных базах. Полная информация о структуре тестовых заданий размещена в корпоративной тестовой оболочке АСТ. Сделать это можно с любого компьютера, подключённого к информационно-коммуникационной сети интернет, по имеющемуся паролю регистрации на сайте.

3.2. Промежуточная аттестация на основе комплекта тестовых заданий ФЭПО при их наличии в федеральных базах. Полная информация о структуре тестовых заданий размещена на едином портале интернет-тестирования в сфере образования (<http://i-exam.ru/>). Сделать это можно с любого компьютера, подключённого к информационно-коммуникационной сети интернет, по имеющемуся паролю через «Личный кабинет».

3.3. Промежуточная аттестация на основе контрольных заданий (вопрос, задача, практическая ситуация, др.)

Задания, позволяющие оценить знания и умения выделять ключевые проблемы и методы их решения.

Примерные типовые/стандартные вопросы

Компетенция УК-2

20. Функции управления проектами. Структуризация как основа управления проектом.

21. Системный подход к управлению проектами: цели проекта, требования к проекту. Подсистемы управления проектами.

22. Подходы к управлению проектом. Процессы управления проектом.

23. Внешняя среда проекта. Стандарты управления проектами.

Компетенция ОПК-5

24. Информационные технологии управления проектами. Принципы построения систем информационного обеспечения.

25. Последовательность процедур управления проектом. Основные процедуры и процессы управления проектом.

Компетенция УК-2

26. Классификации проектов. Участники проекта. Проектный цикл. Задачи управления проектами. Концепция управления проектами.

27. Стандарты управления проектами. Международная сертификация по управлению проектами.

28. Описание проекта. Окружение проекта. Этапы жизненного цикла проекта.

29. Общие принципы построения организационных структур управления проектами.

30. Характеристики проекта, понятие «проектного треугольника», виды проектов, программы и портфели проектов.

31. Управление проектами, основные причины провала проектов, ключевые факторы успеха проектов.

32. Стандарты управления проектами, области знаний в управлении проектами. Жизненный цикл проекта. Группы процессов в управлении проектами. Стейкхолдеры проекта, идентификация и анализ стейкхолдеров.

33. Команда проекта, руководитель проекта, ключевые роли в проекте.

34. Управление требованиями.

35. Устав проекта, содержание устава проекта.

36. Оценка стоимости и экономической эффективности проекта.

37. Структурная декомпозиция.

38. Методы оценки параметров проекта.

Компетенция ОПК-5

39. Сетевой график, календарное планирование, узел задачи, виды логических связей работ проекта, критический путь.

40. Планирование и выравнивание использования ресурсов, матрица распределения ответственности, калькуляция затрат по проекту.

41. Управление коммуникациями, качеством, человеческими ресурсами. Система контроля реализации проекта. Принципы формирования команды проекта.

42. Мониторинг и контроль проекта, методы мониторинга и контроля.

43. Контроль изменений в проекте.

44. Завершение и закрытие проекта.

45. Метод After Action Review.

Задания, позволяющие оценить знания, и умения пользоваться ими при решении типовых/стандартных задач.

#### Примерные типовые/стандартные задачи

Компетенции: УК-2, ОПК-5

Задача. Используя исходные данные для своего варианта по таблице, постройте график операций, определите критический путь, общий временной резерв и свободные временные резервы. Постройте диаграмму Ганта.

Таблица. Исходные данные по вариантам

Операция	Предшественник	Продолжительность (нед) по вариантам.									
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
A	-	2	4	7	10	13	3	6	8	3	7
B	A	4	6	9	12	15	5	8	10	5	9
C	A	6	8	11	14	17	7	10	12	7	11
D	C	3	5	8	11	14	4	7	9	4	8
E	D	3	5	8	11	14	4	7	9	4	8
F	B	1	3	6	9	12	2	5	7	2	6
G	F	4	6	9	12	15	5	8	10	5	9
H	G и E	6	8	11	14	17	7	10	12	7	11
J	H	3	5	8	11	14	4	7	9	4	8
K	H	2	4	7	10	13	3	6	8	3	7
L	K	4	6	9	12	15	5	8	10	5	9
M	J и L	2	4	7	10	13	3	6	8	3	7

ES | D | EF

ES Дата раннего начала

Идентификатор

EF Дата раннего окончания

LS | TF | LF

LS Дата позднего начала

- LF Дата позднего окончания
- D Длительность
- TF Общий временной резерв

Задания, позволяющие оценить не только знания и умения, но навыки пользоваться ими для того, чтобы анализировать конкретную информацию проследить причинно-следственные связи, выделять ключевые проблемы и методы их решения.

### Примерные нетиповые/оригинальные задачи

Компетенции УК-2, ОПК-5

Практическая ситуация. Ознакомьтесь с содержанием кейса «Создание Центра обслуживания абонентов» и разработайте проект устава ЦОА.

Исходная информация.

Компания-оператор мобильной связи «Фликом» озабочена положением дел с организацией клиентской сервисной службы. По мере того, как увеличивается число клиентов компании, абоненты все чаще не могут своевременно связаться со службой технической поддержки из-за перегруженности телефонных линий. При этом значительная часть дозвонившихся хотят получить ответы на совершенно однотипные вопросы - «Как активировать новую карту предоплаты?», «Как тарифицируются звонки в ночное время по тарифному плану «Фли Про»», или, например, «Попадает ли станция Петушки в зону уверенной связи сотовой сети компании?». Тем не менее, на каждый звонок вынуждены отвечать операторы, заставляя при этом выслушивать короткие гудки «занято» тех клиентов, проблемы которых действительно требуют «человеческого участия».

Анализируя сложившуюся ситуацию, специалисты клиентской службы «Фликома» обратили внимание на то, что аналогичные проблемы испытывает большинство компаний, чей бизнес требует постоянного общения с большим количеством актуальных и потенциальных клиентов. Более того. Из общения с руководством нескольких вновь сформированных фирм, предоставляющих различные информационно-справочные услуги, выяснилось, что лишь отсутствие необходимой номерной емкости и людских ресурсов не позволяет им развернуть полномасштабный бизнес, связанный с выдачей различных справок по телефону в реальном масштабе времени. А представители обслуживающей сотрудников «Фликома» адвокатской конторы пожаловались как-то, что охотно давали бы по телефону советы юридически безграмотному населению, но совершенно не представляют себе, каким образом им за такие советы будут платить.

После анализа сложившейся ситуации, аналитики Группы стратегического планирования компании «Фликом» пришли к выводу о целесообразности создания в составе компании Центра обслуживания абонентов (Call Center). Центр обслуживания абонентов - это бизнес-подразделение, оснащенное всем необходимым для приема значительного объема поступающих телефонных вызовов и обращений через Интернет с их последующей обработкой и переадресацией в зависимости от содержания. Первоначально ЦОА будет использоваться для совершенствования работы клиентской службы компании. Будут реализованы технические решения, позволяющие в автоматическом режиме отвечать на наиболее частые вопросы пользователей мобильной связи (доля таких типовых вопросов, по разным оценкам, колеблется от 20 до 40%), а также предоставлять различную информацию об услугах и тарифах. В дальнейшем Центр будет применяться и для оказания коммерческих услуг сторонним организациям для реализации различных форм электронной коммерции, оказания информационно-справочных услуг и проведения теле маркетинга.

При коммерческой эксплуатации Центра обслуживания абонентов, услуги будут оказываться на следующих сегментах рынка:

- Обслуживание предприятий (Business to Business, B2B) - предоставление услуг сторонним организациям на корпоративном (вертикальном) рынке;
- Обслуживание клиентских служб (Business to Business to Customer, B2B2C) - предоставление предприятиям услуг, связанных с их взаимоотношениями с собственными клиентами;
- Обслуживание населения (Business to Customer, B2C) - предоставление услуг частным лицам и отдельным представителям предприятиям на горизонтальном рынке.

Центр обслуживания абонентов сможет предложить клиентским службам различных предприятий, работающих на горизонтальных рынках, следующие основные формы услуг:

1. Свободный от оплаты телефон.

Фирма получает один номер для телефонов своих служб (отделений или филиалов). На этой линии могут быть реклама и информация компании, прием заказов. Клиенты помнят только один номер, закрепленный за фирмой, но их все входящие звонки приходят в нужную им службу. Звонки клиентов оплачивает фирма-владелец номера (в США для таких телефонов используются номера, начинающиеся с «800»).

2. Телефон с повышенной оплатой.

Услуга для консультационных, информационных и досуговых фирм и специалистов, например, юристов, учителей и врачей. Клиенты оплачивают телефонные звонки по повышенному тарифу, включающему стоимость разговора и стоимость услуги (в США для таких телефонов используются номера, начинающиеся с «900»).

3. «Голосование по телефону»/ «Голосование в Сети».

Услуга для агентств, проводящих маркетинговые исследования, а также социологические опросы. Обеспечивается быстрое проведение опросов и тестов в прямом эфире, а также через специализированный Web-сайт.

Полностью развернутый ЦОА позволит также организовать доступ клиентов - частных лиц к различным информационно-справочным сервисам, управляемым абонентом с помощью тонового донатора. Примеры таких сервисов - расписание работы транспорта, прогноз погоды, получение сводки новостей, биржевых котировок и т.п. В зависимости от характера получаемой информации, оплачивать доступ к ней могут либо позвонившие (для служб справочного характера), либо «хозяева» соответствующей информационной службы (для служб рекламного характера).

По мере развития возможностей Центра, вероятно, может стать явной целесообразность развития дополнительных видов бизнеса самой компанией «Фликом». Один из возможных вариантов корпоративного развития - это создание совместно с компаниями-поставщиками информации специализированной дочерней фирмы. Другой вариант предусматривает вхождение «Фликама» в состав крупного холдинга, предоставляющего как услуги связи, так и информационные услуги. При этом наличие в составе «Фликама» Центра обслуживания абонентов окажется несомненным плюсом и обусловит выгодные для компании условия такого рода вхождения или формирования дочерней компании.

Проект предполагается реализовывать в три этапа. На первом этапе будет создан и введен в эксплуатацию Центр обслуживания абонентов в составе клиентской службы оператора «Фликом». По результатам эксплуатации Центра, будет принято решение на переход ко второму этапу, предусматривающему оказание Центром коммерческих услуг сторонним предприятиям и частным лицам. Третий этап предусматривает создание дочерней компании - поставщика информационных услуг.

Технический персонал системы должен пройти обучение у производителя оборудования, после чего проводятся проектные работы, а затем закупается программно-аппаратное обеспечение. Установка и отладка оборудования производится при участии обученного технического персонала компании «Фликом».

Перед началом эксплуатации системы необходимо дополнительно набрать штат операторов Центра обслуживания абонентов и провести их обучение. Для обучения операторов работе с оборудованием системы, необходимы учебно-методические пособия, которые создаются на базе проектной документации системы.

После установки и отладки оборудования система вводится в опытную эксплуатацию, по окончании которой принимается решение на ввод Центра обслуживания абонентов в строй.

В качестве подрядчика предполагается взять компанию «Телеком-АВ» потому что руководители обеих компаний знакомы лично и очень хорошо относятся друг к другу. «Телеком АВ» - новая, молодая Компания, генеральный директор которой познакомился с генеральным директором компании «Фликом» на семинаре по проблемам корпоративного управления несколько месяцев назад.

Проект предполагается реализовать в течение года. Для первоначальных работ планируется получение кредита, возможно с плавающей процентной ставкой в Сберегательном банке России на два года в размере 100 000 000 рублей.

Практическая ситуация. Ознакомьтесь с содержанием кейса «Строительство Охта-центра». Сформулируйте причины неудачи данного проекта. Основные сложности в реализации данного проекта.

Исходная информация.

**Описание проекта.** Охта-центр (до марта 2007 г. — Газпромсити) — один из крупнейших девелоперских проектов последнего времени, связанный с созданием делового квартала в Санкт-Петербурге, на правом берегу Невы, в муниципальном округе Малая Охта, практически напротив Смольного собора, в непосредственной близости от центра города. Проект предполагал комплексное освоение этой депрессивной территории со строительством архитектурной доминанты — небоскреба высотой 396 м, который должен был быть построен в 2012 г. Проект вызвал у специалистов и жителей города ряд нареканий и в итоге был отменен на стадии проведения подготовительных работ на местности. Конкурс архитектурных проектов Газпром-сити выиграл проект английского архитектурного бюро RMJM, London. Мнение жюри, обнародованное в декабре 2006 г., совпало с данными социологических опросов жителей Санкт-Петербурга, и в том числе с данными опроса, проведенного на официальном сайте проекта. Однако результаты опроса не могли выступать как прямое руководство к действию, поскольку в анкете, предлагаемой посетителям сайта, отсутствовала графа «против всех», что, как отмечалось в прессе, «автоматически превращало любого участника голосования в сторонника появления в Петербурге небоскреба». Общая площадь Охта-центра должна была составить 66,5 га, из них 4,6 га было отведено под высотное строительство. Общая площадь застройки -1 млн м<sup>2</sup>. Площади общественного делового района распределились следующим образом: 35% площади было отведено под общественные функции, 49% - под бизнес-функции и 16% под офисы «Газпрома» и дочерних компаний. Сложность реализации проекта предполагала использование инновационных технологий, что могло дать толчок развитию многих отраслей промышленности и строительства в Санкт-Петербурге.

**Финансирование проекта.** В соответствии с первоначальным вариантом строительство проектной стоимостью 60 млрд руб. должно было быть полностью профинансировано за счет городского бюджета (для сравнения, общая запланированная сумма доходов бюджета города на 2007 г. составляла 210,1 млрд руб.). Финансовые отчисления должны были производиться до 2016 г. по 6 млрд руб. ежегодно (1,755 и 4,245 млрд соответственно в 2006 и 2007 гг.). Однако в 2007 г. схема финансирования изменилась, из городского бюджета должно было быть оплачено 49% стоимости строительства (29 400 млн руб.), при этом город получал 49% уставного капитала Охта-центра. Из бюджета должны предполагалось профинансировать только социальные объекты, которые переходили в

собственность города, однако этот аспект не получил соответствующего законодательного закрепления. Контрольным пакетом Охта-центра владело ОАО Газпром. В условиях кризиса появилась информация о том, что Санкт-Петербург, возможно, откажется от своей части финансирования Охта-Центра в 2009 г. в пользу стадиона на Крестовском острове. В конце 2008 г. председатель правления ОАО «Газпром» Алексей Миллер заявил, что компания берет на себя стопроцентное финансирование Охта-центра. Однако, несмотря на формальное отсутствие участия города в строительстве небоскреба, фактически он бы строился из городского бюджета на средства, которые Санкт-Петербург разрешает Газпрому удерживать.

**Юридические аспекты проекта.** Противники строительства инициировали судебные разбирательства, но все суды заказчиком строительства были выиграны. Основная претензия связана с нахождением на территории строительства Охта-центра памятника «Шведская крепость Ниеншанц», который охраняется законом с 2001 г. В январе 2009 г. границы крепости были закреплены законом «О границах зон охраны объектов культурного наследия на территории Санкт-Петербурга...», Ниеншанц был отнесен законом к особой зоне, где строительство разрешено при условии, что высота зданий не будет превышать 40 м (с отклонением не более 10% от этой нормы). 16 февраля 2009 г. власти утвердили городские правила землепользования и застройки, в которых Ниеншанц не был включен в перечень особых зон, где соблюдается режим охраны объектов культурного наследия, в результате чего на земельном участке Ниеншанца автоматически было разрешено строить здания высотой до 100 м. В марте 2009 г. вышло постановление администрации, по которому под строительство Охта-центра выделялся участок в 4,73 га, в который целиком вошел и Ниеншанц. В августе 2009 г. в комиссию по землепользованию и застройке Санкт-Петербурга была подана просьба разрешить строительство небоскреба с отклонением от предельной высоты до 403 м, в частности, обосновавшаяся «ограниченной площадью застройки», а именно «необходимостью восстановления архитектурного решения исторического объекта в фундаменте здания (пятиконечная звезда в основании)». Комитетом по градостроительству и архитектуре Смольного был проведен ландшафтно-визуальный анализ, однако экспертная оценка степени влияния отклонения на визуальное восприятие охраняемых панорам дана не была, градостроительный совет по данному вопросу вообще не собирался. 1 сентября 2009 г. состоялись общественные слушания, которые прошли с грубым нарушением законодательства. Участникам слушаний отказывали в выступлениях, милиционеры вели себя агрессивно, а на противников строительства оказывалось физическое воздействие. 22 сентября 2009 г. администрация утвердила предельную высоту 403 м для строительства небоскреба. Росохранкультура обозначила прокуратуре Санкт-Петербурга просьбу принять меры реагирования. 21 июля 2010 г. Конституционный суд признал, что нормы градостроительного законодательства, позволившие городским властям утвердить высоту небоскреба, должны применяться лишь в совокупности с системой российского и международного права, касающегося сохранения культурного наследия. Это определение устраивало противников проекта, так как его содержание дает основания оспорить строительство по новым основаниям. Небоскреб и исторический облик Санкт-Петербурга. В 2007 г. компания RMJM, которая занималась проектированием объекта, представила результаты ландшафтно-визуального анализа восприятия высотного здания, проектируемого в рамках строительства общественно-делового района Охта-центр. В анализе утверждалось, что новая градостроительная доминанта принципиально не изменит силуэт панорам и перспективных видов центральных набережных, площадей и улиц исторического центра Санкт-Петербурга. Параллельно Комитет по государственному контролю, использованию и охране памятников истории и культуры администрации Санкт-Петербурга (КГИОП) также провел экспертизу влияния высотного здания на панорамы города. Результаты обоих исследований были подвергнуты критике как профессиональными архитекторами, учеными, так и общественностью Санкт-

Санкт-Петербурга и России, видными деятелями культуры. Летом 2009 г. специалистами Санкт-Петербургского городского отделения Всероссийского общества охраны памятников истории и культуры и Центра экспертиз «Эком» был проведен ландшафтно-визуальный анализ, демонстрирующий влияние башни Охта-центра на городские панорамы, охраняемые законом Санкт-Петербурга о границах зон охраны объектов культурного наследия и международными обязательствами России по охране объекта всемирного культурного наследия — исторического центра Санкт-Петербурга. Комитет Всемирного наследия официально попросил Россию приостановить работы и рассмотреть альтернативные концепции проекта. В противном случае Комитет пригрозил исключить центр Санкт-Петербурга из списка объектов всемирного культурного наследия. Противодействие проекту со стороны общественности Санкт-Петербурга. Противники строительства небоскреба с 2006 г. активно противодействовали проекту, используя доступные правовые методы. Инициативная группа из шести человек предложила посредством референдума запретить изменение действующего на тот момент высотного регламента, позволяющего строить на отведенном для небоскреба участке здания не выше 48 м. Предлагалось задать вопрос: «Согласны ли вы с тем, что в целях сохранения уникального исторического облика Санкт-Петербурга здание административно-делового центра ОАО Газпром-Сити в устье реки Охты не может иметь высоту более 48 м, как это установлено правовыми актами Петербурга по состоянию на 1 января 2006 г.?». Заявка не была принята, так как 68 избирком обнаружил, что у нескольких членов инициативной группы неточно указаны персональные данные. Через несколько дней документы были исправлены и была подана новая заявка с измененной формулировкой: «Согласны ли вы с тем, что предельные высоты разрешенного строительства зданий и сооружений, указанные в градостроительных регламентах, не могут превышать предельных высот зданий и сооружений, установленных для соответствующих территорий постановлением правительства Санкт-Петербурга от 2004 г.?». За 40 мин до нее была подана аналогичная заявка активистов «Молодой гвардии „Единой России“», но с вопросами, больше трактуемыми как поддерживающие проект. Обе заявки были переданы на рассмотрение депутатов Законодательного собрания Санкт-Петербурга, которые ввели запрет на проведение референдумов в период перед выборами в Госдуму и вопрос не рассматривали. Через два года высотный регламент был изменен до ограничения в 100 м, но при этом строители башни без труда добились от Смольного исключения для своего проекта. В апреле 2007 г. была сделана третья попытка. Инициатива также была передана на рассмотрение парламента, но депутаты инициативу фактически отклонили - комитет по законодательству решил, что вопросы, выносимые на референдум, «могут вызвать двояко понимаемый ответ», проблема была отложена и к ее рассмотрению впоследствии так и не вернулись. В ноябре 2009 г. была совершена четвертая попытка проведения референдума, состоялось заседание инициативной группы по подготовке общегородского референдума о допустимой высоте башни Охта-центра. Хотя в этот раз ходатайство инициативной группы было одобрено избирательной комиссией, законодательное собрание в декабре 2010 г. признало его вопросы несоответствующими законодательству. Однако инициаторы продолжали попытки проведения референдума, по-прежнему отклоняемые депутатами парламента. С критикой проекта выступили общественные организации «Живой город», «Охтинская дуга», группа ЭРА, центр экспертиз ЭКОМ и представители оппозиционных политических партий. В октябре 2010 г. с критикой проекта выступил Президент России Дмитрий Медведев. Его позиция: строительство такого объекта может быть начато только после завершения всех споров в судах и консультаций с ЮНЕСКО.

**Прекращение проекта.** 10 марта 2011 г. стало известно, что комплекс зданий будет построен в другом районе, гораздо дальше от исторического центра города. Судьба участка на Охте, остающегося в собственности Газпрома, и в том числе археологических находок на Охтинском мысу, остается на момент написания учебника неясной. До сих пор не сложилось единодушие по вопросу о целесообразности строительства небоскреба на



Охте. Проект имел много очевидных достоинств, равно как и проблемных мест. Но очевидно, что сделанные ошибки, связанные с не учетом интересов всех заинтересованных сторон, в конце концов привели к прекращению проекта.

Составитель: \_\_\_\_\_/А.Н. Кобылицкий/