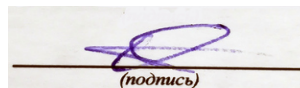


МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Ярославский государственный университет им. П.Г. Демидова

Кафедра управления и предпринимательства

УТВЕРЖДАЮ  
Декан физического факультета



И.С.Огнев

« 23 » мая 2023 г.

**Рабочая программа дисциплины  
«Основы проектной деятельности»**

Направление подготовки  
11.03.04 Электроника и нанoeлектроника

Направленность (профиль)  
«Интегральная электроника и нанoeлектроника»

Форма обучения  
очная

Программа рассмотрена  
на заседании кафедры  
от « 5 » апреля 2023 года, протокол № 7

Программа одобрена НМК  
экономического факультета  
протокол № 6 от « 26 » апреля 2023 года

Ярославль

## 1. Цели освоения дисциплины

1. Целями освоения дисциплины «Основы проектной деятельности» являются: формирование проектной компетентности студентов; формирование у обучающихся навыков работы по работе над проектами в коллективе разработчиков; активизация познавательной деятельности учащихся через исследовательскую и проектную деятельность.

## 2. Место дисциплины в структуре образовательной программы.

Дисциплина «Основы проектной деятельности» относится к обязательной части Блока 1. Она является синтезированной – объединяющей знания из таких областей как менеджмент, микроэкономика и макроэкономика, системное и творческое мышление, командообразование, финансовый менеджмент, основы экономики и принятия решений, управление рисками, управление качеством.

## 3. Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с планируемыми результатами освоения ОП бакалавриата

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих элементов компетенций в соответствии с ФГОС ВО, ОП ВО и приобретение следующих знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности:

Формируемая компетенция (код и формулировка)	Индикатор достижения компетенции (код и формулировка)	Перечень планируемых результатов обучения
<b>Универсальные компетенции</b>		
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	ИД_УК-2.1. Разрабатывает необходимую документацию по проекту	<b>Знать:</b> сущность и методы разработки проектных документов и их реализации; цели этих видов деятельности; задачи, решаемые для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ; критерии оценки результативности деятельности руководителя проекта <b>Уметь:</b> обосновывать управленческие решения при координировании деятельности исполнителей с помощью методического инструментария реализации управленческих решений в области проектного менеджмента; пользоваться инструментарием реализации управленческих решений в области проектного менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ

		<p><b>Владеть:</b> теоретическими основами контроля реализации проектных плановых документов; инструментарием реализации управленческих решений в области проектного менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ</p>
	ИД_УК-2.2. Демонстрирует способность управлять проектом	<p><b>Знать:</b> требования к постановке цели и задач проекта  <b>Уметь:</b> формулировать задачи проекта, определять продолжительность и стоимость проекта, а также потребности в ресурсах  <b>Владеть:</b> методами оценки продолжительности и стоимости проекта, а также потребности в ресурсах</p>
УК-3 Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде	ИД_УК-3.1. Определяет свою роль в социальном взаимодействии и командной работе, исходя из стратегии сотрудничества для достижения поставленной цели.	<p><b>Знать:</b> основные модели командообразования и факторы, влияющие на эффективность командной работы  <b>Уметь:</b> определять роли и ставить задачи для каждого участника команды проектировать методы эффективной командной работы  <b>Владеть:</b> навыком управления конфликтами в команде навыком взаимодействия со стейкхолдерами</p>
	ИД_УК-3.2. При реализации своей роли в социальном взаимодействии и командной работе учитывает особенности поведения и интересы других участников и строит с ними продуктивное взаимодействие.	<p><b>Знать:</b> принципы предоставления обратной связи в социальном взаимодействии и командной работе  <b>Уметь:</b> эффективно использовать типы и методы коммуникации для достижения поставленных целей и задач  <b>Владеть:</b> навыком взаимодействия с командой проекта и со стейкхолдерами</p>

ПК-4 Способен осуществлять контроль соответствия разрабатываемых проектов и технической документации стандартам, техническим условиям и другим нормативным документам.	ИД_ПК-4.1. Знает принципы построения технического задания при разработке электронных блоков	<p><b>Знать:</b> положения построения технического задания при разработке электронных блоков</p> <p><b>Уметь:</b> формулировать принципы построения технического задания при разработке электронных блоков</p> <p><b>Владеть:</b> навыком построения технического задания при разработке электронных блоков</p>
	ИД_ПК-4.2. Применяет нормативные и справочные данные при разработке проектно-конструкторской документации	<p><b>Знать:</b> правила применения нормативных и справочных данных при разработке проектно-конструкторской документации</p> <p><b>Уметь:</b> применять нормативные и справочные данные при разработке проектно-конструкторской документации</p> <p><b>Владеть:</b> навыками оперирования нормативными и справочными данными при разработке проектно-конструкторской документации</p>
	ИД_ПК-4.3. Демонстрирует навыки оформления проектно-конструкторской документации в соответствии со стандартами	<p><b>Знать:</b> порядок и правила оформления проектно-конструкторской документации в соответствии со стандартами</p> <p><b>Уметь:</b> оформлять проектно-конструкторскую документацию в соответствии со стандартами</p> <p><b>Владеть:</b> навыками оформления проектно-конструкторской документации в соответствии со стандартами</p>

#### 4. Объем, структура и содержание дисциплины

Очная форма

Общая трудоемкость дисциплины составляет 2 зачетных единицы, 72 акад. часов.

№ п/п	Темы (разделы) дисциплины, их содержание	Семестр	Виды учебных занятий, включая самостоятельную работу студентов, и их трудоемкость (в академических часах)						Формы текущего контроля успеваемости  Форма промежуточной аттестации  Формы ЭО и ДОТ (при наличии)
			Контактная работа						
			лекции	практические	лабораторные	консультации	аттестационные испытания	самостоятельная работа	
1	Введение в проектную деятельность	4	2	2		1		4	Дискуссия, обсуждение актуальных вопросов и проблем
	<i>в том числе с ЭО и ДОТ</i>							1,5	Материалы в LMS Moodle: - презентация; - конспект лекций; - задание для текущего контроля
2	Классификация проектов	4	2	2		2		3,7	Кейс, работа в малых группах (проектных командах)
	<i>в том числе с ЭО и ДОТ</i>							1	Материалы в LMS Moodle: - презентация; - конспект лекций; - задание для текущего контроля
3	Формирование команды проектов	4	2	2		2		5	Устный опрос, обсуждение
	<i>в том числе с ЭО и ДОТ</i>							2	Материалы в LMS Moodle: - презентация; - конспект лекций; - задание для текущего контроля
4	Коммуникация в проекте	4	2	2		2		5	Кейс, работа в малых группах (проектных командах)
	<i>в том числе с ЭО и ДОТ</i>							2	Материалы в LMS Moodle: - презентация; - конспект лекций; - задание для разработки проекта
5	Планирование проекта	4	2	2				5	Кейс

						2			
	<i>в том числе с ЭО и ДОТ</i>							2	Материалы в LMS Moodle: - презентация; - конспект лекций; - задание для текущего контроля
6	Бюджет проекта	4	2	2		2		5	Дискуссия, работа в малых группах (проектных командах)
	<i>в том числе с ЭО и ДОТ</i>							2	Материалы в LMS Moodle: - презентация; - конспект лекций; - задание для разработки проекта
7	Риски проекта	4	2	2		2		5	Кейс, работа в малых группах (проектных командах)
	<i>в том числе с ЭО и ДОТ</i>							2	Материалы в LMS Moodle: - презентация; - конспект лекций; - задание для разработки проекта
8	Контроль и аудит проекта	4	2	2		2		5	Кейс, работа в малых группах (проектных командах)
	<i>в том числе с ЭО и ДОТ</i>							2	Материалы в LMS Moodle: - презентация; - конспект лекций; - задание для разработки проекта
									<i>Контрольная работа по пройденному курсу в LMS Moodle(итоговый тест и ситуационная задача)</i>
						2	0,3	34,3	зачет
	<b>Всего</b>	<b>72</b>	<b>16</b>	<b>16</b>		<b>15</b>	<b>0,3</b>	<b>37,7</b>	
								<b>14,5</b>	

### Содержание разделов дисциплины:

#### 1. Введение в проектную деятельность

Предпосылки перехода к управлению проектами. Эволюция развития методов управления проектами. Этапы развития управления проектами в России. Понятие проекта, программы проектов, портфеля проектов и программ. Понятие проектной деятельности, этапы и участники проектной деятельности, требования к организации проектной деятельности. Отличительные признаки проекта, программы проектов, портфеля проектов и программ. Отличие проекта от программы. Окружающая среда проекта.

## **2. Классификация проектов**

Формирование идеи проекта. Цели проекта. Жизненный цикл проекта. Основные подходы к классификации проектов и классификация проектов. Основные классификационные признаки проектов. Виды и типы проектов. Цели классификации проектов. Важные элементы успешных проектов. Объекты и субъекты управления проектами.

## **3. Формирование команды проектов**

Участники проекта. Заинтересованные стороны проекта (стейкхолдеры). Персональная мотивация и ответственность участников в выполнении проекта. Формирование ролевой модели участников проекта - команды проекта. Признаки команды проекта. Пять стадий развития команды проекта. Роли в проекте. Неформальные роли в проекте. Ответственность участников команды. Правила разработки матрицы ответственности.

## **4. Коммуникации в проекте**

Понятие коммуникаций и управления коммуникациями. Система управления взаимодействиями команды проекта. Правила взаимодействия в проекте. Основные задачи, решаемые за счет организации коммуникаций в команде. Ключевые требования к организации коммуникаций. Система управления коммуникациями в проекте, ее структура. План коммуникаций. Требования к коммуникациям. Методы и технологии, используемые для передачи информации. Коммуникации в ходе совместных работ. Критерии эффективных коммуникаций.

## **5. Планирование проекта**

Процессы управления проектами: процессы инициации, планирования, исполнения, контроля и завершения. Процессы планирования, их место и роль среди процессов управления проектами. Стандарты по управлению проектами. Особенности планирования предметных областей управления проектом. Дерево целей, работ, ресурсов, стоимости, участников. Инициация и разработка концепции проекта. Прединвестиционные исследования. Проектный анализ, его структура и назначение. Виды планов (стратегические, текущие, оперативные). Основные и вспомогательные процедуры планирования. Принципы планирования.

## **6. Бюджет проекта**

Оценка стоимости проекта. Виды и назначение смет. Методы определения сметной стоимости. Бюджет проекта, принципы и правила его формирования. Разработка бюджета проекта. Бюджетирование проекта. Структура управления стоимостью на этапах жизненного цикла. Отчетность по затратам. Оптимизация плана проекта по показателю время/стоимость (метод PERT/COST).

## 7. Риски проекта

Понятие риска. Классификация рисков. Причины и последствия. Управление рисками. Выявление (идентификация) рисков. Оценка рисков. Методы управления рисками. Планирование мероприятий по предотвращению рисков и устранению последствий. Количественный подход к оценке рисков проекта.

## 8. Контроль и аудит проекта

Цель и назначение контроля и аудита проекта. Методы контроля и аудита проекта. Требования к системе контроля. Принципы построения эффективной системы контроля. Процессы контроля проекта. Технология управления изменениями. Контроль стоимости проекта. Традиционный метод и метод освоенного объема. Оценка текущего статуса проекта. Ответственность по затратам. Прогнозирование изменений.

## 5. Образовательные технологии, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине

**В процессе обучения используются следующие образовательные технологии:**

**Лекции.** Содержание лекции должно охватывать либо тему в целом, либо ее логически завершенную часть. Последовательность изложения лекционного материала должна по возможности учитывать его востребованность в параллельно выполняемых заданиях. Одновременно для лучшего восприятия лекционного материала используется визуальный материал в виде презентаций PowerPoint. Это позволяет одновременно задействовать несколько каналов восприятия и за счет постоянного переключения каналов, достичь большей концентрации внимания. Презентации сопровождаются примерами из практики, что способствует лучшему запоминанию материала.

Структурное изложение лекции должно способствовать появлению и постоянному поддержанию интереса к изучаемой теме, что достигается за счет приведения достаточного количества примеров из практики, как положительных, так и отрицательных. Понимание последствий принятых ранее решений в области управления проектами на конкретном примере ведет к появлению мотивации на получение знаний. По этим причинам логика изложения материала должна быть построена от примеров к теории, а не наоборот. Возможно использование одного примера по всей теме изучения, или нескольких, но в этом случае слушатели чаще запоминают избирательно, в зависимости от нестандартности приведенного случая, что может отрицательно сказаться на комплексном понимании технологий управления проектами.

Для контроля понимания материала и используемых методов необходимо в процессе лекции поддерживать обратную связь с аудиторией, построенную различными способами, как в варианте приведения собственных примеров слушателями, что позволяет отследить уровень понимания отдельных теоретических вопросов, так и в варианте вопрос-ответного хода по основным (важным) структурным блокам темы.

**Практические занятия** включают два типа работ:

Индивидуальная

Групповая

**Индивидуальная работа** строится различными способами, как традиционными, в виде опроса, в случае если есть необходимость проверить уровень подготовки и наличие знаний, для выполнения последующих более практико-ориентированных заданий (кейсы, ситуации и



т.п.). Эта оценка позволяет отсеять тех слушателей, кто в групповой работе может либо не приносить никакой ценности для группы, либо наоборот вносить деструктивный элемент в обсуждение за счет низкого (недостаточного) уровня знаний.

**Групповая работа** подразумевает командное обсуждение кейсов, ситуаций, представленного в последующем в виде краткого отчета и презентации. Проведение занятий в подобной форме предполагает переход от метода накопления знаний к практико-ориентированному обучению студентов. В результате проведения индивидуального анализа, обсуждения в группе, определения проблем, нахождения альтернатив, выбора действий и плана их выполнения студенты получают возможность развивать навыки управления различными параметрами проекта.

**Консультации** – вид учебных занятий, являющиеся одной из форм контроля самостоятельной работы студентов в течение семестра. На консультациях по инициативе студентов рассматриваются и обсуждаются различные вопросы тематики дисциплины, которые возникают у них в процессе самостоятельной работы.

*Методические рекомендации по работе с конкретной проблемной ситуацией:*

Проблемная ситуация не должна быть ограничена одной темой изучаемой дисциплины. Ситуация должна быть взаимосвязана с другими проблемами и вопросами. Обучающиеся должны использовать навыки нахождения междисциплинарных связей.

В ходе анализа проблемной ситуации студенты должны уметь выявить именно внутренние причины, а не их внешние проявления.

Обучающиеся должны продемонстрировать понимание концепций, идей и подходов, описанных в курсе, а также умение использовать их для анализа конкретной ситуации и для выработки рекомендаций. Обычно проблемную ситуацию можно интерпретировать несколькими способами, и студенты должны быть готовы к выявлению неопределенности и неоднозначности. Подход к работе с практической ситуацией должен быть системным.

Творческий аспект применения этих интерактивных форм обучения позволяет повысить эффективность образовательного процесса, за счет усиления познавательного интереса. Опыт, полученный при решении кейса, может оказаться даже более продуктивным в сравнении с приобретенным в профессиональной деятельности. Это происходит по нескольким причинам: инновационные методы позволяют увеличить масштаб охвата действительности, наглядно представить последствия принятых решений, дают возможность проверить альтернативные решения. Эмоциональный аспект интерактивных форм обучения повышает интерес участников к образовательному процессу, вовлекая в решение задач. Поэтому необходимо осуществлять обучение с усилением применения индивидуального подхода, развития творческих способностей, опираясь на их самостоятельную работу, активные формы и методы обучения.

В процессе обучения используются следующие технологии электронного обучения и дистанционные образовательные технологии:

**Электронный университет Moodle ЯрГУ**, в котором присутствуют:

- задания для самостоятельной работы обучающихся по темам дисциплины;
- средства текущего контроля успеваемости студентов (тестирование);
- презентации и тексты лекций по темам дисциплины;
- представлен список учебной литературы, рекомендуемой для освоения дисциплины;
- представлена информация о форме и времени проведения консультаций по дисциплине в режиме онлайн;
- посредством форума осуществляется синхронное и (или) асинхронное взаимодействие между обучающимися и преподавателем в рамках изучения дисциплины.

## **6. Перечень лицензионного и (или) свободно распространяемого программного обеспечения, используемого при осуществлении образовательного процесса по дисциплине**

В процессе осуществления образовательного процесса используются:

- для формирования текстов материалов для промежуточной и текущей аттестации – программы MicrosoftOffice;
- при осуществлении процедур планирования основных параметров проекта, оценке его эффективности - программы Microsoft Project, Project Expert;
- для поиска учебной литературы библиотеки ЯрГУ – Автоматизированная библиотечная информационная система "БУКИ-NEXT" (АБИС "Буки-Next").

## **7. Перечень современных профессиональных баз данных и информационных справочных систем, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (при необходимости)**

В процессе осуществления образовательного процесса по дисциплине используются:

Автоматизированная библиотечно-информационная система «БУКИ-NEXT»[http://www.lib.uniyar.ac.ru/opac/bk\\_cat\\_find.php](http://www.lib.uniyar.ac.ru/opac/bk_cat_find.php)

## **8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины**

### **а) основная литература**

Управление проектами : учеб. пособие для вузов / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро, Н. Г. Ольдерогге, А. В. Полковников; под общ. ред. И. И. Мазура, В. Д. Шапиро. - 10-е изд., стереотип., М., Омега-Л, 2014, 959с.

### **б) дополнительная литература**

Основы управления проектом : теория и практика : учебно-методическое пособие / Д. Ю. Брюханов, И. А. Долматович ; Яросл. гос. ун-т им. П. Г. Демидова. — Ярославль :ЯрГУ, 2019. — 104 с.

Брюханов Д.Ю., Долматович И.А. Основы управления проектом: Учебное пособие. Ярославль: Изд-во Ярославского государственного университета имени П.Г. Демидова. — Ярославль: ЯрГУ, 2016 — 174 с.

Управление проектами: учебник для бакалавров / А. И. Балашов, Е. М. Рогова, М. В. Тихонова, Е. А. Ткаченко; под ред. Е. М. Роговой. — М. : Издательство Юрайт, 2013. — 383 с. — Серия : Бакалавр. Базовый курс.

Полковников А.В. Управление проектами. Полный курс МВА / А.В. Полковников, М.Ф. Дубовик – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2015, - 552 с.

Нугайбеков Р.А. Корпоративная система управления проектами: от методологии к практике / Р.А. Нугайбеков, Д.Г. Максин, А.В. Ляшук. – М.: Альпина Паблишер, 2015. – 236 с.

Вольфсон Б. Гибкое управление проектами и продуктами. – СПб.: Питер, 2015. – 144 с.

Ильина О.Н. Методология управления проектами: становление, современное состояние и развитие. – М.: ИНФРА – М:Вузовский учебник, 2015. – 208 с.

Лич Л. Вовремя и в рамках бюджета: Управление проектами по методу критической цепи / Лоуренс Линч; Пер. с англ. – 3-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2015. – 352 с.

Володин С.В. Стратегическое управление проектами: на примере аэрокосмической отрасли. – М.: ЛЕНАНД, 2014. – 152 с.

- Ньютон Р. Управление проектами от А до Я / Ричард Ньютон; Пер. с англ. – 6-е изд. – М.: АЛЬПИНА ПАБЛИШЕР, 2014. – 180 с.
- Илларионов А.В., Клименко Э.Ю. Портфель проектов: Инструмент стратегического управления предприятием / А.В. Илларионов, Э.Ю. Клименко – М.: Альпина Паблишер, 2013. – 312 с.
- Грашина М.Н. Основы управления проектами / М.Н. Грашина, В.Р. Дункан. – 2-е изд. – М.: БИНОМ, Лаборатория знаний, 2012. – 237 с.
- Ильин В.В. По ту сторону проектов. Записки консультанта / В.В. Ильин. – М.: БИНОМ, Лаборатория знаний, 2011. – 376 с.
- Управление проектами: Основы профессиональных знаний. Национальные требования к компетентности специалистов. — М.: ЗАО «Проектная ПРАКТИКА», 2010. — 158 с.
- Цветков А.В., Шапиро В.Д. и др. Управление проектами: Справ. для профессионалов. — М.: Омега-Л, 2010. — 1200 с.
- Ципес Г.Л., Товб А.С. Проекты и управление проектами в современной компании. — М.: Олимп-Бизнес, 2009. — 480 с.
- Виленский П.Л., Лившиц В.Н., Смоляк С.А. Оценка эффективности инвестиционных проектов: Теория и практика: Учеб. пособие. 4-е изд. — М.: Дело, 2008. — 1104 с.
- Джестон Дж., Нелис Й. Управление бизнес-процессами. Практическое руководство по успешной реализации проектов. — СПб.: Символ-Плюс, 2008. — 512 с.
- Дипроуз Д. Управление проектами. — М.: Эксмо, 2008. — 240 с.
- Драган З.М. Набор инструментов для управления проектами. — М.: АйТи; ДМК Пресс, 2008. — 729 с.
- Каппелс Т.М. Финансово-ориентированное управление проектами. — М.: Олимп-Бизнес, 2008. — 400 с.
- Мазур И.И., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г., Полковников А.В. Управление проектами: Учеб. пособие. — М.: Омега-Л, 2008. — 960 с.
- Локир К., Гордон Дж. Управление проектами: Ступени высшего мастерства. — Мн.: Гревцов Паблишер, 2008. — 352 с.
- Руководство к Своду знаний по управлению проектами (PMBOK Guide). 5,6,7-е изд. Американский национальный стандарт ANSI/PMI. — Guide to the Project Management Body of Knowledge, A (PMBOK Guide), Third Edition, Publisher: Project Management Institute. — 380 с.
- Тернер Дж. Р. Руководство по проектно-ориентированному управлению. — М.: Издательский дом Гребенникова, 2007. — 430 с.
- Харрингтон Дж., Макнеллис Т. Совершенство управления проектами. — М.: РИА «Стандарты и качество», 2007. — 232 с.
- Орр А.Д. Управление проектами: Руководство по ключевым процессам, моделям и методам: Пер. с англ. — Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2006. — 234 с.
- Кендалл Дж. И., Роллинз С.К. Современные методы управления портфелями проектов и Офис управления проектом. — М.: ПМСОФТ, 2004. — 580 с.
- Керцнер Г. Стратегическое планирование для управления проектами с использованием модели зрелости. — М.: ДМК Пресс; АйТи, 2003. — 750 с.
- О'Коннэл Ф. Как успешно руководить проектами. Серебряная пуля: Пер. с англ. — М.: Кудиц-образ, 2003. — 230 с.
- Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов (утв. Минэкономки России, Минфином России и Госстроем России 21.06.1999 № ВК 477).
- ГОСТ Р ИСО 10006-2005 Системы менеджмента качества. Руководство по менеджменту качества при проектировании.
- Международный стандарт управления проектами ISO 21500.
- ГОСТ Р 54869-2011 Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом.
- ГОСТ Р 54870-2011 Проектный менеджмент. Требования к управлению портфелем проектов.

ГОСТ Р 54871-2011 Проектный менеджмент. Требования к управлению программой.  
ГОСТ Р 51904.1-2005 (МЭК 62198:2001). Менеджмент риска. Руководство по применению при проектировании.

ГОСТ Р 52806–2007. Менеджмент рисков проектов. Общие положения.

ГОСТ Р 52807–2007. Руководство по оценке компетентности менеджеров проектов.

ГОСТ Р 53892-2010. Руководство по оценке компетентности менеджеров проектов. Области компетентности и критерии профессионального соответствия.

в) ресурсы сети «Интернет»

Электронный каталог Научной библиотеки ЯрГУ  
([https://www.lib.uniyar.ac.ru/opac/bk\\_cat\\_find.php](https://www.lib.uniyar.ac.ru/opac/bk_cat_find.php)).

Электронная библиотечная система (ЭБС) издательства «Юрайт» (<https://www.urait.ru>).

Электронная библиотечная система (ЭБС) издательства «Проспект» (<http://ebs.prospekt.org/>).  
Научная электронная библиотека (НЭБ) (<http://elibrary.ru>)

<https://sovnet.ru/> - официальный сайт, Национальная ассоциация по управлению проектами СОВНЕТ (Россия)

<https://pmpractice.ru/about/> - Группа компаний «Проектная практика»

<https://www.ipma.world/> - официальный сайт IPMA – Международная ассоциация по управлению проектами

<http://www.pmwebinars.ru/blog/knigi-po-upravleniyu-proektami-kotoryie-mozhno-skachat.html> - можно скачать книги по Управлению проектами, в том числе В.Богданова «Управление проектами. Корпоративная система – шаг за шагом».

<http://www.aup.ru/books/i022.htm> - Электронные книги по управлению проектами

## **8. Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса по дисциплине**

## **9. Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса по дисциплине**

Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса по дисциплине включает в свой состав специальные помещения:

- учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа;
- учебные аудитории для проведения практических занятий (семинаров);
- учебные аудитории для проведения групповых и индивидуальных консультаций;
- учебные аудитории для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации;
- помещения для самостоятельной работы;
- помещения для хранения и профилактического обслуживания технических средств обучения.

Специальные помещения укомплектованы средствами обучения, служащими для представления учебной информации большой аудитории.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа к электронной информационно-образовательной среде ЯрГУ.

Автор:

Профессор кафедры управления и предпринимательства,  
д.э.н., профессор \_\_\_\_\_Долматович И.А.

**Приложение № 1 к рабочей программе дисциплины  
«Основы проектной деятельности»**

**Фонд оценочных средств  
для проведения текущей и промежуточной аттестации студентов  
по дисциплине**

**1. Типовые контрольные задания или иные материалы,  
необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности,  
характеризующих этапы формирования компетенций**

**1.1 Контрольные задания и иные материалы,  
используемые в процессе текущей аттестации**

**Задания для проведения текущего контроля по теме**

**1. Введение в проектную деятельность**

**Контрольные вопросы и задания по теме**

Что такое проектная деятельность и ключевые отличия от операционной деятельности.

Каковы основные этапы проектной деятельности и их краткая характеристика.

Дайте определение проекту, программе проектов, портфелю проектов и программ .

В чем состоит суть структуризации (декомпозиции) проекта?

Перечислите основные функции управления проектом.

Что такое миссия проекта? С какой точки зрения формулируется миссия проекта?

Определите миссию для следующих проектов: - строительство нефтепровода;

- строительство жилого дома;

- проект реструктуризации предприятия;

- реформа образования.

Как соотносятся миссия и стратегия проекта?

Все ли фазы проекта являются обязательными (необходимыми)?

Чем отличаются фазы жизненного цикла и этапы реализации проекта?

В чем различие организационной структуры проекта и предприятия?

**Выполните задания**

**Заполните пропущенные слова**

Как Вы думаете, в каких случаях это операционная или проектная деятельность?

1) Процесс выполнения ремонта в квартире

Если мы периодически что-то доделываем, меняем обои, прикручиваем полки, меняем окна – это..

Если мы задаемся целью завершить ремонт до определенной даты в определенном месте (квартире), например, до начала лета (если это в принципе возможно – завершить ремонт...), планируем шаги и контролируем их выполнение – это...

## 2) Приготовление праздничного ужина

Заранее продумав концепт праздничного ужина с друзьями, расписав шаги когда, что и кто будет закупать и готовить, как сервировать стол, мы получим деятельность, больше похожую на...

Если мы как обычно купили продукты и приготовили ужин – это деятельность...

### **Попробуйте определить, где девиз и где цель**

«Научиться говорить на финском языке» – это...?

«Научиться говорить на финском языке так, чтобы спокойно общаться с местными жителями, до 1 июля» – это...?

«Разработать веб-приложение для проведения опросов сотрудников до 01 октября 2019» – это...?

«Разработать лучшее приложение для проведения опросов» – это...?

## **Тесты**

### **1. Укажите, верно ли следующее утверждение:**

Ключевым отличием операционной деятельности от проектной является получение в результате операционной деятельности уникального результата

Верно

Неверно

### **2. В каких случаях речь идет о проектной деятельности?**

Выберите один или несколько ответов:

Мы задаемся целью завершить ремонт до определенной даты в определенном месте (квартире), например, до начала лета (если это в принципе возможно – завершить ремонт...), планируем шаги и контролируем их выполнение

Мы периодически что-то доделываем в квартире, меняем обои, прикручиваем полки, меняем окна

Мы иногда выходим утром на пробежку, делаем зарядку для поддержания здоровья

Мы задаемся целью пробежать конкретный марафон с определенной скоростью, составляем план тренировок, необходимых консультаций со специалистами и следуем намеченному плану

**3. Среди следующих вариантов выберите те, которые не являются целью:**

Научиться говорить на финском языке

Научиться говорить на финском языке на уровне свободного владения с носителями языка до 1 января 2020 года

Разработать веб-приложение для проведения опросов сотрудников до 01 октября 2019

Разработать лучшее веб-приложение

**4. Укажите неверные утверждения относительно этапов проектной деятельности:**

Проектная деятельность начинается с этапа проблематизации

После завершения этапа проблематизации в проекте начинается этап планирования

Последний этап проектной деятельности – сдача проекта

Проектная деятельность начинается с целеполагания

**5. Укажите, что должно быть на месте пропусков в следующем утверждении:**

«В ходе [пропуск 1] проекта важно определять [пропуск 2] для оценивания получаемых промежуточных результатов»

1 – реализации; 2 – контрольные точки

1 – целеполагания; 2 – контрольные точки

1 – реализации; 2 – паузы в проекте

1 – проблематизации; 2 – паузы в проекте

**Кейс.**

Экспертная оценка инвестиционного решения реализации проекта.

Компания «Oriental Dream» рассматривает возможность налаживания собственного производства эзотерической продукции в России.

Эксперты компании оценивают варианты инвестиционного замысла, каждому из которых соответствуют различные экспертные значения факторов успеха. Максимально благоприятное значение фактора = 100.

Проведите экспертную оценку по схеме, изложенной в данной теме, заполнив следующую таблицу:

Фактор	Вес	Варианты проекта			Интегральная оценка		
		A	B	C	A	B	C
Спрос на продукцию проекта	0,3	50	65	80			
Конкурентоспособность продукции проекта	0,25	70	80	90			
Стабильность цен на материалы	0,2	80	70	50			
Наличие альтернативных технических решений	0,15	75	70	50			
Сложность проекта	0,1	80	70	10			



Сумма	1	-	-	-			
-------	---	---	---	---	--	--	--

Проанализируйте варианты проекта. Чем они отличаются?  
 Какой (какие) проекты, на Ваш взгляд, подлежат дальнейшему рассмотрению?  
 Изменится ли Ваше решение, если веса изменятся на (0,4; 0,3; 0,2; 0,1; 0)?  
 Можно ли это как-то объяснить?

## 2. Классификация проектов

### Контрольные вопросы и задания по теме

Зачем нужна классификация типов проектов.  
 Каковы основные признаки классификации проектов.  
 Виды и типы проектов.  
 Как можно определить понятие «Успешность проекта».  
 Важные элементы успешных проектов.  
 Какие показатели используются при оценке успешности проекта.  
 Объекты и субъекты управления проектами.

### Кейс. Анализ ситуации

Транскаспийский газопровод — новый маршрут к экспортным рынкам.  
 Отсутствие выхода к морю является большой проблемой для Туркменистана, поскольку делает невозможным экспорт газа за рубеж. Транскаспийский газопровод (TCGP) откроет прямой выход в Турцию и на Запад через Азербайджан, в то время как сегодня поставки из этого региона должны осуществляться через Россию и Иран.  
 Цель проекта Транскаспийского газопровода — способствовать созданию в каспийском регионе новой системы транспортировки газа. Газопровод станет элементом, увеличивающим многообразие источников и маршрутов для экспорта каспийского газа в Турцию и Европу. Президенты четырех государств — участников проекта (Грузия, Азербайджан, Туркменистан и Турция) подписали Декларацию в поддержку проекта. Осуществляет эту поддержку Правительство США. В реализации проекта принимают участие международные корпорации — в частности, Shell и PSG International. Стоимость проекта оценивается в \$2,5 млрд.

### Вопросы для анализа:

К какому типу проектов относится данный проект?  
 Какие факты подтверждают Ваше предположение?

### Кейс «Купол тысячелетия»

**Купол тысячелетия (The Millennium Dome)** – крупное здание в виде купола, построенное для выставки «Millennium Experience», приуроченной к празднованию наступления третьего тысячелетия. Расположено на полуострове Гринвич в юго-восточном Лондоне. Выставка была открыта для посетителей с 1 января по 31 декабря 2000 года.



Купол представляет собой большой белый шатер с двенадцатью 100 метровыми желтыми башнями, символизирующими месяцы года и стрелки циферблата. Размер шатра составляет 365 м в диаметре (один метр в течение каждого дня в стандартном году). Он стал одним из самых узнаваемых ориентиров Соединенного Королевства.

Проект Купола первоначально был задуман в 1993 году в несколько меньшем масштабе, как Фестиваль Британии или как место для всемирной выставки, чтобы отпраздновать третье тысячелетие. Затем новое правительство значительно расширило масштаб и финансирование проекта, что в свою очередь сильно увеличило ожидания от результата: уникальная достопримечательность для встречи нового тысячелетия, представляющая новый стандарт в индустрии развлечений, охватывающее ключевые аспекты британской жизни (религия, технологии или развлечения).

Получилось так, что множество сторон, участвующих в проекте, преследовали только свои интересы и продолжали вносить изменения в проект после его утверждения. Это привело к тому, что наполнение Купола не соответствовало потребностям рынка, и посетители так и не поняли, зачем был сделан этот проект и на что он вообще был рассчитан.

Отметим, что проблемы с куполом начались в самый первый день его открытия. Линия метро, специально построенная для доставки посетителей из центральной части Лондона, оказалась перегруженной. А те счастливицы, которым в ночь открытия все же удалось добраться до купола своевременно, пришлось простоять на холоде длинную очередь.

В итоге на проектирование и строительство было выделено более чем 1.4 миллиарда долларов США различными источниками, но преимущественно на лотерейные деньги и частное субсидирование.

Прогнозы были основаны на нереалистично высоких данных – 12 миллионов посетителей в год, а на самом деле в первый год посетили всего лишь 6,5 миллиона человек.

Купол Тысячелетия был открыт вовремя в 1998 году, а закрылся 31 декабря 2000 и был продан, преобразовавшись в 26 000 мест развлечений и спортивной арены<sup>3</sup>.

Купол Тысячелетия – хороший пример проекта, завершившегося точно в срок и в целом в рамках бюджета, но отсутствие ориентированности на потребности клиента привело к закрытию проекта, который мог бы иметь большой успех.

Грандиозное мероприятие оказалось исключительно убыточным, а для завершения проекта тоже нужно было вложить немало денег. Несколько месяцев британские финансисты напряженно решали классическую дилемму «и нести тяжело, и бросить жалко», пока, наконец, не решились на торжественное закрытие купола. В канун нового, 2001 года пришлось попрощаться с «фиаско тысячелетия».

## Кейс 2 «Сиднейская опера»



Сиднейский оперный театр (англ. Sydney Opera House) — музыкальный театр в Сиднее, одно из наиболее известных и легко узнаваемых зданий мира, являющееся символом крупнейшего города Австралии и одной из главных достопримечательностей континента — парусообразные оболочки, образующие крышу, делают это здание непохожим ни на одно другое в мире. Оперный театр признан одним из выдающихся сооружений современной архитектуры в мире и с 1973 года является, наряду с мостом Харбор-Бридж, визитной карточкой Сиднея.

Можно сказать, что процесс создания театра является хрестоматийным провальным управлением проектом. Планировалось, что строительство театра займет всего четыре года и будет стоить семь миллионов австралийских долларов. По факту строительство заняло четырнадцать лет и обошлось в 102 миллиона долларов. Что означает превышение сроков на 350% и бюджета почти на 1500%.

В 1955 году был объявлен международный конкурс на лучший дизайн будущего здания, в результате которого было получено 233 заявки из 32 стран. В критериях были определены требования к самому зданию (большой зал для 3,000 посетителей, небольшой зал для 1 200 посетителей под разные цели, включая полномасштабные оперы, концерты, лекции, выступления балета и другие представления), но не было ограничений по срокам и стоимости. Победил датский архитектор Йорн Утзон (Jørn Utzon).

В 1959 году началось строительство, не смотря на нерешенные конструкторские

задачи и продолжающее поступление новых запросов, требовавших новых конструктивных решений. Правительство стремилось быстрее начать работу, боясь, что финансирование или общественное мнение может сильно измениться.

Работа над подиумом (первый этап) была закончена в начале 1963 года с отставанием от графика на 47 недель и с бюджетом в 5,2 миллиона. Принудительное раннее начало привело к значительным более поздним проблемам, например, оказалось, что основание подиума не готово было выдержать массу крыши.

По результатам первого этапа бюджет вырос до 12,5 миллионов (вместо изначально запланированных 7). Второй этап (создание крыши) начал проходить под пристальным надзором правительства, контролировавшего все расходы. В результате бюджетных разногласий архитектор Утзон в 1966 вышел из проекта и покинул Австралию. Стоимость проекта в октябре 1966 составляла все еще только \$22,9 миллиона, меньше чем четверть заключительной стоимости в размере \$102 миллионов в 1973 году. Утзон никогда больше не приезжал в страну, а в 2003 году получил Притцкеровскую премию за свой проект здания Оперы Сиднея, хотя сам так никогда и не увидел здания во всем его великолепии.

В 1973 королева Елизавета II торжественно открыла Оперный Театр Сиднея. А уже к 1975 он окупил себя!

### **Задание**

Попробуйте ответить на следующие вопросы, опираясь на информацию, полученную из кейса, и изученный вами теоретический материал:

1. Какие из факторов успешности проекта были упущены в случае проекта «Купол тысячелетия»?
2. Приведите перечень причин, которые не были учтены авторами проекта «Купол тысячелетия», что в результате привело к закрытию сооружения спустя примерно год после его открытия.
3. Какие основные причины срыва сроков и бюджета проекта «Сиднейская опера»?
4. Как вы думаете почему, несмотря на многократное превышение бюджета проекта, Сиднейский оперный театр, как продукт проекта оказался чрезвычайно успешным?
5. Какие выводы Вам необходимо сделать при реализации собственного проекта?

## **3.Формирование команды проектов**

### **Контрольные вопросы и задания по теме**

Состав команды проекта.  
Руководитель проекта и его обязанности.  
Функции и требования к руководителю проекта.  
Признаки команды проекта.  
Подходы к формированию команды.  
Отбор команды проекта.  
Планирование командной работы.  
Организация командной работы.  
Развитие проектной команды.  
Урегулирование конфликтов в проектной команде.

**Задание 1. Укажите название стадий развития команды (например, формирование, исполнение и т.д.):**

– самая трудная и важная, через которую команде необходимо пройти. Производительность команды фактически снижается, потому что энергия тратится на непродуктивные действия. Отдельные участники могут не соглашаться с целями проекта, поэтому команда может распасться на отдельные подгруппы. Чтобы пройти эту стадию, участники должны работать, чтобы преодолеть препятствия, принять индивидуальные различия (функциональные и нефункциональные роли) и проработать противоречивые идеи относительно задач и целей. Неспособность разрешить конфликты может привести к долгосрочным проблемам и, в конечном счете, к провалу проекта \_\_\_\_\_

– прочно установилось согласие и сотрудничество, команда зрелая и хорошо организована. Участники команды доверяют друг другу. Проблемы и конфликты могут возникать, но они решаются конструктивно, без прерывания работы. Команда замотивирована и сосредоточена на достижении целей проекта \_\_\_\_\_

- складывается консенсус в отношении того, кто является лидером, а также ролей отдельных участников. Производительность команды увеличивается. Возникает чувство сплоченности и единства, участники начинают видеть ценность различий друг друга в команде. Участники больше сосредоточены не на своих индивидуальных целях, а скорее на выработке способа совместной работы. Тем не менее, гармония ненадежна, и, если разногласия возобновятся, команда может снова вернуться на предыдущую стадию \_\_\_\_\_

- включает в себя период знакомства, обычно все настроены позитивно. Неопределенность пока высока, и участники ищут лидерства и авторитета. Они задают такие вопросы, как «Что команда предлагает мне?», «Что от меня ожидается?», «Смогу ли я?». Руководитель проекта должен убедиться, что все участники вовлечены в распределение ролей и обязанностей \_\_\_\_\_

- проект подходит к концу. Не забудьте осознать полученный успешный опыт для использования в будущем (а если это не был успешный проект – оценить то, что произошло, и извлечь уроки для будущих проектов). Когда проект завершается, участники могут испытать чувство сожаления, поэтому торжественное признание работы и успеха команды окажется полезным \_\_\_\_\_

**Задание 2. Определите роли в команде проекта:**

выделяет ресурсы для реализации проекта \_\_\_\_\_

утверждает требования к проекту \_\_\_\_\_

отвечает за достижение цели проекта \_\_\_\_\_

утверждает бюджет проекта \_\_\_\_\_

снижает степень неопределенности, которая присуща каждому проекту \_\_\_\_\_

принимает результаты проекта \_\_\_\_\_

**Задание 3. Выберите те выражения, в которых степени ответственности использованы верно:**

Исполнитель несет ответственность за непосредственное исполнение задачи, за качество ее исполнения и сроки реализации.

У каждой задачи должен быть хотя бы один наблюдатель.

Консультант не несет ответственности за выбор способа решения задачи.

У каждой задачи должен быть хотя бы один консультант.

Крайне желательно, чтобы Ответственным за задачу был один человек.

Наблюдателя информируют об уже принятом решении.

**Задание 4.** Константин собирает команду для решения задачи, связанной с нехваткой мест для хранения велосипедов на нескольких пунктах проката (вводный кейс). Для начала Константин решил проанализировать список всех коллег, с которыми он так или иначе уже обсуждал задачу.

Вот список:

- Геннадий – директор компании, поставил Константину задачу;
- Анастасия – финансовый менеджер компании, просила просто держать ее в курсе, чтобы скорректировать потенциальные будущие затраты на покупку новых велосипедов;
- Юрий и Елена – сотрудники пунктов проката велосипедов. Именно в их пунктах необходимо разместить дополнительные велосипеды. Они знают все нюансы выдачи велосипедов, условия их хранения, а также особенности складских помещений их пунктов выдачи;
- Николай – инженер, который подходил к Константину с предложением спроектировать двухуровневый склад в каждом из пунктов проката. У него был успешный опыт решения аналогичной проблемы в компании, предоставляющей напрокат катамараны;
- Александр – бизнес-аналитик, специализирующийся на построении внутренних процессов компании, хочет внести эту задачу и ее потенциальное решение в корпоративную базу знаний.

Кто из приведенного списка сотрудников может быть участником проекта, а не просто заинтересованной стороной?

Выберите один или несколько вариантов ответа:

Геннадий  
Анастасия  
Юрий  
Александр

**Задание 5. Выберите, какое определение команды проекта является неправильным:**

Команда проекта – это временная рабочая группа, выполняющая работы по проекту и ответственная непосредственно перед всеми заинтересованными лицами за их выполнение.

Команда проекта – это временная рабочая группа, выполняющая работы по проекту и ответственная перед Руководителем проекта за их выполнение.

**Задание 6.** Брюс Такман выделил пять стадий развития команд, которые имеют свои особенности, знание о которых позволит избежать трудностей и выстроить эффективную работу над проектом.

1. Формирование, Forming
2. Столкновение, Storming
3. Нормализация, Norming
4. Исполнение, Performing
5. Закрытие, Adjourning

Какие из следующих утверждений относительно динамики развития команды по Такману являются верными?

Выберите один или несколько вариантов:

Фаза столкновения самая трудная для команды, руководителю проекта при планировании стоит заранее предусмотреть, что производительность команды в этот момент значительно снизится

На стадии исполнения команда хорошо замотивирована, все участники четко понимают цели и задачи, все конфликты решаются быстро и конструктивно

На стадии формирования участники сосредоточены не на своих индивидуальных целях, а на выработке способа совместной работы



Если команда уже прошла фазу столкновения и сейчас находится на стадии нормализации, это значит, что все возможные разногласия решены и возврат к столкновению может быть исключен

**Задание 7.** Александр затеял переезд и попросил своих друзей Никиту, Юру и Максима помочь. Совместными усилиями друзья составили матрицу распределения ответственности, представленную ниже.

Работы	Персона			
	Александр	Никита	Юра	Максим
Сортировка вещей	C	R/A	A	C
Упаковка вещей в коробки	C	R	A	R/A
Погрузка коробок с вещами	C	R	A	I
Транспортировка	C	I	A	R/A
Разгрузка	I	C	C	A

R – Responsible – Исполнитель, A – Accountable – Ответственный, C – Consulted – Консультант, I – Informed – Наблюдатель

Укажите, какие утверждения относительно необходимых исправлений в представленной матрице заинтересованных сторон верны? Выберите один или несколько вариантов:

Необходимо пересмотреть роль Александра в команде, поскольку при таком распределении ответственности он не является исполнителем или ответственным ни для одной из работ, что ставит под сомнение необходимость данной роли в команде

Необходимо заранее подумать, как распределить работу между исполнителями для задачи "Упаковки вещей в коробки", поскольку одновременно и Никита, и Максим являются исполнителями

Необходимо пересмотреть распределение ответственности для задач "Сортировка вещей", "Упаковка вещей в коробки" и "Транспортировка", поскольку один человек не может одновременно выполнять роль ответственного и исполнителя

Необходимо пересмотреть распределение ответственности для задачи "Упаковка вещей в коробки", поскольку нежелательно, чтобы у одной работы было два ответственных неверно

#### 4. Коммуникация в проекте

##### Контрольные вопросы и задания по теме

Что такое «коммуникации в проекте»?



В каких случаях требуется специально разрабатывать методы коммуникаций и выполнять планирование коммуникаций?

Какие методы и технологии коммуникаций бывают? В чем их преимущества и недостатки?

Что содержит план коммуникаций?

Назовите основные критерии эффективных коммуникаций в проекте.

**Ситуационное задание.** Ярославское предприятие по производству лакокрасочных изделий АО «Русские краски» ведет переговоры с немецкой фирмой того же профиля о создании совместного предприятия по выпуску нового ассортимента продукции на базе немецкой технологии. В качестве вклада в уставный капитал немецкая сторона предлагает свое оборудование и просит российскую сторону оплатить проектные работы по внедрению новой технологии. Технологический проект должен включать и организационный проект, стоимость разработки которого составляет около 20 % стоимости всего проекта. Сам оргпроект должен состоять из двух частей:

1) организация труда, производства и управления в проектируемом производстве, включая расчет численности и профессионально-квалификационного состава кадров, разработку штатного расписания, системы оплаты труда и т.п.;

2) организация собственно внедрения новой технологии, включая распределение обязанностей, графики обеспечения, монтажа, запуска и освоения, в том числе подготовку кадров и т.п.

В ходе переговоров участники с российской стороны выразили сомнение в целесообразности разработки оргпроекта немецкими специалистами, имея в виду специфику систем оплаты труда, профессионально-квалификационных структур и тарифных сеток, а также законодательные и другие нормы, регулирующие организацию и оплату труда в России. Что же касается второй части оргпроекта, то тут предлагалось вообще обойтись без нее и решить все в рабочем порядке на основе согласованных графиков.

Немецкая сторона выступила с категорическими возражениями. В качестве наиболее весомого аргумента высказывались сомнения в своевременном и полном освоении проектных мощностей новым предприятием при отсутствии детально проработанного оргпроекта и должного обеспечения его реализации, что, в свою очередь, могло растянуть на неопределенный срок окупаемость всего проекта и поставить, таким образом, под сомнение его эффективность. Данный аргумент представителей немецкой фирмы поколебал мнение отдельных специалистов, участвовавших в переговорах с российской стороны. Переговоры были временно приостановлены. На совете директоров АО при обсуждении требований немецкой фирмы мнения разделились.

Вам предлагается определить и аргументировано обосновать собственное отношение к организации и реализации рассматриваемого проекта. Если вам известны подобные прецеденты в реализации совместных инновационных проектов, то проанализируйте и их.

## **Анализ ситуаций проекта: всегда ли эффективны коммуникации**

### **Ситуация 1**

Ваш непосредственный начальник, минуя вас, дает задание вашему подчиненному, который уже занят выполнением срочной работы. Вы и ваш начальник считаете свои задания в проекте неотложными. Выберите наиболее приемлемый вариант решения:

А – строго придерживаться субординации, не оспаривая решение начальника; предложить подчиненному отложить выполнение текущей работы;

Б – все зависит от того, насколько авторитетен в ваших глазах начальник;

В – выразить свое несогласие с решением начальника; предупредить его о том, что впредь в таких случаях будете отменять его задания, порученные вашему подчиненному без вашего согласия;

Г – в интересах дела отменить задание начальника и приказать подчиненному продолжать начатую работу.

### **Ситуация 2**

Творческий, грамотный специалист не может подчиниться существующему режиму работы, установленному руководителем проекта: вовремя начинать свой рабочий день. Часто опаздывает. Это связано с его психофизиологическими особенностями. Однако как работник он просто незаменим. Действия руководителя:

А – объявить выговор, принять решительные меры для установления жестких рамок поведения вплоть до увольнения;

Б – выяснить причины опозданий, предложить перейти на оптимальный режим работы;

В – оставить все как есть;

Г – предложить коллективу организовать творческую группу для создания инновационной среды.

### **Ситуация 3**

Подчиненный игнорирует указания руководителя проекта, делает все по-своему, не исправляет того, на что ему указали. Как должен вести себя руководитель проекта:

А – разобраться в мотивах упорства и, видя их несостоятельность, применить обычные административные меры, не теряя времени на разговоры;

Б – в интересах дела постараться переубедить, расположить к себе, настроить на благоприятный деловой контакт в дальнейшем;

В – прежде всего попытаться воздействовать на сотрудника через авторитетных для него членов коллектива;

Г – сначала подумать о том, что зависит от поведения руководителя, не делает ли он сам ошибок, а уж затем выяснить, в чем прав и не прав этот подчиненный.

### **Ситуация 4**

В уже сложившейся организации, где имеется конфликт между двумя группировками по поводу разработки инновационных решений, появляется новый руководитель. Каким образом, по вашему мнению, он должен разрешить имеющийся конфликт?

Выберите одно из возможных решений:

А – не обращая внимания на сопротивление новому стилю работы старого начальника, опираясь на сторонников противоположной группировки, вести работу по внедрению новшеств, не вовлекаясь в конфликты, воздействуя на противника силой своего примера;

Б – в первую очередь попытаться разубедить и привлечь на свою сторону тех, кто выступает против или не соглашается с нововведениями, хочет работать по-старому;

В – прежде всего в решении конфликта опираться на тех, кто поддерживает руководителя;

Г – постараться примирить сторонников старого и нового стилей работы путем постановки новых перспективных заданий, поддерживая лучшие трудовые традиции коллектива и отвергая устаревшие, косные и вредные для дела.

### **Ситуация 5**

Ваш подчиненный, минуя вас, выходит на вышестоящего начальника в проекте с предложениями по оптимизации работы. Вы об этом узнаете от своего начальника. Ваши действия:

А – вызвать подчиненного и серьезно поговорить о недопустимости такого решения вопросов вплоть до увольнения;

Б – поговорить с начальником по поводу предложений, не заостряя внимание на авторе проблемы;

В – не реагировать на ситуацию, отклонить решение;

Г – выяснить причину такого поступка и цель, которая при этом преследовалась. Попытаться наладить конструктивную атмосферу в коллективе.

### Ситуация 6

При распределении премий некоторые участники команды проекта посчитали, что их несправедливо обошли, и обратились к вам с жалобой. Что вы ответите:

А – скажете, что премии распределяются и утверждаются в соответствии с приказом руководителя;

Б – успокоите сотрудников, пообещав, что они получают премию в следующий раз, если заслужат;

В – посоветуете недовольным обратиться в соответствующий юридический или профсоюзный орган.

### Тесты

1. Константин выбрал первых участников команды, с которыми он планирует прорабатывать идеи решения поставленной задачи. Участники команды определили правила коммуникации. Среди представленного списка правил выберите все *корректные правила*, с точки зрения теории выстраивания коммуникаций:

Выберите один или несколько вариантов ответа:

Участники решают все наиболее важные проектные вопросы, требующие уточнения у Геннадия (генерального директора компании, поставившего задачу), при встрече или видеоконференции, которые проводятся не реже 1 раза в неделю, по пятницам, в 12:00 по московскому времени, или чаще - по инициативе Константина или Геннадия при необходимости срочного решения вопроса

Вся промежуточная документация по проекту хранится в переписке, финальные версии вне зависимости от их объема рассылаются по электронной почте всем участникам команды и заинтересованным сторонам

Для общения участников команды используется специально созданная группа в корпоративном мессенджере, в которой участники могут делиться любыми новостями, относящимися к проекту, задавать вопросы

Рассылка материалов, которые будут обсуждаться на совещании и на основании которых будет приниматься решение, осуществляется до совещания для того, чтобы участники заранее смогли ознакомиться с материалами и прийти подготовленными

2. Выберите один или несколько правильных вариантов:

План работ по проекту  
Перечень регулярных совещаний  
Распределение ответственности участников за задачи проекта  
Перечень информационных каналов взаимодействия участников

3. Укажите, является ли следующее решение для организации коммуникаций корректным: "Для хранения документов используется общее хранилище, а в электронных сообщениях пересылается ссылка на документ".

Верно  
Неверно

4. Укажите, является ли следующее решение для организации коммуникаций эффективным: "Для обсуждения рабочих вопросов и решения вопросов с Заказчиком используется единый общий проектный чат"

Верно  
Неверно

5. Верно ли следующее утверждение: «Хорошо выстроенные коммуникации нужны для того, чтобы вовлекать в процесс выполнения проекта и предоставлять информацию о ходе проекта заказчику и другим заинтересованным лицам»?

Верно  
Неверно

## **5. Планирование проекта**

Назовите основные фазы разработки проекта.

Что понимается под «концепцией проекта»?

Что входит в понятие «цели проекта»?

Каковы основные характеристики задач, формулируемых на стадии формирования концепции проекта?

Что составляет суть предварительного анализа осуществимости проекта?

Перечислите основные составляющие Ходатайства о намерениях.

В чем состоит сущность планирования?

Какова основная цель планирования?

Перечислите основные процессы планирования.

Перечислите вспомогательные процессы планирования.

В чем состоит сущность агрегирования календарно-сетевых планов (графиков)?

Дайте определение концептуальному плану, стратегическому плану и детальному плану проекта.

В чем состоит сущность метода SWOT-анализа?

Перечислите факторы успеха при детальном планировании.

Что должен включать в себя детальный график?

## **Кейс. Отработка проектных документов на стадии его инициации**

**Задание 1 . Укажите, что должно быть на месте пропусков в следующем утверждении:**

«В ходе [пропуск 1] проекта важно определять [пропуск 2] для оценивания получаемых промежуточных результатов»

1 – реализации; 2 – контрольные точки

1 – целеполагания; 2 – контрольные точки

1 – реализации; 2 – паузы в проекте

1 – проблематизации; 2 – паузы в проекте

***Какие процессы проектного менеджмента характерны для задуманного Вами проекта?...***

### **Задание 2.**

**Среди следующих вариантов выберите те, которые не являются целью:**

Научиться говорить на финском языке

Научиться говорить на финском языке на уровне свободного владения с носителями языка до 1 января 2020 года

Разработать веб-приложение для проведения опросов сотрудников до 01 октября 2019

Разработать лучшее веб-приложение

***Сформулируйте цель своего проекта...***

### **Задание 3.**

**Сформируйте устав проекта, выбранного Вами для разработки**

#### **УСТАВ ПРОЕКТА, пример из практики**

<b>Название проекта:</b>	Создание центра обслуживания абонентов

<b>Краткое название:</b>	
<b>Инициаторы:</b>	Руководитель группы стратегического планирования
<b>Дата представления:</b>	«__» _____ 200_ года
<b>Подготовил:</b>	
<b>Обсуждение и дополнение:</b>	<i>Устав Проекта может изменяться по мере развития проекта. Порядок и содержание изменений определяется ...</i>

Содержание проекта	
<b>Обоснование инициации проекта</b>	<p>Существующая организация функционирования клиентской сервисной службы не соответствует темпам роста количества клиентов компании и требованиям к качеству обслуживания. Дальнейший рост числа обращений клиентов, что неизбежно при увеличении их количества, приведет к значительному снижению качества обслуживания и, как следствие, недовольству, жалобам и оттоку клиентов.</p> <p>Потребность в улучшении качества обслуживания клиентов с учетом перспективы роста их количества может быть удовлетворена за счет создания Центра обслуживания абонентов (ЦОА). ЦОА обеспечит обслуживание части типовых обращений автоматической справочной системой, интеллектуальную маршрутизацию более сложных вызовов на оператора, мониторинг переговоров с абонентами.</p>
<b>Цели проекта</b>	<p><b>Стратегические цели</b> – формирование дополнительных условий для выполнения стратегии компании по обеспечению потребителей доступной связью и высококачественным сервисом</p> <p><b>Краткосрочные цели</b> – снижение оттока клиентов по причине низкого качества сервиса, обеспечение возможности предоставления качественного сервиса при условии значительного и быстрого роста клиентской базы компании за счет создания и эффективной эксплуатации Центра обслуживания абонентов.</p>
<b>Результаты проекта</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Снижение затрат на обслуживание одного клиента;</li> <li>2. Снижение среднего времени обслуживания запроса;</li> <li>3. Уменьшение количества операторов;</li> <li>4. Уменьшение количества жалоб;</li> <li>5. Повышение имиджа компании;</li> <li>6. Получение возможности интенсификации маркетинговой деятельности;</li> <li>7. Создание платформы для коммерческого использования мощностей ЦОА;</li> <li>8. Получение возможности для диверсификации бизнеса;</li> </ol>
<b>Продукт проекта</b>	<b>Центр обслуживания абонентов (Call Center)</b> – бизнес-подразделение (отдел) в составе клиентской службы (КС) «Фликом», оснащенное всем необходимым для приема значительного объема поступающих телефонных вызовов и обращений через Интернет с последующей обработкой и переадресацией в зависимости от содержания.
<b>Структура продукта проекта</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>ЦОА в составе клиентской службы «Фликом»</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Программно-аппаратный комплекс</li> <li>• Развернутый WEB-портал</li> <li>• Бизнес-подразделение (отдел) в составе КС</li> <li>• Оснащенное и отремонтированное помещение на территории КС площадью не менее 120 кв.</li> <li>• Обученный персонал ЦОА: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Операторы из числа штатных сотрудников</li> <li>○ Технический персонал (набор по необходимости)</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>2. <b>Коммерческое отделение ЦОА</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• План маркетинга подразделения;</li> <li>• Заключенные договора на обслуживание корпоративных клиентов;</li> </ul> </li> </ol>
<b>Участники и заинтересованные стороны</b>	<p><b>Заказчик</b> - акционеры и руководство компании «ФЛИКОМ»</p> <p><b>Функциональный Заказчик</b> – КС «Фликом» в лице директора</p> <p><b>Исполнитель</b> – команда проекта во главе с менеджером проекта</p> <p><b>Поставщики (вендоры) ПО и оборудования</b> – внешние организации;</p>

	<p><b>Потребитель</b>– клиенты «Фликом», адвокаты, врачи</p> <p><b>Другие:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Поставщики информационных услуг, рекламные, PR-агентства;</li> <li>• Конкуренты;</li> <li>• Инвестор (банк)</li> </ul>
<p><b>Основные потребности (ожидания) участников</b></p>	<p><b>Заказчик</b> – окупаемость в плановые сроки, коммерческий эффект, генерация денежного потока, получение прибыли</p> <p><b>Функциональный Заказчик</b> – снижение количества жалоб, повышение качества обслуживания, улучшение показателей КС, как подразделения «Фликом», надежность системы, простота эксплуатации и обслуживания, низкая стоимость владения системой, квалифицированный персонал для функционирования и обслуживания</p> <p><b>Поставщики (вендоры) ПО и оборудования</b> – продажа своего продукта по максимальной цене, договоры на сервисное и техническое сопровождение, выход на филиалы и аффилированные структуры «Фликом»</p> <p><b>Исполнитель</b> – выполнение проекта в срок, без превышений бюджета, сдача ЦОА на баланс КС, проектные бонусы</p> <p><b>Потребитель</b> – качественный, доступный сервис, надежность</p> <p><b>Другие:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Поставщики информационных услуг, рекламные, PR-агентства – продажа собственных услуг</li> <li>• Конкуренты – промышленный и иной шпионаж, получение опыта и уроков, провал проекта, поиск путей обойти «Фликом»</li> <li>• Инвестор (банк) – предоставление кредита на выгодных для себя условиях</li> </ul>
<b>Ограничения проекта</b>	
<b>Критические ограничения по времени</b>	<p>Сдача в эксплуатацию – 1 год</p> <p>Окупаемость – 2 года</p>
<b>Ограничения на затраты</b>	<p>Бюджет - _____ млн рублей</p> <p>Кредитное финансирование.</p>
<b>Организационные и другие требования</b>	Выбор поставщика оборудования должен быть проведен обязательно через тендер.
<b>Ограничения на штат</b>	На 100% загрузку выделен только менеджер проекта
<b>Другие ограничения</b>	<p>ЦОА должен быть интегрирован в состав клиентской службы без остановки процесса обслуживания абонентов и предоставления услуг.</p> <p>Необходимость обеспечения конфиденциальности информации для конкурентов о проекте до момента сдачи в промышленную эксплуатацию (или более)</p>
<p><b>Критерии оценки успешности проекта</b></p> <p><i>(с учетом ожиданий основных участников)</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сдача ЦОА в промышленную эксплуатацию к «__»____200__ года (в течение года) и в рамках утвержденного бюджета;</li> <li>2. Обеспечение к «__»____200__ года возможности ежедневного обслуживания _____ тысяч запросов;</li> <li>3. Снижение времени ожидания на линии до _____ секунд;</li> <li>4. Снижение количества жалоб до ____ на тысячу клиентов;</li> <li>5. Уменьшение оттока клиентов по причине некачественного сервиса на _____ процентов;</li> <li>6. Снижение стоимости обслуживания одного клиента до ____ руб в год;</li> <li>7. Выход на окупаемость к «__»____200__ года;</li> <li>8. Прибыль от первого года коммерческой эксплуатации ____ тысяч рублей;</li> <li>9. Привлечение до «__»____200__ года не менее 2-х корпоративных клиентов для коммерческого обслуживания Центром с объемом продаж не менее ____ тыс. руб;</li> </ol>

## УСТАВ ПРОЕКТА

<b>Название проекта:</b>	
<b>Краткое название:</b>	
<b>Инициаторы:</b>	
<b>Дата представления:</b>	«__»_____20__года
<b>Подготовил:</b>	
<b>Обсуждение и дополнение:</b>	<i>Устав Проекта может изменяться по мере развития проекта. Порядок и содержание изменений определяется ...</i>

Содержание проекта	
<b>Обоснование инициации проекта</b>	
<b>Цели проекта</b>	
<b>Результаты проекта</b>	



<b>Продукт проекта</b>	
<b>Структура продукта проекта</b>	
<b>Участники и заинтересованн ые стороны</b>	
<b>Основные потребности (ожидания) участников</b>	

Ограничения проекта	
Критические ограничения по времени	
Ограничения на затраты	
Организационные и другие требования	
Ограничения на штат	
Другие ограничения	
Критерии оценки успешности проекта (с учетом ожиданий основных участников)	

#### Задание 4.

Сформируйте «Реестр заинтересованных лиц (сторон) проекта»

#### Реестр заинтересованных лиц (сторон) проекта

№ п/п	Заинтересованные лица проекта (организации, люди, группы)	Представитель интересов (ФИО, должность)	Ожидание от реализации проекта


### Задание 5.

**Сформируйте «План управления заинтересованными лицами (сторонами) проекта» по предлагаемой форме**

#### **План управления заинтересованными лицами (сторонами) проекта**

<b>№</b>	<b>Заинтересованная сторона</b>	<b>Влияние/интерес (А, В, С, D)</b>	<b>Вовлеченность (текущая) (1, 2, 3, 4, 5 - баллы)</b>	<b>Вовлеченность (желаемая) (1, 2, 3, 4, 5 - баллы)</b>	<b>Стратегия взаимодействия</b>	<b>График, частота информирования</b>	<b>Содержание и воздействие изменений на заинтересованные стороны</b>



План управления проектом содержит информацию, почему проект необходимо выполнять и как команда проекта собирается это сделать

**3. Укажите, что из ниже перечисленного можно назвать вехами.**

Выберите один или несколько ответов.

Подготовка презентации полученных результатов

Дата выпускного концерта определена

Подготовка к отчетному концерту

Анализ заинтересованных сторон

План работ согласован

**4. План управления проектом – это утвержденный документ, в котором указано:**

Выберите один или несколько ответов.

как будет происходить мониторинг и контроль проекта

как будет формироваться команда проекта

как проект будет исполняться

как проект будет завершен

верно

**5. Укажите, какое из утверждений верно.**

Выберите один ответ:

Веха отображает ключевое событие или важную дату в проекте верно

Веха – ключевой этап в ходе осуществления проекта

## **6. Бюджет проекта**

### **Контрольные вопросы и задания по теме**

Чем определяется стоимость проекта?

Дайте определение понятию «бюджет» проекта.

Дайте определение понятию «смета» проекта.

Перечислите виды оценок стоимости проекта и укажите, на каких стадиях они применяются.

Перечислите ресурсы, которыми определяется стоимость проекта.

Перечислите шаги по оценке затрат проекта.

Дайте определение понятию «бюджетирование».

От чего зависит форма представления бюджетов.

Перечислите типы бюджетов в зависимости от стадии жизненного цикла.

Перечислите основные понятия традиционного метода контроля и метода освоенного объема.

В чем состоит сущность прогнозирования затрат?

В чем состоит цель составления и представления отчетности?

### **Кейс. Анализ ситуации. Проект автоматизации документооборота**

Крупная московская фирма по производству и продаже ликероводочных изделий инициировала проект автоматизации документооборота, который подразумевал проектирование, разработку и внедрение intranet-сети. В качестве заказчика проекта выступила сама фирма, а в качестве генерального подрядчика — консалтинговая фирма, специализирующаяся на предоставлении услуг в области современных информационных технологий. При этом консалтинговая фирма взяла на себя обязательства самостоятельно спроектировать всю систему документооборота и создать ее силами субподрядной софтверной фирмы.

На стадии переговоров были определены объемы, сроки и стоимость проекта, которая являлась оплатой услуг консалтинговой фирмы. При этом оплата услуг консалтинговой фирмы зависела от конкретных результатов — создания системы документооборота в оговоренные сроки. Из общей стоимости проекта часть денежных средств шла на оплату работы софтверной фирмы, причем работа программистов оценивалась в зависимости от затраченного времени, т. е. используя повременную систему оплаты труда.

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

### **Вопросы для анализа:**

На основе каких показателей руководитель проекта мог бы выявить ошибки в управлении стоимостью?

Какие ошибки были допущены в управлении стоимостью со стороны консалтинговой фирмы?

Как Вы оцениваете решение, принятое на совещании?

Какое решение было бы более целесообразно, по Вашему мнению?

### **Тесты.**

#### **1. Что из ниже перечисленного может относиться к материальным ресурсам?**

Выберите один или несколько вариантов.

Автомобиль в аренду  
Руководитель проекта  
Встреча с Заказчиком  
Пачка бумаги  
Банки с краской  
Покупка мешков  
Ящик гвоздей

**2. Что должно быть на месте каждого пропуска в следующем утверждении:** «В методе «[пропуск 1]» последовательно берем [пропуск 2] из иерархической структуры работ и оцениваем их [пропуск 3]. Поднимаемся по структуре снизу вверх, суммируем и получаем итоговую стоимость проекта.»

Выберите один ответ.

Пропуск 1 – снизу-вверх; пропуск 2 – задачи; пропуск 3 – трудоемкость  
Пропуск 1 – снизу-вверх; пропуск 2 – задачи; пропуск 3 – стоимость  
Пропуск 1 – сверху-вниз; пропуск 2 – трудоемкость; пропуск 3 – стоимость  
Пропуск 1 – сверху-вниз; пропуск 2 – задачи; пропуск 3 – стоимость

**3. Как называется документ, который отвечает на вопросы: сколько и за что предстоит заплатить в проекте без распределения во времени?**

Выберите один ответ.

Затраты проекта  
План-факт проекта  
Смета проекта  
Финансовый план проекта  
Денежный план проекта  
Бюджет проекта

**4. Укажите, что из нижеперечисленного относится к основным принципам создания бюджета проекта?**

Выберите один или несколько ответов.

Указывается время, когда потребуется нести расходы  
Желательно включать запас – резерв управления  
Соответствие жизненному циклу проекта с указанием заинтересованных лиц  
После утверждения бюджет не рекомендуется пересматривать  
Учитываются все затраты по проекту

**5. Верно ли следующее утверждение: «Бюджет проекта представляет собой утвержденную стоимостную оценку всех плановых затрат в проекте, а смета – предварительную оценку того, сколько и за что предстоит заплатить в проекте»?**

Верно  
Неверно

**7. Риски проекта**

**Контрольные вопросы и задания по теме**

Раскройте понятие риска проекта  
Приведите классификацию рисков проекта  
Охарактеризуйте причины и последствия рисков проекта  
Приведите условия и требования к созданию в проекте эффективной системы управления рисками  
В чем состоит суть процесса выявления (идентификация) рисков проекта  
Подходы и методы к оценке рисков проекта  
Планирование мероприятий по предотвращению рисков и устранению последствий

**Кейс.**

**Анализ ситуации. Проект создания специализированной флотилии для ярусного промысла донных пород рыб в прибрежной зоне п и южных островов**

Целями реализации проекта являются:

создание специализированной ярусоловной флотилии в рамках единого предприятия в целях развития прибрежного рыболовства в зоне N и Южных островов;  
промышленный лов ежегодно недоиспользуемых объектов морского промысла;  
изучение, экспериментальный и промышленный лов полностью неиспользуемых ранее объектов морского промысла;  
выпуск высококачественной рыбной продукции на уровне международных стандартов;  
развитие взаимовыгодного партнерства и торговли со странами АТР;  
интеграция в международную систему маркетинга рыбных продуктов;  
создание не менее 250—300 дополнительных рабочих мест.

В ходе предынвестиционного анализа и проектирования были выявлены риски и определены меры их предупреждения, представленные в таблице ниже:

Риски	Оценка рисков, меры предупреждения
Гибель судна в случае действия природно-естественных рисков	Страхование судна в зарубежных страховых компаниях
Изменение организации распределения квот на вылов биоресурсов в период действия проекта и его окупаемости	Закрепление за предприятием на федеральном уровне неизменной квоты на вылов биоресурсов с момента выдачи разрешения на строительство судов и начала реализации проекта, на основе договора о поддержке лизинга с департаментом по рыболовству Минсельхозпрода
Транспортные риски при продаже продукции и закупке материально-технических ресурсов	Страхование грузов Продажа товаров с переходом ответственности по рискам от продавца к покупателю
Инфляционный, дефляционный и валютный риск.	Применение в контрактах поставки продукции валютных и мультивалютных оговорок. Применение технологии фьючерсных сделок.
Политические риски	Первоначальная регистрация судов в оффшорной зоне с последующей регистрацией в РФ, в порту N южной области

Вопросы для анализа:

Какие, по Вашему мнению, недоработки в анализе и оценке рисков можно обнаружить в представленном выше материале?

Оцените мероприятия по снижению рисков. Являются ли данные мероприятия адекватными выявленным факторам риска?

### Тесты.

1. Что такое риск?

- а) разновидность ситуации, объективно содержащая высокую вероятность невозможности осуществления цели
- б) наличие факторов, при которых результаты действий не являются детерминированными, а степень возможного влияния этих факторов на результаты неизвестна
- в) следствие действия либо бездействия, в результате которого существует реальная возможность получения неопределенных результатов различного характера

2. Какие потери можно обозначить как трудовые?

- а) потери рабочего времени
- б) уменьшение выручки вследствие снижения цен на реализуемую продукцию
- в) уплата дополнительных налогов
- г) невыполнение сроков сдачи объекта
- д) потери материалов

3. Какие потери можно считать финансовыми?

- а) потери ценных бумаг
- б) потери сырья
- в) невыполнение сроков сдачи объекта
- г) выплата штрафа
- д) уплата дополнительных налогов
- е) уменьшение выручки вследствие снижения цен на реализуемую продукцию

4. Факторы, которые влияют на уровень финансовых рисков подразделяются на:

- а) объектные и субъектные
- б) позитивные и негативные
- в) простые и сложные



5. Какие потери можно отнести к потерям времени

- а) невыполнение сроков сдачи объекта
- б) потери ценных бумаг
- в) выплата штрафа
- г) уменьшение выручки вследствие снижения цен на реализуемую продукцию
- д) уплата дополнительных налогов

6. Как называется процесс использования механизмов уменьшения рисков?

- а) диверсификация
- б) лимитирование
- в) хеджирование

7. Что такое анализ риска?

- а) систематизация множества рисков на основании каких-либо признаков и критериев, позволяющих объединить подмножества рисков в более общие понятия
- б) систематическое научное исследование степени риска, которому подвержены конкретные объекты, виды деятельности и проекты
- в) начальный этап системы мероприятий по управлению рисками, состоящий в систематическом выявлении рисков, характерных для определенного вида деятельности, и определении их характеристик

8. Что является принципом действия механизма диверсификации?

- а) избежание рисков
- б) разделение рисков
- в) снижение рисков

9. Что такое идентификация риска?

- а) систематизация множества рисков на основании каких-либо признаков и критериев, позволяющих объединить подмножества рисков в более общие понятия
- б) начальный этап системы мероприятий по управлению рисками, состоящий в систематическом выявлении рисков, характерных для определенного вида деятельности, и определении их характеристик
- в) систематическое научное исследование степени риска, которому подвержены конкретные объекты, виды деятельности и проекты

10. Как называются риски, которые могут нести в себе как потери, так и дополнительную прибыль?

- а) чистыми
- б) критическими
- в) спекулятивными

11. На какие виды подразделяются риски по уровню финансовых потерь?

- а) допустимый, критический и катастрофический
- б) недопустимый, допустимый и критический
- в) критический, катастрофический и недопустимый

12. Как называются риски, которые обусловлены деятельностью самого предприятия и его контактной аудиторией?

- а) внешними
- б) внутренними
- в) чистыми

13. Чем измеряется величина или степень риска?

- а) средним ожидаемым значением

- б) изменчивостью возможного результата
- в) оба варианта верны

## **8. Контроль и аудит проекта**

### **Задания для проведения текущего контроля по теме**

1. Назовите основные функции системы контроля проекта.
2. Выделите наиболее важные результаты процессов контроля.
3. Назовите основные инструменты контроля сроков и стоимости проекта.
4. Для чего осуществляется контроль коммуникаций проекта?
5. Как процесс контроля качества связан с другими процессами управления проектами?
6. В чем сущность процесса администрирования контрактов?
7. Определите основные показатели эффективной системы контроля проекта.
8. Перечислите основных участников, их место и роль в процессах контроля.
9. Что такое система контроля? Какие элементы вы можете выделить в ней?
10. Перечислите основные функции системы контроля. С какими другими системами в проекте она должна взаимодействовать?

### **Кейс. Анализ ситуации.**

#### **Механизм контроля в фирме «Бритиш телеком»**

В фирме «Бритиш Телеком» центральным элементом системы финансового контроля является бюджет. Процесс формирования бюджета начинается с разработки пятилетнего плана. Этот план очень детальный. Значительное внимание в нем уделяется возможному состоянию рынков и конкуренции. Он составляется в форме балансового отчета с указанием возможных прибылей и убытков. Затем на основании пятилетнего плана менеджеры отделений разрабатывают детализированные бюджеты своих отделений. Особое внимание они уделяют возможным доходам и расходам, обеспечивающим выполнение пятилетнего плана. Для того чтобы обеспечить сопоставимость данных по различным отделениям, руководство фирмы требует, чтобы во всех отделениях бухгалтерская отчетность и расчет производственных издержек велись в сопоставимой форме.

После того как формирование пятилетнего плана и детализированных бюджетов завершено, бюджеты становятся основными контрольными документами организации. Процедура контроля включает в себя проведение ежемесячных и ежеквартальных обзорных совещаний на уровне правления отделений, на которых реально проведенная деятельность и достигнутый уровень издержек сопоставляется с запланированными показателями. При возникновении отклонений соответствующие менеджеры должны быть готовы объяснить их причины.

Система контроля служит также инструктивно-справочной системой для тех, кто участвует в выработке решений. В рамках бюджетов отделений устанавливаются лимиты капитальных вложений. Руководители отделений могут принимать решения об инвестициях в пределах сумм, если соответствующие затраты в бюджете не указаны. Для больших капитальных затрат по крупным проектам, а также по направлениям, отсутствующим в бюджете, необходимо согласие руководства высшего уровня.

### **Вопросы для анализа:**

С какими функциями и подсистемами связана подсистема контроля в вышеприведенном примере?

Какой объект контроля является основным?

Как можно охарактеризовать описанную выше систему контроля по уровню управления компанией?

### Задача 1. Сколько денег надо?

Рассчитайте потребность проекта в финансировании, если Вам дана следующая информация по денежным потокам от следующих видов деятельности компании по проекту.

Потоки	1 год	2 год	3 год	4 год
Операционная деятельность	100	200	600	800
Инвестиционная деятельность	-750	-50	0	0
Финансовая деятельность	665	-100	-450	-350

### Задача 2. Как сделать воду свежей?

Для Вашего проекта «Свежая вода» необходима регенерирующая установка. На рынке существуют две модели установок — модель А и модель Б. Необходимая сравнительная информация представлена в следующей таблице:

	Модель А	Модель Б
Срок службы модели (лет)	10	5
Цена модели (тыс. ден. ед.)	100	50
Ежегодные эксплуатационные расходы (тыс. ден. ед.)	10	15

Необходимо учесть следующее:

1. К концу срока службы не остается ликвидационной стоимости установки.
  2. Существуют альтернативные возможности для капиталовложений под 20% годовых (сложные проценты).
- Какую модель установки Вы предпочтете и почему?

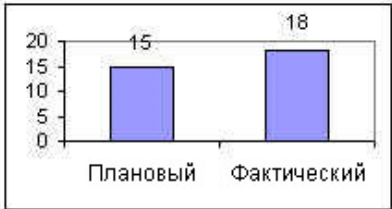
### Тесты на знание основ проектной деятельности по стандарту PMI PMBOK

<input type="checkbox"/>	<b>1. Кто готовит план управления проектом?</b>
<input type="checkbox"/>	A. Руководитель проекта и члены проектной команды
<input type="checkbox"/>	B. Спонсор проекта
<input type="checkbox"/>	C. Заказчик
<input type="checkbox"/>	D. Управляющий комитет
<input type="checkbox"/>	<b>2. В процессе чего происходит анализ требований к коммуникациям заинтересованных сторон?</b>
<input type="checkbox"/>	A. Планирования коммуникаций
<input type="checkbox"/>	B. Составления устава проекта
<input type="checkbox"/>	C. Распространения информации
<input type="checkbox"/>	D. Реализации проекта
<input type="checkbox"/>	<b>3. Требование заказчика, чтобы все консультанты компании исполнителя имели сертификаты профессионала по управлению проектами, является примером</b>

<input type="checkbox"/>	A. Допущения
<input type="checkbox"/>	B. Ограничения
<input type="checkbox"/>	C. Исключения
<input type="checkbox"/>	D. Выравнивания ресурсов
<b>4. Может ли проект быть закрыт в конце фазы?</b>	
<input type="checkbox"/>	A. Да, в случае замены руководителя проекта
<input type="checkbox"/>	B. Нет, проект закрывается только по завершении всех фаз
<input type="checkbox"/>	C. Да, в случае принятия заказчиком такого решения
<input type="checkbox"/>	D. Да, в случае исчерпания большей части денежных средств, отпущенных на проект
<b>5. Какая ситуация самая неблагоприятная с точки зрения руководителя проекта?</b>	
<input type="checkbox"/>	A. У проекта есть два спонсора – со стороны заказчика и со стороны исполнителя проекта
<input type="checkbox"/>	B. Спонсор и заказчик проекта работают в одной компании
<input type="checkbox"/>	C. У проекта отсутствует спонсор, или спонсор не заинтересован в успешности
<input type="checkbox"/>	D. Заказчик проекта коллективный (например, совет директоров)
<b>6. В чём заключается основная задача руководителя проекта при выполнении плана проекта?</b>	
<input type="checkbox"/>	A. В личном выполнении наиболее ответственных и сложных проектных задач
<input type="checkbox"/>	B. В разработке плана управления проектом
<input type="checkbox"/>	C. В невмешательстве в работу команды
<input type="checkbox"/>	D. В координации действий команды для выполнения плана проекта
<b>7. Кто принимает решения по принятию изменений базового плана проекта?</b>	
<input type="checkbox"/>	A. Спонсор проекта
<input type="checkbox"/>	B. Руководитель проекта
<input type="checkbox"/>	C. Управляющий комитет (или заказчик проекта по согласованию со спонсором)
<input type="checkbox"/>	D. Руководитель проекта или пользователи продукта проекта
<b>8. Кто должен получить план управления проектом?</b>	
<input type="checkbox"/>	A. Все участники проекта, но с разной степенью детализации
<input type="checkbox"/>	B. Все участники проекта должны получить один и тот же документ (одинаковая степень детализации)
<input type="checkbox"/>	C. Заказчик и спонсор проекта
<input type="checkbox"/>	D. Все, кроме заказчика и спонсора проекта
<b>9. Руководитель проекта ведет крупный проект по разработке программного обеспечения. Критически важным фактором для этого проекта является стоимость его реализации. Руководителю проекта</b>	

	<b>следует:</b>
	A. Положиться на вышестоящее руководство в определении бюджета обеспечения качества
	B. Выставить счет заказчику за все меры по улучшению качества
	C. Реализовать наиболее возможное качество независимо от затрат
	D. Реализовывать меры по улучшению качества до тех пор, пока выгоды будут перевешивать затраты
	<b>10. Что можно сказать об интенсивности процессов каждой группы процессов проекта?</b>
	A. Интенсивность каждой группы процессов одинакова на протяжении всего жизненного цикла проекта
	B. Интенсивность группы процессов планирования обычно смещена ближе к началу проекта, а интенсивность группы процессов исполнения обычно смещена ближе к концу проекта
	C. Не существует закономерностей, определяющих интенсивность групп процессов на протяжении жизненного цикла проекта
	D. Процессы завершения обычно совпадают по интенсивности с процессами контроля
	<b>11. Что является основным недостатком функциональной структуры организации?</b>
	A. Зависимость руководителя проекта от руководителей других проектов
	B. Двойное подчинение (руководителю проекта и функциональному руководителю)
	C. Отсутствие руководителя проектов
	D. У функциональной структуры нет недостатков
	<b>12. Каким образом можно сформулировать правило Парето для управления качеством?</b>
	A. Большая часть проблем вызывается относительно небольшим процентом причин
	B. Самые сложные проблемы вызываются одной или двумя причинами
	C. Проблемы можно решить, только устранив все причины
	D. Проблемы можно решить в случае устранения одной, самой сильно влияющей причины
	<b>13. Какова основная цель устава проекта согласно стандарту PMBOK?</b>
	A. Проведение технико-экономического обоснования проекта
	B. Формальный старт проекта и назначение руководителя проекта
	C. Подготовка контракта по проекту
	D. Определение даты завершения и бюджета проекта
	<b>14. Как связаны процессы управления проектом и фазы жизненного цикла проекта?</b>
	A. В каждой фазе жизненного цикла проекта должны действовать процессы управления из каждой группы процессов управления проектом

<input type="checkbox"/>	В. Процессы управления проектом и фазы проекта – это синонимы
<input type="checkbox"/>	С. Процессы управления проектом и фазы проекта никак не связаны
<input type="checkbox"/>	Д. Для первой фазы проекта выполняются только процессы инициации, а для последней – только процессы завершения
<b>15. Выдвигают ли заинтересованные стороны (кроме заказчика) требования к проекту?</b>	
<input type="checkbox"/>	А. Да, но только спонсор проекта
<input type="checkbox"/>	В. Да, это бывает всегда
<input type="checkbox"/>	С. Нет, не выдвигают
<input type="checkbox"/>	Д. Да, это возможно
<b>16. План управления рисками включает:</b>	
<input type="checkbox"/>	А. Подходы, инструменты и источники данных, которые могут использоваться при управлении рисками в проекте
<input type="checkbox"/>	В. Изначально установленные риски
<input type="checkbox"/>	С. Идентифицированные риски и планы реагирования на них
<input type="checkbox"/>	Д. Процедуры управления рисками в конкретном проекте и заполненный реестр рисков
<b>17. Какая из следующих стратегий разрешения конфликта даст самый неблагоприятный результат?</b>	
<input type="checkbox"/>	А. Избегание
<input type="checkbox"/>	В. Принуждение
<input type="checkbox"/>	С. Компромисс
<input type="checkbox"/>	Д. Сотрудничество
<b>18. Что из следующего неверно в отношении параллельного выполнения задач, которые обычно должны выполняться последовательно?</b>	
<input type="checkbox"/>	А. Оно повышает риск
<input type="checkbox"/>	В. Оно снижает продолжительность проекта
<input type="checkbox"/>	С. Оно называется быстрым проходом
<input type="checkbox"/>	Д. Оно называется сжатием
<b>19. Во время совещания по статусу проекта все участники разговаривают одновременно, обсуждаются все вопросы подряд. Какое правило проведения эффективных совещаний не было соблюдено?</b>	
<input type="checkbox"/>	А. Обозначить цель совещания
<input type="checkbox"/>	В. Определить вопросы для обсуждения и разослать повестку
<input type="checkbox"/>	С. Не составлен протокол встречи
<input type="checkbox"/>	Д. Получить подтверждение от участников о возможности присутствия
<b>20. На ком лежит ответственность за качество проекта?</b>	
<input type="checkbox"/>	А. На спонсоре
<input type="checkbox"/>	В. На заказчике

<input type="checkbox"/>	C. На руководителе проекта						
<input type="checkbox"/>	D. На проектной команде						
<input type="checkbox"/>	<p><b>21. Осуществляется проект по изготовлению электронных устройств. Для него необходимо закупить материалы, которые пойдут на изготовление печатных плат. Все эти компоненты являются стандартными деталями, имеющимися у нескольких поставщиков. Какой из контрактов на поставку этих компонентов вероятнее всего будет заключен?</b></p>						
<input type="checkbox"/>	A. Контракт с фиксированной ценой						
<input type="checkbox"/>	B. Контракт «Время и материалы»						
<input type="checkbox"/>	C. Контракт с возмещением затрат						
<input type="checkbox"/>	D. Контракт с вознаграждением						
<input type="checkbox"/>	<p><b>22. Команда проекта рассматривает вопрос о покупке услуги или самостоятельном выполнении данной работы. Одним из элементов, который им не следует учитывать в своем анализе, является:</b></p>						
<input type="checkbox"/>	A. Цена поставщика						
<input type="checkbox"/>	B. Процедура подписания договора у поставщика						
<input type="checkbox"/>	C. Стоимость и наличие производственных площадей в своих помещениях						
<input type="checkbox"/>	D. Технический персонал поставщика						
<input type="checkbox"/>	<p><b>23. Кто определяет требования к качеству проекта?</b></p>						
<input type="checkbox"/>	A. Заказчик						
<input type="checkbox"/>	B. Спонсор						
<input type="checkbox"/>	C. Руководитель проекта						
<input type="checkbox"/>	D. Любой из перечисленных						
<input type="checkbox"/>	<p><b>24. Что не должно быть включено в план управления закупками?</b></p>						
<input type="checkbox"/>	A. Договоренности, на которых будут строиться отношения с подрядчиками						
<input type="checkbox"/>	B. Типы контрактов, которые будут использованы						
<input type="checkbox"/>	C. Реквизиты потенциальных поставщиков						
<input type="checkbox"/>	D. Способы организации отчетности поставщиков						
<input type="checkbox"/>	<p><b>25. Пример какого типа отчета об исполнении Вам представлен?</b></p>						
<input type="checkbox"/>	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Тип отчета</th> <th>Значение</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Плановый</td> <td>15</td> </tr> <tr> <td>Фактический</td> <td>18</td> </tr> </tbody> </table>	Тип отчета	Значение	Плановый	15	Фактический	18
Тип отчета	Значение						
Плановый	15						
Фактический	18						
<input type="checkbox"/>	A. Отчет о качестве						
<input type="checkbox"/>	B. Анализ отклонений						
<input type="checkbox"/>	C. Анализ трендов						
<input type="checkbox"/>	D. Диаграмма Парето						

	<b>26. Чего не должен делать опытный руководитель проекта в разговоре?</b>
<input type="checkbox"/>	A. Поддерживать точку зрения собеседника
<input type="checkbox"/>	B. Поддерживать визуальный контакт, проявлять невербальную реакцию
<input type="checkbox"/>	C. Задавать уточняющие вопросы
<input type="checkbox"/>	D. Говорить громче, если его не понимают
	<b>27. Какой из типов контрактов обычно более рискованный для покупателя?</b>
<input type="checkbox"/>	A. Фиксированная цена с вознаграждением за результат
<input type="checkbox"/>	B. Время и материалы
<input type="checkbox"/>	C. Контракт с возмещением затрат
<input type="checkbox"/>	D. Фиксированная цена
	<b>28. К какому методу реагирования относится решение руководителя проекта отказаться от закупки оборудования за границей в силу высокой вероятности задержки его на таможне и покупку аналогичного оборудования внутри страны?</b>
<input type="checkbox"/>	A. Уклонение
<input type="checkbox"/>	B. Снижение
<input type="checkbox"/>	C. Передача
<input type="checkbox"/>	D. Принятие
	<b>29. Руководитель проекта проводит первое собрание по обсуждению рисков проекта. Результатом собрания являются:</b>
<input type="checkbox"/>	A. Перечень потенциальных рисков
<input type="checkbox"/>	B. Ожидаемые последствия наступления рисков
<input type="checkbox"/>	C. Стратегии реагирования на риски
<input type="checkbox"/>	D. Качественный анализ рисков
	<b>30. Фаза разработки проекта по созданию нового программного продукта почти завершена. Следующие фазы – тестирование и внедрение. Проект на 2 недели опережает график. На чем должен сконцентрировать свои усилия менеджер проекта перед переходом к следующей фазе?</b>
<input type="checkbox"/>	A. На подтверждении содержания
<input type="checkbox"/>	B. На контроле качества
<input type="checkbox"/>	C. На отчете о выполнении работ
<input type="checkbox"/>	D. На контроле стоимости
	<b>31. Процесс подтверждения содержания – это:</b>
<input type="checkbox"/>	A. Утверждение документа, описывающего содержание проекта
<input type="checkbox"/>	B. Формальное принятие участником проекта результата проекта (промежуточного или окончательного)
<input type="checkbox"/>	C. Утверждение ИСР
<input type="checkbox"/>	D. Ни одно из перечисленного



	<b>32. Ваш проект выходит за рамки установленного времени. Чтобы уложиться в сроки, руководитель отдела согласился предоставить вам два ресурса для работы над вашим проектом. Это пример</b>
	A. Сжатия
	B. Быстрого прохода
	C. Распределения ресурсов
	D. Корректировки календаря ресурсов
	<b>33. Что показывает матрица распределения ролей и ответственности?</b>
	A. Подчинённость людей в проектной команде
	B. Действия участников проекта по отношению к различным результатам проекта
	C. Численный состав проекта для каждой роли
	D. Состав и функции управляющего комитета проекта
	<b>34. На встрече команды проекта один из членов команды предложил провести дополнительные работы по проекту, не входящие в утвержденное содержание проекта, рассчитывая на увеличение удовлетворенности заказчика. Менеджер проекта ответил, что в первую очередь надо сфокусироваться и выполнить утвержденные работы. Это пример</b>
	A. Процессы внесения изменений в содержание проекта
	B. Контроля содержания
	C. Анализа качества работ
	D. Декомпозиции работ
	<b>35. Руководитель проекта идентифицировал риск, который может произойти в проекте на самой последней стадии проекта, которая состоится через год. Когда нужно создавать планы реагирования на риск?</b>
	A. Сразу после идентификации
	B. В соответствии с методом бегущей волны – за 1-2 месяца до наступления риска
	C. После прояснения всех обстоятельств
	D. Если риск не критичен, то сразу после его возникновения
	<b>36. Какой из перечисленных рисков чаще всего несёт покупатель в случае заключения контракта с фиксированной ценой?</b>
	A. Длительное согласование условий контракта
	B. Увеличение стоимости контракта

<input type="checkbox"/>	C. Невозможность мотивировать поставщика
<input type="checkbox"/>	D. Невыполнение условий контракта
<input type="checkbox"/>	<b>37. Какой тип оценки из перечисленных ниже можно использовать сразу после инициации проекта?</b>
<input type="checkbox"/>	A. Оценка каждого из элементов WBS
<input type="checkbox"/>	B. Оценка «снизу-вверх»
<input type="checkbox"/>	C. Оценка каждой выполняемой операции
<input type="checkbox"/>	D. Оценка по аналогу
<input type="checkbox"/>	<b>38. В проекте по модернизации оборудования необходимо заменить все принтеры компании на более современные. В середине проекта часть рабочих, меняющих оборудование, была заменена другими, той же квалификации и не требующих обучения. Изменится ли содержание проекта?</b>
<input type="checkbox"/>	A. Нет, поскольку работы не изменились
<input type="checkbox"/>	B. Нет, поскольку не было изменения целей проекта
<input type="checkbox"/>	C. Да, поскольку теперь работают другие люди
<input type="checkbox"/>	D. Да, поскольку любое изменение ведёт к изменению содержания проекта
<input type="checkbox"/>	<b>39. Вы пристраиваете комнату к своему дому. Вы договариваетесь с генподрядчиком о дате завершения. Он считает, что в лучшем случае для завершения необходимо 7 недель, в худшем—17 недель. Наиболее вероятная оценка – 9 недель. С помощью метода PERT выполните оценку ожидаемого времени завершения.</b>
<input type="checkbox"/>	A. 9 недель
<input type="checkbox"/>	B. 10 недель
<input type="checkbox"/>	C. 11 недель
<input type="checkbox"/>	D. 12 недель
<input type="checkbox"/>	<b>40. В чём заключается стратегия принятия для негативных рисков?</b>
<input type="checkbox"/>	A. Создание временных, денежных и ресурсных резервов
<input type="checkbox"/>	B. Игнорирование рисков, поскольку они не могут существенно повлиять на проект
<input type="checkbox"/>	C. Понижение вероятности возникновения риска
<input type="checkbox"/>	D. Разработка планов избегания риска или смягчения его последствий
<input type="checkbox"/>	<b>41. Что из следующего является неприемлемым методом сокращения расписания?</b>
<input type="checkbox"/>	A. Отзыв ресурсов с тех задач, которые имеют временной резерв, и приложение их к задачам на критическом пути
<input type="checkbox"/>	B. Сжатие
<input type="checkbox"/>	C. Быстрый проход
<input type="checkbox"/>	D. Снижение качества продукта без согласования с заказчиком
<input type="checkbox"/>	<b>42. Ваш проект выходит за рамки установленного времени. Вы проверяете график проекта и видите, что операции, которые должны начаться последовательно, можно начать одновременно. Это пример</b>
<input type="checkbox"/>	A. Сжатия

<input type="checkbox"/>	B. Быстрого прохода
<input type="checkbox"/>	C. Распределения ресурсов
<input type="checkbox"/>	D. Корректировки календаря ресурсов
<b>43. Как часто проводится оценка бюджета проекта?</b>	
<input type="checkbox"/>	A. Один раз в каждой фазе проекта
<input type="checkbox"/>	B. Однократно в ходе проекта
<input type="checkbox"/>	C. Несколько раз по ходу проекта
<input type="checkbox"/>	D. Один раз до начала проекта
<b>44. Что можно сказать о показателях проекта, если <math>CPI &gt; 1</math>, <math>SV &lt; 0</math>?</b>	
<input type="checkbox"/>	A. Экономия бюджета и отставание от графика
<input type="checkbox"/>	B. Экономия бюджета и опережение графика
<input type="checkbox"/>	C. Перерасход бюджета и опережение графика
<input type="checkbox"/>	D. Перерасход бюджета и отставание от графика
<b>45. Идёт проект по внедрению информационной системы. Может ли утверждённый бюджет пересматриваться в ходе проекта в сторону уменьшения?</b>	
<input type="checkbox"/>	A. Может в случае сокращения требований заказчика
<input type="checkbox"/>	B. Может по решению руководителя проекта
<input type="checkbox"/>	C. Может по решению пользователей продукта проекта
<input type="checkbox"/>	D. Не может
<b>46. Основная причина конфликтов в проекте – это:</b>	
<input type="checkbox"/>	A. Сроки проекта
<input type="checkbox"/>	B. Стоимость проекта
<input type="checkbox"/>	C. Личные мотивы
<input type="checkbox"/>	D. Административные процедуры
<b>47. На что из перечисленного ниже в первую очередь должна быть направлена мотивация во внешнем проекте?</b>	
<input type="checkbox"/>	A. На своевременное закрытие этапов проекта
<input type="checkbox"/>	B. На лучший индивидуальный результат
<input type="checkbox"/>	C. На командную работу
<input type="checkbox"/>	D. На экономию бюджета проекта
<b>48. В процессе планирования проекта в матричной организации руководитель проекта определил, что ему требуются дополнительные ресурсы. К кому он должен обратиться с запросом на ресурсы?</b>	
<input type="checkbox"/>	A. К функциональному руководителю
<input type="checkbox"/>	B. К заинтересованным лицам проекта
<input type="checkbox"/>	C. К заказчику проекта
<input type="checkbox"/>	D. К администратору проекта
<b>49. Член команды проекта не справляется с поставленным заданием, так как он не очень опытен в работе по разработке системы. Между тем, нет никого в организации более квалифицированного, чем он. Что должен</b>	

	<b>предпринять руководитель проекта?</b>
	A. Стимулировать его материально
	B. Сделать выговор
	C. Отправить его на обучающие курсы
	D. Использовать часть резерва проекта
	<b>50. Можно ли говорить об успешной реализации проекта, в случае перерасхода бюджета проекта на 3%?</b>
	A. Да, если другие ограничения проекта (содержание, качество, сроки) более важны для заказчика
	B. Да, поскольку сумма превышения незначительная
	C. Да, поскольку сумма превышения попадает в границы резерва на возможные потери
	D. Нет, поскольку успешный проект возможен только при отсутствии перерасхода денег

### Ключи к тесту:

1. A
2. A
3. B
4. C
5. C
6. D
7. C
8. A
9. D
10. B
11. C
12. A
13. B
14. A
15. D
16. A
17. A
18. D
19. B
20. C
21. B
22. B
23. A
24. C
25. B
26. D
27. C

- 28. A
- 29. A
- 30. A
- 31. B
- 32. A
- 33. B
- 34. B
- 35. A
- 36. A
- 37. D
- 38. A
- 39. B
- 40. A
- 41. D
- 42. B
- 43. C
- 44. A
- 45. A
- 46. A
- 47. C
- 48. A
- 49. C
- 50. A

### **Критерии оценки форм текущего контроля**

#### **Критерии оценки теста**

Тест – инструмент оценивания уровня знаний студентов, состоящий из системы тестовых заданий, стандартизированной процедуры проведения, обработки и анализа результатов.

Оценка «отлично» выставляется при условии правильного ответа студента на более чем 85 % тестовых заданий.

Оценка «хорошо» выставляется при условии правильного ответа студента на 71-85 % тестовых заданий.

Оценка «удовлетворительно» выставляется при условии правильного ответа на 56-70 % тестовых заданий.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется при условии правильного ответа на 55 % тестовых заданий и менее.

#### **Критерии оценки устного опроса**

Опрос – метод контроля знаний, заключающийся в осуществлении взаимодействия между преподавателем и студентом посредством получения от студента ответов на заранее сформулированные вопросы.

Оценка «отлично» выставляется за полный ответ на поставленный вопрос с включением в содержание ответа лекции, материалов учебников, дополнительной литературы без наводящих вопросов.

Оценка «хорошо» выставляется за полный ответ на поставленный в опрос в объеме лекции с включением в содержание ответа материалов учебников с четкими ответами на наводящие вопросы преподавателя.

Оценка «удовлетворительно» выставляется за ответ, в котором озвучено более половины требуемого материала, с положительным ответом на большую часть наводящих вопросов.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется за ответ, в котором озвучено менее половины требуемого материала или не озвучено главное в содержании вопроса с отрицательными ответами на наводящие вопросы или студент отказался от ответа без предварительного объяснения уважительных причин.

### **Критерии оценки решения практических заданий**

При решении практических заданий разрешено пользоваться табличными, нормативными, специализированными управленческими, вероятностно-статистическими, экономико-финансовыми справочными материалами.

Оценка «отлично» - студент ясно изложил условие решения задания с обоснованием точной ссылкой на формулы / правила / закономерности / явления;

Оценка «хорошо» - студент изложил условие решения задания, но с отдельными несущественными неточностями при ссылках на формулы / правила / закономерности / явления;

Оценка «удовлетворительно» - студент в целом изложил условие решения задания, но с отдельными существенными неточностями при ссылках на формулы / правила / закономерности / явления;

Оценка «неудовлетворительно» - студент не уяснил условие решения задания или решение не обосновал ссылками на формулы / правила / закономерности / явления.

## **1.2 Список вопросов и (или) заданий для проведения промежуточной аттестации**

### **Список вопросов к зачету**

1. Определение проектной деятельности.
2. Понятие проекта, программы проектов, портфеля проектов и программ.
3. Этапы проектной деятельности
4. Классификация проектов
5. Важные элементы успешных проектов
6. Команда проекта
7. Роли в проекте
8. Ответственность участников команды проекта
9. Система управления коммуникациями в проекте
10. Коммуникации в ходе совместных работ
11. Методы генерации идей
12. Работа с заинтересованными лицами
13. Требования в проекте
14. Классификация требований
15. Источники требований
16. Шаги по разработке требований
17. Значимость плана проекта для управления проектом
18. Объекты планирования в проекте
19. Календарный план проекта
20. Шаги по разработке календарного плана
21. Принципы создания бюджета
22. Разработка бюджета проекта
23. Фазы процесса управления проектом.
24. Содержание и назначение сетевого плана.
25. Основные факторы, принимаемые во внимание при управлении проектом

26. Виды рисков, связанных с выполнением проектов.
27. Методы снижения рисков, связанных с выполнением проектов
28. Метод критического пути (СРМ) и его приложение к проблеме управления проектами
29. Источники данных о работах.
30. Источники данных о ресурсах.
31. Документирование сетевого плана и его отображение в форме графика Ганта.
32. Логистический, финансовый и кадровый аспекты управления проектами.
33. Оперативное управление ресурсами на фазе мониторинга проекта.
34. Взаимодействие менеджеров различного уровня в процессе мониторинга проекта и оперативного пересмотра плана.

### **Образец билета**

ФГБОУ ВО «Ярославский государственный университет им. П.Г. Демидова»  
Кафедра управления и предпринимательства  
Направление подготовки  
11.03.04 Электроника и нанoeлектроника  
Направленность (профиль)  
«Интегральная  
электроника и нанoeлектроника»

### **БИЛЕТ № 1**

1. Тестовое задание (вариант 1)
2. Задача

Зав. кафедрой  
канд. экон. наук, доцент

Д.Ю. Брюханов

### **Пример тестового задания**

**Тестовые задания к экзамену по дисциплине «Основы проектной деятельности»**

#### **Вариант 1**

1. Выбрать термин, для которого верно определение «будущий потребитель результатов проекта»:

Инвестор проекта

Координационный совет

Куратор проекта

Команда проекта

Команда управления проектом

Руководитель проекта

Инициатор проекта

**+Заказчик проекта**

2. Выбрать термин, для которого верно определение «осуществляет финансирование проекта за счет своих или привлеченных средств»:

**+Инвестор проекта**

Координационный совет

Куратор проекта

Команда проекта

Команда управления проектом

Руководитель проекта

Инициатор проекта

3. Что из ниже перечисленного не является видом организационной структуры управления проектом:

-функциональная

-матричная

**+стратегическая**

-проектная

4. Выбрать термин, для которого верно определение «коллективный орган, который выбирает проекты для реализации, утверждает планы работ и их изменения, назначает куратора и утверждает руководителя проекта»:

Инвестор проекта

**+Координационный совет**

Куратор проекта

Команда проекта

Команда управления проектом

Руководитель проекта

5. Какой бюджетной формы из ниже перечисленных не существует:

-бюджет доходов и расходов

-бюджет движения денежных средств

**+бюджет затрат**

6. Выбрать термин, для которого верно определение «член команды управления проектом, лично отвечающий за результаты проекта»:

-Инвестор проекта



- Координационный совет
- Куратор проекта
- Команда проекта
- Команда управления проектом
- +Руководитель проекта**
- Инициатор проекта
- Заказчик проекта

7. Выберите понятие «программа проектов»:

- совокупность проектов, находящихся в компетенции одного центра ответственности
- +группа взаимосвязанных проектов и различных мероприятий, объединенных общей целью и условиями их выполнения**
- комплекс взаимосвязанных мероприятий, предназначенных для достижения поставленных целей с установленными требованиями к качеству результата в течение заданного времени и при установленном бюджете

8. Проектный офис это:

- +подразделение, которое помогает — облегчает процесс административного управления проектами**
- подразделение, которое помогает — облегчает процесс подготовки производства
- подразделение, которое помогает — облегчает процесс обработки информации в проекте
- подразделение, которое помогает – организовать хозяйственное обслуживание проекта

9. К способам снижения проектного риска относится:

- мотивирование
- планирование
- +диверсификация**
- контроль

10. Проект отличается от процессной деятельности тем, что:

- процессы менее продолжительные по времени, чем проекты
- для реализации одного типа процессов необходим один-два исполнителя, для реализации проекта требуется множество исполнителей
- + процессы однотипны и цикличны, проект уникален по своей цели и методам реализации, а также имеет четкие сроки начала и окончания**

Задачи к зачету (примеры)

**Ситуационные задачи:**

*Задача 1. Реализация проектного подхода на хлебопекарном предприятии «Колос».*

Хлебопекарное предприятие «Колос» выпускает хлеб, булочные изделия, вафельные изделия (в том числе вафельные торты), печенье, сухари, баранки и шоколадные конфеты. Продажа продукции осуществляется через независимые розничные магазины.

Организационная структура предприятия представлена на рисунке 1.



Рисунок 1 - Организационная структура хлебопекарного предприятия «Колос»

Доля предприятия на рынке хлебобулочных изделий г. Иркутск составляет 14%, в то время как ключевой конкурент обладает рыночной долей в 35%.

Предприятие ориентируется преимущественно на мало- и среднеобеспеченное население, очень чувствительное к цене.

До 2020 года предприятию удавалось справляться с вызовами конкурентной борьбы. Однако в середине 2021 года в его деятельности возникли затруднения, обусловленные следующими причинами:

- рост цен на муку;
- активизация ключевого конкурента, освоившего производство диетического хлеба;
- старение персонала и отсутствие мотивации у молодых сотрудников предприятия;
- применение устаревших технологий производства хлебобулочных изделий;
- высокий удельный вес непрофильной деятельности (наличие собственного детского сада и транспортного хозяйства).

*Вопросы для работы с заданием 1.*

1. Предложите проекты по совершенствованию деятельности хлебопекарного предприятия «Колос» от имени топ-менеджмента компании (см. организационную структуру). Какие из данных проектов можно отнести к внутренним, а какие - к внешним?

2. Представьте, что Вы являетесь генеральным директором хлебопекарного предприятия «Колос», систематизировали предложения, поступившие от Ваших коллег, и перед Вами встала проблема отбора проектов в портфель. На основании каких критериев Вы будете производить отбор и оценивать целесообразность реализации данных проектов?

**Задача 2.** *Формирование жизненного цикла проекта «Создание портативного кардиографа», инициируемого заводом-производителем медицинского оборудования «АРМЕД».*

В компании «АРМЕД» обсуждается вопрос о запуске проекта по созданию инновационного медицинского диагностического прибора - портативного кардиографа, который позволит пациентам самостоятельно делать ЭКГ и через смартфон отправлять данные в «облако», чтобы оперативно получать консультации врачей.

К производству прибора будет привлечено несколько промышленных предприятий-смежников. Предполагается сотрудничество с научным институтом Академии наук.

Для разработки проекта потребуется привлечение дополнительных работников инженерного профиля со стороны. В компании отсутствует необходимое оборудование для производства прибора.

*Вопросы для работы задачей 2.*

1. Определите примерный состав работ для каждой из трёх фаз жизненного цикла рассматриваемого проекта.

По результатам работы заполните таблицу 1.

**Таблица 1 - Жизненный цикл проекта «Создание портативного кардиографа»**

Наименование фазы	Перечень основных работ
1. Преинвестиционная	
2. Инвестиционная	
3. Эксплуатационная	

2. Установите состав участников проекта и сформируйте на основе разработанного жизненного цикла таблицу 2 с указанием статуса их участия в проекте (внутренний / внешний; функции; интересы; степень влияния на проект).

**Таблица 2 - Участники проекта «Создание портативного кардиографа»**

№ п/п	Участники проекта	Внутренний / внешний	Функции	Интересы	Степень влияния на проект
1.					
2.					

3. Определив состав участников, разработайте организационно-управленческую структуру проекта.

4. Составьте перечень внешних стейкхолдеров (заинтересованных сторон) проекта, определите их интересы и оцените степень влияния на проект.

**Задача 3.** *SWOT-анализ межрегионального туристического проекта «Золотое кольцо 2.0».*

В рамках проекта «Золотое кольцо 2.0» Ярославская, Владимирская и Костромская области объединяют свои усилия по развитию известного туристического маршрута, разрабатывают единый стандарт обслуживания туристов и вырабатывают единую маркетинговую стратегию.

*Вопросы для работы с задачей 3.*

1. Определите сильные и слабые стороны проекта.
2. Определите возможности и угрозы, исходящие из внешней среды проекта.
3. Сформулируйте предложения по улучшению проекта.

По результатам работы заполните таблицу 3.

**Таблица 3 - Матрица SWOT-анализа**

	<b>Возможности</b>	<b>Угрозы</b>
	1. 2.	1. 2.
<b>Сильные стороны</b> 1. 2.	Поле «Сильные стороны и Возможности»	Поле «Сильные стороны и Угрозы»
<b>Слабые стороны</b> 1. 2.	Поле «Слабые стороны и Возможности»	Поле «Слабые стороны и Угрозы»

**Задача 4.** *Управляемые параметры проекта (на примере проекта «Московская электронная школа»).*

Проект «Московская электронная школа» - это интернет-проект, направленный на создание высокотехнологичной образовательной среды в школах города Москвы, реализующийся с 2016 года. В рамках проекта выделяют 2 части:

- программную (создание общегородского электронного журнала и дневника, формирование библиотеки электронных материалов);
- инфраструктурную (предполагает подключение образовательных организаций к высокоскоростному интернету, локальным сетям через Wi-Fi; обеспечение школ Москвы серверами, установку интерактивных панелей в классах, обеспечение ноутбуками учителей, осуществление технической поддержки).

*Вопросы для работы с задачей 4.*

1. Составьте перечень базовых управляемых параметров проекта.
2. Рассмотрите управляемые параметры проекта «Московская электронная школа».

## Оценка ответа на экзамене по билетам

### Правила выставления оценки:

#### Оценка теста:

Оценка проставляется по количеству набранных баллов:

менее 60% от максимально возможного количества баллов - неудовлетворительно,

60-69 % от максимально возможного количества баллов - удовлетворительно,

70-79 % от максимально возможного количества баллов - хорошо,

80-100% от максимально возможного количества баллов – отлично.

#### Оценка задачи:

	Отлично	Хорошо	Удовлетворительно	Неудовлетворительно
Правильно определена методика учета (объект, способ оценки, счета бухгалтерского учета и т.д.)	+	+	+	-
Правильно определена последовательность решения	+	+	-	-
Правильность расчета сумм	+	-	-	-
Обоснование выводов	+	+	-	-

Общая оценка за экзамен определяется как среднее арифметическое между оценками за тест и задачу. В случае получения нецелого числа округление осуществляется в сторону оценки за задачу.

## Приложение № 2 к рабочей программе дисциплины «Основы проектной деятельности»

### Методические указания для студентов по освоению дисциплины

Изучение дисциплины требует систематического и последовательного накопления знаний, следовательно, пропуски отдельных тем не позволяют глубоко освоить предмет. Поэтому необходимо постоянно осуществлять контроль над систематической работой студентов. В начале изучения дисциплины студентам необходимо ознакомиться с содержанием разделов дисциплины, с целями и задачами курса, связями с другими дисциплинами, списком основной и дополнительной литературы, графиком консультаций преподавателя.

Чтение лекций предполагает изложение структуры темы и краткого содержания ее основных вопросов, в основном, сложных для усвоения и (или) имеющих дискуссионный характер. Лекционный курс, в основном, строится на основных положениях в области основ бухгалтерского учета, представленных в научных трудах российских и зарубежных ученых, имеющихся в наличии в библиотеке Университета, ЭБС и упомянутых в списке основной и дополнительной литературы программы. После лекции студенты обращаются к данным

источникам для закрепления знаний по рассмотренным на лекции вопросам. В случае затруднения необходимо обратиться за консультацией к преподавателю в соответствии с утвержденным графиком консультаций.

До очередного практического занятия по рекомендованным источникам студентам необходимо проработать теоретический материал, соответствующий теме занятия. При подготовке к практическим занятиям следует использовать не только лекции, учебную литературу, но и информацию тематических сайтов по управлению проектами (COBHET, Проектная практика, IPMA, «Профессионал управления проектами» и др.). На практическом занятии студенты должны принимать активное участие в обсуждении поставленных вопросов, с которыми необходимо ознакомиться заранее, а также в решении ситуационных задач и тестовых заданий.

Самостоятельная работа студентов по дисциплине «Основы проектной деятельности» состоит в более тщательном изучении предложенного преподавателем теоретического материала, данного на лекциях на основе выложенных в системе Moodle презентаций, конспекта лекций и дополнительных источников, указанных в списке литературы. Для проверки качества изучения материала к отдельным темам предусмотрены тестовые задания для самопроверки.

Задачи для самостоятельного решения формулируются на лекциях и практических занятиях. Студентам предлагаются задания, ориентированные на планирование различных областей управления проектом, ситуации по реализации контроля проекта, аналогичные разобранным на практических занятиях. Впоследствии выполнение этих заданий при наличии вопросов со стороны студентов разбирается на последующих занятиях и/или обсуждается в чате.

Преподаватель оценивает индивидуально работу каждого студента на основании проведенных опросов, качества отработки проектных документов и промежуточных контрольных мероприятий.