

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Емельянов Сергей Геннадьевич  
Должность: ректор  
Дата подписания: 01.06.2023 12:38:38  
Уникальный программный ключ:  
9ba7d3e34c012eba476ffd2d064cf2781953be730df2374d16f5c0ce556f0fcb

МИНОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИИ

Юго-Западный государственный университет

УТВЕРЖДАЮ:  
Заведующий кафедрой

экономики, управления и аудита

(наименование кафедры полностью)

Е.А. Бессонова

(подпись)

« 01 » 03 2023 г.

ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА

для текущего контроля успеваемости  
и промежуточной аттестации обучающихся  
по дисциплине

**Управление персоналом в проектной деятельности**

(наименование дисциплины)

**ОПОП ВО 38.03.03 «Управление персоналом»**  
**направленность (профиль) «Управление персоналом организации»**

# 1 ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ

## 1.1 ВОПРОСЫ ДЛЯ СОБЕСЕДОВАНИЯ

### *Тема 1. Основы управления проектами*

1. Что такое проект? Что такое программа? Что такое портфель? Как соотносятся понятия «программа» и «портфель»?
2. Какие отличительные признаки имеет проект как объект управления?
3. Укажите основные ограничения проекта. Приведите основные признаки проекта.
4. Назовите основные типы и виды проектов.
5. Приведите основные этапы жизненного цикла проекта.
6. Что включает этап инициации проекта?
7. Каково содержание этапа планирования проекта?
8. На каких этапах жизненного цикла проекта наиболее интенсивно использование человеческих ресурсов?
9. Какие навыки менеджера наиболее важны на этапе исполнения и мониторинга проекта?
10. Какие мероприятия предусмотрены на этапе завершения/доставки результатов проекта?

### *Тема 2. Окружение и участники проекта. Организационная структура проекта.*

1. Дайте определение «Окружение проекта». Какое влияние оказывает окружение проекта на его успех или неудачу?
2. Дайте характеристику факторов ближнего и дальнего окружения проекта?
3. Кто входит в состав участников проекта?
4. Назовите функции управляющего проектом.
5. Что такое организационная структура проекта?
6. Каким образом происходит управление проектом в рамках функциональной организационной структуры?
7. Что такое матричная структура управления проектом?

### *Тема 3. Процесс управления проектом. Функции управления проектом.*

1. Системная модель управления проектом.
2. Управление предметной областью проекта.
3. Управление стоимостью и финансированием проекта.
4. Управление качеством в проекте.
5. Управление коммуникациями в проекте.
6. Управление поставками и контрактами.
7. Управление изменениями в проекте.

### *Тема 4. Формирование и развитие команды проекта*

1. Что представляет собой команда проекта? Перечислите основные характеристики.
2. Какие основные принципы формирования команды проекта следует соблюдать?
3. Какие методы используются при формировании команды?
4. Назовите примерный состав команды по управлению проектом (перечислите названия должностей).
5. Назовите личные качества работников, способствующие выполнению ключевых функций в проекте.
6. Мотивация участников проекта.
7. Качество работы команды.

*Тема 5. Организация эффективной деятельности команды проекта*

1. Объясните понятие «групповая динамика», «межгрупповая динамика».
2. Каковы стадии жизненного цикла группы (команды), их особенности?
3. Перечислите основные типы совместной деятельности людей в командах.
4. Какие виды решений используются при организации командной работы по выполнению проекта?
5. Насколько актуальным является принятие решений с использованием группового подхода?
6. Каковы потенциальные достоинства и недостатки групповых решений?
7. Какие основные требования предъявляются к управленческим решениям?
8. Какова значимость методов доведения решений до непосредственных участников процесса реализации?
9. Каковы наиболее частые причины невыполнения решений?
10. Каким предпочтительным способом рекомендуется принимать решения в малых группах (командах) и почему?

*Тема 6. Управление персоналом проекта.*

1. Какими основными параметрами характеризуется система управления персоналом проекта?
2. От чего зависит эффективность использования каждого отдельного члена команды?
3. Назовите семь основных частей стратегии формирования команды проекта.
4. Суть кадрового планирования в команде?
5. Какие соображения положены в основу определения количественной потребности команды в персонале?
6. Какие соображения положены в основу определения качественной потребности команды в персонале?
7. Назовите основные цели оценки персонала при подборе членов команды.
8. Каковы основные критерии оценки персонала?
9. Какие существуют наиболее популярные методы оценки персонала?
10. Какую роль играет обучение персонала команды? Какие существуют формы обучения?

*Тема 7. Психологические аспекты управления персоналом проекта*

1. Что означает понятие «психология команды»?
2. Какие качества личности относятся к индивидуально-психологическим качествам?
3. Кто такой лидер и что такое лидерство? Чем отличаются понятия «руководитель» и «лидер»?
4. Поясните значение понятия «стимулирование».
5. Что такое «внешнее вознаграждение», ощущаемое человеком?
6. Что такое «внутреннее вознаграждение», ощущаемое человеком?
7. Что такое система мотиваторов?
8. Дайте пояснение теории мотивации проектной команды – «теории справедливости».
9. Дайте определение термину «конфликт». Неизбежны ли в условиях проекта конфликты в команде?
10. Назовите основные типы конфликтов.
11. Какие существуют методы разрешения конфликтов?

*Шкала оценивания: 4-балльная.*

*Критерии оценивания (нижеследующие критерии оценки являются примерными и могут корректироваться):*

4 балла (или оценка «отлично») выставляется обучающемуся, если он принимает

активное участие в беседе по большинству обсуждаемых вопросов (в том числе самых сложных); демонстрирует сформированную способность к диалогическому мышлению, проявляет уважение и интерес к иным мнениям; владеет глубокими (в том числе дополнительными) знаниями по существу обсуждаемых вопросов, ораторскими способностями и правилами ведения полемики; строит логичные, аргументированные, точные и лаконичные высказывания, сопровождаемые яркими примерами; легко и заинтересованно откликается на неожиданные ракурсы беседы; не нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

3 балла (или оценка «хорошо») выставляется обучающемуся, если он принимает участие в обсуждении не менее 50% дискуссионных вопросов; проявляет уважение и интерес к иным мнениям, доказательно и корректно защищает свое мнение; владеет хорошими знаниями вопросов, в обсуждении которых принимает участие; умеет не столько вести полемику, сколько участвовать в ней; строит логичные, аргументированные высказывания, сопровождаемые подходящими примерами; не всегда откликается на неожиданные ракурсы беседы; не нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

2 балла (или оценка «удовлетворительно») выставляется обучающемуся, если он принимает участие в беседе по одному-двум наиболее простым обсуждаемым вопросам; корректно выслушивает иные мнения; неуверенно ориентируется в содержании обсуждаемых вопросов, порой допуская ошибки; в полемике предпочитает занимать позицию заинтересованного слушателя; строит краткие, но в целом логичные высказывания, сопровождаемые наиболее очевидными примерами; теряется при возникновении неожиданных ракурсов беседы и в этом случае нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

1 балл (или оценка «неудовлетворительно») выставляется обучающемуся, если он не владеет содержанием обсуждаемых вопросов или допускает грубые ошибки; пассивен в обмене мнениями или вообще не участвует в дискуссии; затрудняется в построении монологического высказывания и (или) допускает ошибочные высказывания; постоянно нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

## **1.2 ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ В ТЕСТОВОЙ ФОРМЕ**

### *Тест №1. (Тема 1)*

1. Проект – это ...
  - а) инженерная, техническая, организационно-правовая документация по реализации запланированного мероприятия
  - б) ограниченное по времени, целенаправленное изменение отдельной системы с установленными требованиями к качеству результатов, с ограничениями расходования средств и со специфической организацией
  - в) группа элементов, включающих как людей, так и технические элемент, организованных таким образом, что они в состоянии действовать как единое целое в целях достижения поставленных перед ними целей
  - г) совокупность работ, продуктов и услуг, производство которых должно быть обеспечено с целью достижения поставленной цели
2. Цель проекта – это ...
  - а) желаемый результат деятельности, достигаемый в итоге успешного осуществления проекта в заданных условиях его выполнения
  - б) направления и основные принципы осуществления проекта
  - в) получение прибыли
  - г) причина существования проекта
3. Стратегия проекта – это ...

- а) желаемый результат деятельности, достигаемый в итоге успешного осуществления проекта в заданных условиях его выполнения
  - б) направления и основные принципы осуществления проекта
  - в) получение прибыли
  - г) причина существования проекта
4. Наибольшее влияние на проект оказывают ...
- а) экономические и правовые факторы
  - б) экологические факторы и инфраструктура
  - в) культурно-социальные факторы
  - г) политические и экономические факторы
5. Как называется временной промежуток между началом реализации и окончанием проекта?
- а) стадия проекта
  - б) жизненный цикл проекта
  - в) результат проекта
6. Фаза проекта – это ...
- а) набор логически взаимосвязанных работ проекта, в процессе завершения которых достигается один из основных результатов проекта
  - б) полный набор последовательных работ проекта
  - в) ключевое событие проекта, используемое для осуществления контроля над ходом его реализации
7. Ключевое преимущество управления проектами:
- а) экономия времени и ресурсов на реализацию проекта за счет применения эффективных методов, технологий и инструментов управления
  - б) возможность с помощью инструментов планирования смоделировать детально и формализовать реализацию проекта
  - в) возможность осуществить объективную оценку экономической эффективности инвестиционного проекта
  - г) формирование эффективной команды по реализации поставленной цели
8. Проект отличается от процессной деятельности тем, что ...
- а) проект является непрерывной деятельностью, а процесс – единоразовым мероприятием
  - б) проект поддерживает неизменность организации, а процессы способствуют ее изменению
  - в) процессы в организации цикличны, они повторяются, а проект – уникален, он всегда имеет дату начала и окончания
  - г) процессы в организации регламентируются документально, проекты не требуют документального оформления
9. Особенность социальных проектов
- а) Количественная и качественная оценка достижения результатов существенно затруднена
  - б) Целью социальных проектов является улучшение экономических показателей системы
  - в) Сроки проекта четко определены и не требуют корректировки в процессе реализации
  - г) Основные ограничения связаны с лимитированной возможностью использования технических мощностей
10. Инновационные проекты отличаются ...
- а) высокой степенью неопределенности и рисков
  - б) целью проекта является получение прибыли на вложенные средства
  - в) необходимостью использовать функциональные организационные структуры
  - г) большим объемом проектной документации
11. Предметная область проекта – это ...
- а) содержание и объем проектных работ, совокупность продуктов и услуг,

- производство которых должно быть обеспечено в результате завершения осуществляемого проекта
- б) желаемый результат деятельности, достигаемый в итоге успешного осуществления проекта в заданных условиях его выполнения
  - в) направления и основные принципы осуществления проекта
  - г) территория реализации проекта
  - д) причина существования проекта

*Тест №2. (Тема 2.)*

1. Окружение проекта – это ...
  - а) среда проекта, порождающая совокупность внутренних или внешних сил, которые способствуют или мешают достижению цели проекта
  - б) совокупность проектных работ, продуктов и услуг, производство которых должно быть обеспечено в рамках осуществляемого проекта
  - в) местоположение реализации проекта и близлежащие районы
2. Сторона, вступающая в отношения с заказчиком и берущая на себя ответственность за выполнение работ и услуг по контракту
  - а) инвестор
  - б) спонсор
  - в) подрядчик (подрядчик)
  - г) лицензиар
  - д) конечный потребитель результатов проекта
3. Участники проекта – это ...
  - а) физические лица и организации, которые непосредственно вовлечены в проект или чьи интересы могут быть затронуты при осуществлении проекта
  - б) конечные потребители результатов проекта
  - в) команда, управляющая проектом
  - г) заказчик, инвестор, менеджер проекта и команда проекта
4. Дальнее окружение проекта определяется:
  - а) деятельностью конкурентов;
  - б) участниками проекта (инвесторами, поставщиками и др.);
  - в) внешними внекорпоративными факторами;
  - г) материнской корпорацией.
5. Ближнее окружение проекта формируется:
  - а) деятельностью конкурентов;
  - б) участниками проекта (инвесторами, поставщиками и др.);
  - в) внешними внекорпоративными факторами;
  - г) материнской корпорацией.
6. Внешними заинтересованными сторонами проекта являются:
  - а) исполнители проекта;
  - б) лица или организации, вовлеченные в исполнение проекта;
  - в) внешние по отношению к проекту стороны, которые непосредственно не выполняют проектные работы, но проявляют интерес к проекту, либо стороны, на чьи интересы каким-либо образом могут повлиять результаты проекта;
  - г) физические лица и организации, непосредственно участвующие в проекте и выполняющие в нем те или иные виды работ.
7. Организационная структура – это ...
  - а) совокупность элементов организации (должностей и структурных подразделений и связей между ними)
  - б) команда проекта под руководством менеджера проекта
  - в) организационно-правовая документация предприятия, реализующего проект
  - г) документация, регламентирующая процессы, происходящие в организации

8. Организационная структура, при которой возможно перераспределение человеческих ресурсов между проектами без реорганизации существующей структуры
- а) матричная
  - б) функциональная
  - в) линейно-функциональная
9. Функциональная структура – это ...
- а) совокупность линейно-функциональных подразделений, где каждое подразделение выполняет определенные функции, характерные для всех направлений деятельности предприятия
  - б) временная структура, создаваемая для решения конкретной комплексной задачи
  - в) структура, закрепляющая в организационном построении компании два направления руководства – вертикальное и горизонтальное
10. Матричная структура организации управления проектами, предусматривающая ответственность руководителя проекта за координацию задач по проекту, но ограниченную власть над ресурсами, — это:
- а) слабая матрица;
  - б) сильная матрица;
  - в) сбалансированная матрица;
  - г) смешанная матрица.
11. Матричная структура организации управления проектами, предусматривающая не только максимальные полномочия менеджера проекта, но и полную ответственность за выполнение задач проекта, — это:
- а) слабая матрица;
  - б) сильная матрица;
  - в) сбалансированная матрица;
  - г) смешанная матрица.
12. Матричная структура организации управления проектами, предусматривающая разделение ответственности за результаты проекта между руководителем проекта и руководителями функциональных подразделений — это:
- а) слабая матрица;
  - б) сильная матрица;
  - в) сбалансированная матрица;
  - г) смешанная матрица.
13. Сильными сторонами функциональной структуры управления проектами являются:
- а) сохранение иерархических связей в организации при реализации проекта;
  - б) ответственность сотрудников за реализацию только одного проекта;
  - в) подчиненность сотрудников только руководителю проекта;
  - г) сохранение перспективы карьерного роста сотрудника в рамках подразделения в ходе реализации проекта.
14. Недостатками функциональной структуры управления проектами являются:
- а) инерционность при принятии решений;
  - б) высокая стоимость содержания персонала и оборудования;
  - в) возможность возникновения конфликтных отношений между членами проектной команды и сотрудниками материнской компании;
  - г) отсутствие во многих случаях заинтересованности исполнителей проекта в его конечных результатах.
15. Недостатками проектной структуры управления проектами являются:
- а) инерционность при принятии решений;
  - б) высокая стоимость содержания персонала и оборудования;
  - в) возможность возникновения конфликтных отношений между членами проектной команды и сотрудниками материнской компании;

г) отсутствие во многих случаях заинтересованности исполнителей проекта в его конечных результатах.

*Тест №3. (Тема 3)*

1. Факторы, которыми характеризуются проектные риски и на основе которых формируется план управления рисками
  - а) Рисковое событие
  - б) Вероятность наступления рискованного события
  - в) Размер потерь в результате наступления рискованного события
  - г) Степень агрессивности внешней среды
  - д) Уровень инфляции
  - е) Конкурентная среда
  - ж) Региональное законодательство
2. Основной результат стадии разработки проекта
  - а) сводный план осуществления проекта
  - б) концепция проекта
  - в) достижение цели и получение ожидаемого результата проекта
  - г) инженерная проектная документация
3. Календарный план – это ...
  - а) документ, устанавливающий полный перечень работ проекта, их взаимосвязь, последовательность и сроки выполнения, продолжительности, а также исполнителей и ресурсы, необходимые для выполнения работ проекта
  - б) сетевая диаграмма
  - в) план по созданию календаря
  - г) документ, устанавливающий основные ресурсные ограничения проекта
4. Диаграмма Ганта – это ...
  - а) горизонтальная линейная диаграмма, на которой работы проекта представляются протяженными во времени отрезками, характеризующимися временными и другими параметрами
  - б) документ, устанавливающий основные ресурсные ограничения проекта
  - в) графическое изображение иерархической структуры всех работ проекта
  - г) дерево ресурсов проекта
  - д) организационная структура команды проекта
5. Планирование проекта – это ...
  - а) непрерывный процесс определения наилучшего способа действий для достижения поставленных целей проекта с учетом складывающейся обстановки
  - б) разовое мероприятие по созданию сводного плана проекта
  - в) это стадия процесса управления проектом, результатом которой является санкционирование начала проекта
6. Структурная декомпозиция работ (СДР) проекта – это ...
  - а) графическое изображение иерархической структуры всех работ проекта
  - б) направления и основные принципы осуществления проекта
  - в) дерево ресурсов проекта
  - г) организационная структура команды проекта
7. Метод критического пути используется для ...
  - а) оптимизации (сокращение сроков реализации проекта)
  - б) планирования рисков проекта
  - в) планирования мероприятий по выходу из критических ситуаций
  - г) определения продолжительности выполнения отдельных работ
8. Составляющие стадии реализации проекта
  - а) Организация и контроль выполнения проекта
  - б) Анализ и регулирование выполнения проекта



- в) Ввод в эксплуатацию и принятие проекта заказчиком
  - г) Документирование и анализ опыта выполнения данного проекта
  - д) Формирование концепции проекта
9. Анализ состояния и обеспечение качества в проекте включает ...
- а) контроль качества в проекте
  - б) формирование отчетов для оценки выполнения качества
  - в) процесс проверки соответствия имеющихся результатов контроля качества существующим требованиям
  - г) формирование списка отклонений
  - д) определение необходимых корректирующих действий по обеспечению качества в проекте
10. Организация и осуществление контроля качества в проекте включает ...
- а) контроль качества в проекте
  - б) формирование отчетов для оценки выполнения качества
  - в) процесс проверки соответствия имеющихся результатов контроля качества существующим требованиям
  - г) формирование списка отклонений
  - д) определение необходимых корректирующих действий по обеспечению качества в проекте
11. Контроль и регулирование контрактов включает ...
- а) закрытие контрактов
  - б) проведение торгов и выбор поставщиком и подрядчиков
  - в) заключение контрактов
  - г) учет выполнения работ по контракту
  - д) представление отчетности о выполнении контрактов
  - е) разрешение споров и разногласий
12. Завершение проекта – это стадия процесса управления проектом, включающая процессы ...
- 1. формирования концепции проекта
  - 2. формирования сводного плана проекта
  - 3. осуществления всех запланированных проектных работ
  - 4. ввода в эксплуатацию и принятия проекта заказчиком, документирования и анализа опыта реализации проекта
13. Реализация проекта – это стадия процесса управления проектом, результатом которой является ...
- 1. санкционирование начала проекта
  - 2. утверждение сводного плана
  - 3. осуществление проектных работ и достижение проектных целей
  - 4. архивирование проектной документации и извлеченные уроки
14. Организация и подготовка контрактов в проекте включает ...
- а) распределение функциональных обязанностей и ответственности в соответствии с планом управления контрактами
  - б) проведение торгов и выбор поставщиком и подрядчиков
  - в) заключение контрактов
  - г) закрытие контрактов
  - д) представление отчетности о выполнении контрактов
  - е) разрешение споров и разногласий
15. Организация и контроль выполнения проекта включает ...
- а) организацию управления предметной областью проекта
  - б) контроль выполнения проекта по временным параметрам
  - в) совершенствование команды проекта
  - г) формирование концепции управления качеством в проекте

- д) заключительную оценку финансовой ситуации (постпроектный отчет)
  - е) заключительный отчет по проекту и проектную документацию
16. Система контроля будет эффективной при обязательном наличии ...
- а) планов работ
  - б) системы отчетности
  - в) внешнего независимого аудита
  - г) электронного документооборота
  - д) программного обеспечения для контроля над выполнением работ
  - е) отдела контроля в организационной структуре проектной команды
17. Организация и контроль выполнения проекта по стоимости включает ...
- а) распределение функциональных обязанностей и ответственности в соответствии с планом управления стоимостью и финансированием в проекте
  - б) учет фактических затрат в проекте
  - в) формирование текущей отчетности о состоянии стоимости и финансирования проекта
  - г) анализ отклонений стоимости выполненных работ от сметы и бюджета
  - д) анализ различных факторов, влияющих на позитивные и негативные отклонения от бюджета проекта
  - е) принятие решений о регулирующих воздействиях для приведения выполнения работ проекта по стоимости в соответствие с бюджетом
18. Анализ и регулирование изменений в проект включает ...
- а) обзор и анализ динамики изменений в проекте
  - б) текущую оценку изменений в проекте и достигнутых в связи с этим результатов
  - в) корректирующие действия
  - г) заключительный отчет о фактических изменениях в проекте
  - д) формирование архива изменений в проекте
  - е) формирование концепции управления изменениями в проекте
19. При принятии решения об инвестировании необходимо учитывать ...
- а) инфляцию, риски, альтернативные варианты инвестирования
  - б) инфляцию и риски
  - в) инфляцию и альтернативные варианты инвестирования
  - г) риски и альтернативные варианты инвестирования
20. Дисконтирование – это ...
- а) процесс приведения будущих денежных сумм к их стоимости в текущий момент времени
  - б) учет инфляции при оценке инвестиционного проекта
  - в) расчет ставки дисконтирования
21. Проект является убыточным, если ...
- а)  $NPV < 0$
  - б)  $NPV = 0$
  - в)  $NPV > 0$
  - г)  $NPV < 0$  или  $NPV = 0$
  - д)  $NPV$  не рассчитан
22. Ставка дисконтирования – это ...
- а) ежегодная ставка доходности, которая могла бы быть получена в настоящий момент от аналогичных инвестиций
  - б) ставка банковского кредита
  - в) ставка рефинансирования
  - г) уровень скидок во время распродажи
23. Оценка инвестиционного проекта заключается в ...
- а) сравнении входящих и исходящих проектных потоков
  - б) расчете чистой текущей ценности проекта
  - в) анализе прибыли проекта

- г) прогнозировании доходов и затрат
24. Из двух проектов наиболее эффективен тот, у которого ...
- индекс прибыльности
  - индекс прибыльности
  - разница индекса прибыльности
  - затраты
25. Инвестиции целесообразны в том случае, если период окупаемости ...
- не выходит за рамки жизненного цикла проекта
  - меньше 3 лет
  - выходит за рамки жизненного цикла проекта
  - не определен

*Тест №4. (Тема 4,6)*

- Анализ деятельности и развитие команды проекта включает ...
  - формирование отчетов об исполнении работ проекта
  - регулирование оплаты, льгот и поощрений
  - реорганизацию команды в соответствии с прогрессом проекта
  - разработку концепции управления персоналом
  - создание финального отчета
  - расформирование команды
- Задачи руководителя проекта:
  - определение состава работ
  - контроль и управление проектом
  - руководство работниками и их мотивация
- Менеджер проекта – это ...
  - лицо, с личностными качествами руководителя
  - роль, на которой, в конечном счете, лежит ответственность за успех или неудачу проекта
  - манера поведения лидера по отношению к подчиненным
- Стиль руководства это...
  - манера поведения руководителя по отношению к подчиненным
  - совокупность способов воплощение своих решений в жизнь путем последовательных действий
  - процесс воздействия руководителя на подчиненных
- Термин, для которого дано определение «физическое или юридическое лицо, которое получает результат реализации проекта»:
  - инвестор проекта;
  - куратор проекта;
  - руководитель проекта;
  - заказчик проекта.
- Термин, для которого дано определение «осуществляет финансирование проекта за счет своих или привлеченных средств»:
  - инвестор проекта;
  - куратор проекта;
  - руководитель проекта;
  - заказчик проекта.
- Сотрудник организации — заказчика проекта, который обеспечивает поддержку и контроль проекта со стороны заказчика, — это:
  - инвестор проекта;
  - куратор проекта;
  - руководитель проекта;
  - заказчик проекта.

8. Организация, которая осуществляет материально-техническое обеспечение проекта, — это:
- а) инвестор проекта;
  - б) поставщик проекта;
  - в) генеральный подрядчик проекта;
  - г) заказчик проекта.
9. Организация, ответственная за выполнение комплекса проектных и изыскательских работ по проектируемому объекту на основании договора с организациями-заказчиками, называется:
- а) проектировщик;
  - б) подрядчик;
  - в) генеральный проектировщик;
  - г) генеральный подрядчик.
10. К внешним заинтересованным сторонам проекта не относятся:
- а) генеральный подрядчик проекта;
  - б) потенциальные потребители продуктов, генерируемых проектом;
  - в) инвестор проекта;
  - г) конкурирующие компании.
11. Менеджер, отвечающий за успешную реализацию всего проекта:
- а) руководитель проекта;
  - б) куратор проекта;
  - в) инвестор проекта;
  - г) заказчик проекта.
12. Член команды управления проектом, лично отвечающий за все результаты проекта, — это:
- а) инвестор проекта;
  - б) куратор проекта;
  - в) руководитель проекта;
  - г) заказчик проекта.
13. В обязанности руководителя проекта не входит:
- а) организация текущего планирования проекта;
  - б) финансирование проекта;
  - в) организация работы команды проекта;
  - г) обеспечение выполнения и завершения проекта.
14. Руководитель проекта:
- а) выбирается на общем собрании команды проекта;
  - б) назначается заказчиком либо инвестором проекта;
  - в) назначается куратором проекта;
  - г) назначается любым из внешних стейкхолдеров проекта.
15. Группа специалистов, непосредственно работающих над реализацией проекта — это:
- а) инвесторы проекта;
  - б) координационный совет;
  - в) команда проекта;
  - г) руководитель, куратор и консультанты проекта.
16. Основной структурной единицей исполнителей проекта является:
- а) команда проекта;
  - б) проектный комитет;
  - в) проектная бригада;
  - г) общее собрание участников.
17. Члены команды проекта непосредственно подчиняются:
- а) руководителю материнской компании;
  - б) куратору проекта;

- в) руководителю проекта;
  - г) инвестору проекта.
18. Управление командой проекта включает следующие процессы:
- а) формирование команды;
  - б) развитие команды;
  - в) управление командой;
  - г) увольнение команды.
19. Как называется временное добровольное объединение участников проекта, основанное на взаимном соглашении и направленное на осуществление прибыльного, но капиталоемкого проекта?
- а) Консолидация
  - б) Консорциум
  - в) Интеграция
20. Риск, связанный с хищениями персоналом материальных ценностей в ходе реализации проекта, является:
- а) финансовым;
  - б) правовым;
  - в) кадровым;
  - г) материально-техническим.

*Шкала оценивания: 4балльная.*

*Критерии оценивания:*

Применяется следующая шкала перевода баллов в оценку по 5-балльной шкале:

4 балла (или оценка «отлично») выставляется обучающемуся, если правильно выполнено 90-100% заданий.

3 балла (или оценка «хорошо») выставляется обучающемуся, если правильно выполнено 75-89% заданий.

2 балла (или оценка «удовлетворительно») выставляется обучающемуся, если правильно выполнено 60-74% заданий.

1 балл (или оценка «неудовлетворительно») выставляется обучающемуся, если правильно решено 59% и менее % заданий.

### **1.3 ТЕМЫ РЕФЕРАТОВ**

1. Историческая последовательность становления проектного управления.
2. Сравнительная характеристика традиционного и проектного менеджмента.
3. Особенности проектного менеджмента в современных российских условиях.
4. Функции управления проектами.
5. Методы управления проектами.
6. Фазы жизненного цикла проекта и их краткое содержание.
7. Организационные структуры управления проектами.
8. Организация офиса проекта.
9. Современная концепция маркетинга в управлении проектами.
10. Экспертиза проекта.
11. Торги и контракты в управлении проектами.
12. Управление работами по проекту.
13. Менеджмент качества проекта.
14. Управление ресурсами проекта: управление закупками проекта.
15. Управление ресурсами проекта: управление поставками.
16. Управление ресурсами проекта: управление запасами.
17. Формирование и развитие команды проекта.
18. Организация эффективной деятельности команды проекта.

19. Управление персоналом команды проекта.
20. Управление коммуникациями проекта.
21. Психологические аспекты управления командой проекта.
22. Уровни конфликтов: межгрупповой, внутригрупповой, межличностный конфликт, внутриличностный и организационный.
23. Регулирование конфликтов: переговорный процесс, посредническая деятельность.

*Шкала оценивания: 10 балльная.*

*Критерии оценивания (нижеследующие критерии оценки являются примерными и могут корректироваться):*

10 баллов (или оценка «отлично») выставляется обучающемуся, если тема реферата раскрыта полно и глубоко, при этом убедительно и аргументированно изложена собственная позиция автора по рассматриваемому вопросу; структура реферата логична; изучено большое количество актуальных источников, грамотно сделаны ссылки на источники; самостоятельно подобран яркий иллюстративный материал; сделан обоснованный убедительный вывод; отсутствуют замечания по оформлению реферата.

7 баллов (или оценка «хорошо») выставляется обучающемуся, если тема реферата раскрыта полно и глубоко, сделана попытка самостоятельного осмысления темы; структура реферата логична; изучено достаточное количество источников, имеются ссылки на источники; приведены уместные примеры; сделан обоснованный вывод; имеют место незначительные недочеты в содержании и (или) оформлении реферата.

5 баллов (или оценка «удовлетворительно») выставляется обучающемуся, если тема реферата раскрыта неполно и (или) в изложении темы имеются недочеты и ошибки; структура реферата логична; количество изученных источников менее рекомендуемого, сделаны ссылки на источники; приведены общие примеры; вывод сделан, но имеет признаки неполноты и неточности; имеются замечания к содержанию и (или) оформлению реферата.

2 балла (или оценка «неудовлетворительно») выставляется обучающемуся, если содержание реферата имеет явные признаки плагиата и (или) тема реферата не раскрыта и (или) в изложении темы имеются грубые ошибки; материал не структурирован, излагается непоследовательно и сбивчиво; количество изученных источников значительно менее рекомендуемого, неправильно сделаны ссылки на источники или они отсутствуют; не приведены примеры или приведены неверные примеры; отсутствует вывод или вывод расплывчат и неконкретен; оформление реферата не соответствует требованиям.

## **2 ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ**

### **2.1 БАНК ВОПРОСОВ И ЗАДАНИЙ В ТЕСТОВОЙ ФОРМЕ**

*Вопросы в закрытой форме:*

1. Под управлением проектом понимают:
  - а) деятельность управленческого персонала проекта;
  - б) процесс применения знаний, навыков, методов, средств и технологий к проектной деятельности с целью воплощения замыслов участников проекта;
  - в) управление персоналом, вовлеченным в реализацию проекта;
  - г) управление сроками, стоимостью и рисками проекта.
2. Под проектом в методологии управления проектами понимается:
  - а) комплекс финансовой документации по проекту;
  - б) комплекс рабочей документации;

- в) временное предприятие, предназначенное для создания уникальных продуктов услуг или результатов;
  - г) комплекс проектно-сметной документации.
3. Понятию «проект» присущи следующие признаки:
- а) неограниченная протяженность во времени;
  - б) направленность на достижение конкретных целей;
  - в) обособленное выполнение многочисленных взаимосвязанных действий;
  - г) уникальность.
4. Основное отличие проекта от производственной системы заключается в том, что:
- а) проект является неоднократной циклической деятельностью;
  - б) проект является однократной нециклической деятельностью;
  - в) проект обязательно связан с созданием новых образцов продукции;
  - г) проект не может выполняться в рамках производственной системы.
5. Общие признаки проекта:
- а) наличие цели;
  - б) ограничение во времени;
  - в) неограниченность ресурсов;
  - г) разрозненность отдельных процедур.
6. В функциональные области проектного менеджмента входят:
- а) управление стоимостью;
  - б) управление качеством;
  - в) управление производством;
  - г) управление персоналом.
7. В функции управления проектами не входит:
- а) управление коммуникациями;
  - б) управление технологическим развитием производства;
  - в) управление рисками;
  - г) управление качеством.
8. Проект отличается от процессной деятельности тем, что:
- а) проект является непрерывной деятельностью, а процесс — одноразовым мероприятием;
  - б) проект поддерживает неизменность организации, а процессы способствуют ее изменению;
  - в) процессы в организации цикличны, они повторяются, а проект уникален, он всегда имеет дату начала и окончания;
  - г) процессы в организации регламентируются документально, проекты не требуют документального оформления.
9. Особенность социальных проектов заключается в том, что:
- а) количественная и качественная оценка достижения результатов существенно затруднена;
  - б) целью социальных проектов является улучшение экономических показателей системы;
  - в) сроки проекта четко определены и не требуют корректировки в процессе реализации;
  - г) основные ограничения связаны с лимитированной возможностью использования технических мощностей.
10. Набором обязательных признаков проекта как средства управления являются:
- а) непрерывный характер реализации, наличие выделенного бюджета, обязательность эффективности;
  - б) целевой характер, ограниченность во времени, уникальность деятельности и результата;
  - в) создание временной организационной структуры, присутствие внешней инвестиционной составляющей, поступательность реализации;
  - г) командный характер реализации, иерархичность результатов, циклический характер реализации.
11. Проект, связанный с созданием маркетингового отдела на мебельной фабрике, является:
- а) организационным;
  - б) экономическим;

в) техническим;

г) социальным.

12. Проект организации рекламной кампании торговой фирмы является:

а) организационным;

б) техническим;

в) коммерческим;

г) социальным.

13. Из приведенных ниже примеров не является проектом:

а) строительство санатория для инвалидов;

б) сопровождение системы «1С» на предприятии;

в) открытие студенческого кафе;

г) внедрение новой технологии обработки фанеры на мебельном комбинате.

14. Из приведенных ниже примеров являются проектами:

а) внедрение автоматизированной системы учета на сельскохозяйственном предприятии;

б) организация кампании продвижения новой модели автомобиля на рынок;

в) обучение студентов по специальности «Экономическая безопасность»;

г) контроль качества продукции на предприятии пищевой промышленности.

15. К основным группам процессов управления проектами относятся:

а) процессы календарного планирования;

б) процессы подписания контрактов с поставщиками;

в) процессы инициирования проекта;

г) процессы завершения проекта.

16. Проект рассчитан на 4 года:

а) он является краткосрочным;

б) он является среднесрочным;

в) он является долгосрочным;

г) срок проекта не может быть более 3 лет.

17. Международные требования к знаниям и практическим навыкам менеджеров проектов содержатся в нормативном документе, разработанном:

а) Международной организацией по стандартизации ISO;

б) Международной ассоциацией IPMA;

в) Ассоциацией управления проектами «Совнет»;

г) Международной электротехнической комиссией.

18. SMART-методика используется:

а) для формирования целей проекта;

б) для анализа ближнего окружения;

в) для стратегического анализа;

г) для формирования базового плана проекта.

19. Согласно методике SMART, цель должна быть:

а) измеримой;

б) достижимой

в) комплексной;

г) конкретной.

20. Критерии, которым должна соответствовать цель по методике SMART:

а) цель должна быть измеримой, т.е. должны быть указаны конкретные показатели и их значения, по которым определяется степень достижения цели;

б) цель должна быть согласована всеми заинтересованными сторонами;

в) должна быть определена дата достижения цели;

г) цель должна быть сформулирована в одном предложении;

21. К основным типам ограничений проекта не относят:

а) технические;

б) природно-географические;



- в) личностные;
  - г) корпоративные.
22. Жизненный цикл проекта составляет:
- а) время от зарождения идеи до утилизации результатов;
  - б) промежуток времени между моментом формализации идеи проекта и моментом его закрытия;
  - в) запланированные работы проекта;
  - г) набор последовательных фаз, количество и состав которых определяется потребностями управления проектом.
23. Фазы жизненного цикла проекта:
- а) концептуальная фаза, планирование, реализация, завершение;
  - б) планирование, строительство, сдача объекта, эксплуатация;
  - в) строительство, сдача, эксплуатация, реконструкция;
  - г) задумка, реализация, подсчет издержек и оплата долгов.
24. Формирование проектной команды осуществляется:
- а) до начала реализации проекта;
  - б) в ходе концептуальной фазы;
  - в) на фазе планирования проекта;
  - г) после начала фазы реализации.
25. Основной задачей концептуальной фазы является:
- а) разработка базового плана проекта;
  - б) инициирование проекта;
  - в) поиск исполнителей для выполнения проекта;
  - г) администрирование контрактов.
26. Дальнее окружение проекта определяется:
- а) деятельностью конкурентов;
  - б) участниками проекта (инвесторами, поставщиками и др.);
  - в) внешними внекорпоративными факторами;
  - г) материнской корпорацией.
27. Ближнее окружение проекта формируется:
- а) деятельностью конкурентов;
  - б) участниками проекта (инвесторами, поставщиками и др.);
  - в) внешними внекорпоративными факторами;
  - г) материнской корпорацией.
28. К основным факторам дальнего окружения не относятся:
- а) экономические;
  - б) корпоративные;
  - в) социально-демографические;
  - г) правовые.
29. PEST-анализ используют:
- а) для формирования целей проекта;
  - б) для анализа конкурентов;
  - в) для анализа социальных, технологических, экономических, политических факторов;
  - г) для выявления сильных и слабых сторон организации, ее возможностей и угроз.
30. Внешними заинтересованными сторонами проекта являются:
- а) исполнители проекта;
  - б) лица или организации, вовлеченные в исполнение проекта;
  - в) внешние по отношению к проекту стороны, которые непосредственно не выполняют проектные работы, но проявляют интерес к проекту, либо стороны, на чьи интересы каким-либо образом могут повлиять результаты проекта;
  - г) физические лица и организации, непосредственно участвующие в проекте и выполняющие в нем те или иные виды работ.

31. Термин, для которого дано определение «физическое или юридическое лицо, которое получает результат реализации проекта»:
- а) инвестор проекта;
  - б) куратор проекта;
  - в) руководитель проекта;
  - г) заказчик проекта.
32. Термин, для которого дано определение «осуществляет финансирование проекта за счет своих или привлеченных средств»:
- а) инвестор проекта;
  - б) куратор проекта;
  - в) руководитель проекта;
  - г) заказчик проекта.
33. Сотрудник организации — заказчика проекта, который обеспечивает поддержку и контроль проекта со стороны заказчика, — это:
- а) инвестор проекта;
  - б) куратор проекта;
  - в) руководитель проекта;
  - г) заказчик проекта.
34. Организация, которая осуществляет материально-техническое обеспечение проекта, — это:
- а) инвестор проекта;
  - б) поставщик проекта;
  - в) генеральный подрядчик проекта;
  - г) заказчик проекта.
35. Организация, ответственная за выполнение комплекса проектных и изыскательских работ по проектируемому объекту на основании договора с организациями-заказчиками, называется:
- а) проектировщик;
  - б) подрядчик;
  - в) генеральный проектировщик;
  - г) генеральный подрядчик.
36. К внешним заинтересованным сторонам проекта не относятся:
- а) генеральный подрядчик проекта;
  - б) потенциальные потребители продуктов, генерируемых проектом;
  - в) инвестор проекта;
  - г) конкурирующие компании.
37. Менеджер, отвечающий за успешную реализацию всего проекта:
- а) руководитель проекта;
  - б) куратор проекта;
  - в) инвестор проекта;
  - г) заказчик проекта.
38. Член команды управления проектом, лично отвечающий за все результаты проекта, — это:
- а) инвестор проекта;
  - б) куратор проекта;
  - в) руководитель проекта;
  - г) заказчик проекта.
39. В обязанности руководителя проекта не входит:
- а) организация текущего планирования проекта;
  - б) финансирование проекта;
  - в) организация работы команды проекта;
  - г) обеспечение выполнения и завершения проекта.

40. Руководитель проекта:
- а) выбирается на общем собрании команды проекта;
  - б) назначается заказчиком либо инвестором проекта;
  - в) назначается куратором проекта;
  - г) назначается любым из внешних стейкхолдеров проекта.
41. Группа специалистов, непосредственно работающих над реализацией проекта — это:
- а) инвесторы проекта;
  - б) координационный совет;
  - в) команда проекта;
  - г) руководитель, куратор и консультанты проекта.
42. Основной структурной единицей исполнителей проекта является:
- а) команда проекта;
  - б) проектный комитет;
  - в) проектная бригада;
  - г) общее собрание участников.
43. Члены команды проекта непосредственно подчиняются:
- а) руководителю материнской компании;
  - б) куратору проекта;
  - в) руководителю проекта;
  - г) инвестору проекта.
44. Управление командой проекта включает следующие процессы:
- а) формирование команды;
  - б) развитие команды;
  - в) управление командой;
  - г) увольнение команды.
45. Организационная структура управления проектом не может быть:
- а) функциональной;
  - б) матричной;
  - в) стратегической;
  - г) проектной.
46. Под проектной структурой управления понимается:
- а) временная структура, создаваемая для решения конкретной комплексной задачи;
  - б) постоянно действующая структура, наделенная особыми полномочиями;
  - в) структурное подразделение предприятия или организации, занимающееся подготовкой кадров для реализации инвестиционных проектов;
  - г) проектный офис.
47. Комбинацией проектной и функциональной структур проектов является:
- а) расширенная функциональная структура;
  - б) расширенная проектная структура;
  - в) матричная структура;
  - г) дивизиональная структура.
48. Матричная структура организации управления проектами, предусматривающая ответственность руководителя проекта за координацию задач по проекту, но ограниченную власть над ресурсами, — это:
- а) слабая матрица;
  - б) сильная матрица;
  - в) сбалансированная матрица;
  - г) смешанная матрица.
49. Матричная структура организации управления проектами, предусматривающая не только максимальные полномочия менеджера проекта, но и полную ответственность за выполнение задач проекта, — это:
- а) слабая матрица;

- б) сильная матрица;
- в) сбалансированная матрица;
- г) смешанная матрица.

50. Матричная структура организации управления проектами, предусматривающая разделение ответственности за результаты проекта между руководителем проекта и руководителями функциональных подразделений — это:

- а) слабая матрица;
- б) сильная матрица;
- в) сбалансированная матрица;
- г) смешанная матрица.

51. Сильными сторонами функциональной структуры управления проектами являются:

- а) сохранение иерархических связей в организации при реализации проекта;
- б) ответственность сотрудников за реализацию только одного проекта;
- в) подчиненность сотрудников только руководителю проекта;
- г) сохранение перспективы карьерного роста сотрудника в рамках подразделения в ходе реализации проекта.

52. Сильными сторонами проектной структуры управления проектами являются:

- а) сохранение иерархических связей в организации при реализации проекта;
- б) ответственность сотрудников за реализацию только одного проекта;
- в) подчиненность сотрудников только руководителю проекта;
- г) сохранение перспективы карьерного роста сотрудника в рамках подразделения в ходе реализации проекта.

53. Недостатками функциональной структуры управления проектами являются:

- а) инерционность при принятии решений;
- б) высокая стоимость содержания персонала и оборудования;
- в) возможность возникновения конфликтных отношений между членами проектной команды и сотрудниками материнской компании;
- г) отсутствие во многих случаях заинтересованности исполнителей проекта в его конечных результатах.

54. Недостатками проектной структуры управления проектами являются:

- а) инерционность при принятии решений;
- б) высокая стоимость содержания персонала и оборудования;
- в) возможность возникновения конфликтных отношений между членами проектной команды и сотрудниками материнской компании;
- г) отсутствие во многих случаях заинтересованности исполнителей проекта в его конечных результатах.

55. Достоинствами матричной структуры являются:

- а) подчиненность сотрудников только руководителю проекта;
- б) равнодоступность возможностей функциональных подразделений для всех проектных команд;
- в) наличие тесной связи членов проектной команды со своими структурными подразделениями;
- г) возможность сокращения текущих расходов за счет использования сотрудников структурных подразделений в нескольких проектах одновременно.

56. Инициация проекта включает среди прочих следующие этапы:

- а) генерация и предварительный анализ проектных идей
- б) анализ заинтересованных сторон;
- в) построение иерархической структуры проекта;
- г) разработка расписания проекта.

57. Основные причины появления (источники идей) проектов:

- а) избыточные ресурсы;
- б) инициатива предпринимателей;

в) решение руководителя проекта.

58. Устав проекта разрабатывается:

- а) на этапе инициации проекта;
- б) на этапе планирования проекта;
- в) после начала реализации проекта;
- г) в срок, установленный руководителем проекта.

59. Устав проекта определяет:

- а) цели и задачи проекта;
- б) укрупненные показатели результатов проекта;
- в) перечень поставщиков и подрядчиков проекта;
- г) характеристики внешней и внутренней среды проекта.

60. Видом проектного анализа не является:

- а) ситуационный анализ;
- б) организационный анализ;
- в) коммерческий анализ;
- г) социальный анализ.

61. Оценка проекта с точки зрения конечных потребителей продукции или услуг, предлагаемых проектом, является задачей:

- а) социального анализа;
- б) коммерческого анализа;
- в) организационного анализа;
- г) экономического анализа.

62. Оценка правовых, организационных и административных условий, в рамках которых будет выполняться проект, является задачей:

- а) социального анализа;
- б) коммерческого анализа;
- в) институционального анализа;
- г) экономического анализа.

63. Одной из задач институционального анализа проекта является:

- а) изучение технических и технологических альтернатив реализации проекта;
- б) оценка потенциальных поставщиков проекта;
- в) изучение нормативно-правового обеспечения проекта;
- г) изучение демографических характеристик населения, затрагиваемого проектом.

64. Одной из задач коммерческого анализа проекта является:

- а) изучение технических и технологических альтернатив реализации проекта;
- б) оценка потенциальных поставщиков проекта;
- в) изучение нормативно-правового обеспечения проекта;
- г) изучение демографических характеристик населения, затрагиваемого проектом.

65. Одной из задач социального анализа проекта является:

- а) изучение технических и технологических альтернатив реализации проекта;
- б) оценка потенциальных поставщиков проекта;
- в) изучение нормативно-правового обеспечения проекта;
- г) изучение демографических характеристик населения, затрагиваемого проектом.

66. Для оценки жизнеспособности проекта сравнивают варианты проекта с точки зрения:

- а) их финансовой реализуемости;
- б) сроков реализации;
- в) их стоимости;
- г) отсутствия рисков.

67. Риск, связанный с хищениями персоналом материальных ценностей в ходе реализации проекта, является:

- а) финансовым;
- б) правовым;

- в) кадровым;  
г) материально-техническим.
68. Из двух проектов уровень доходности выше у того, у которого:
- а) чистая дисконтированная стоимость больше;
  - б) чистая дисконтированная стоимость меньше;
  - в) выше объем выручки;
  - г) меньше срок окупаемости.
69. Дисконтирование — это:
- а) процесс приведения будущих денежных сумм к их стоимости в текущий момент времени;
  - б) учет инфляции при оценке инвестиционного проекта;
  - в) расчет ставки дисконтирования;
  - г) определение бюджета проекта.
70. При оценке эффективности проекта следует учитывать временную стоимость денег:
- а) из-за рискованного характера проектов;
  - б) поскольку вложенные в проект денежные средства могли быть вложены на более выгодных условиях в альтернативные инвестиции;
  - в) поскольку стоимость денег со временем меняется из-за инфляции и их способности приносить самостоятельный доход;
  - г) поскольку чем позже инвестор вносит деньги в проект, тем большую выгоду он извлекает из инвестиций.
71. Внутренняя норма доходности показывает:
- а) при какой сумме инвестиционных вложений проект будет выгоден;
  - б) при каких объемах производства инвестиции в проект окажутся эффективными;
  - в) при каком уровне требований инвестора по доходности проект состоятелен;
  - г) при каком уровне доходности проектные расходы начинают покрываться доходами.
72. Статические методы оценки эффективности проектов предполагают расчет следующих показателей:
- а) срок окупаемости, простая норма прибыли, внутренняя норма доходности;
  - б) срок окупаемости, простая норма прибыли;
  - в) чистая приведенная стоимость проекта, срок окупаемости, индекс доходности, внутренняя норма доходности;
  - г) простая норма прибыли, индекс доходности, срок окупаемости.
73. Динамические методы оценки эффективности проектов предполагают расчет следующих показателей:
- а) срок окупаемости, простая норма прибыли, внутренняя норма доходности;
  - б) срок окупаемости, простая норма прибыли;
  - в) чистая приведенная стоимость проекта, срок окупаемости, индекс доходности, внутренняя норма доходности;
  - г) простая норма прибыли, индекс доходности, срок окупаемости.
74. На объективность расчета чистой приведенной стоимости проекта оказывает влияние:
- а) срок проекта;
  - б) число периодов, входящих в жизненный цикл проекта;
  - в) ставка дисконтирования;
  - г) сумма инвестиционных затрат.
75. Координация человеческих и других ресурсов относится к процессам:
- а) инициирования проекта;
  - б) планирования проекта;
  - в) исполнения проекта;
  - г) контроля проекта.
76. Мониторинг проекта связан с процессами:
- а) инициирования проекта;

- б) планирования проекта;
- в) исполнения проекта;
- г) контроля проекта.

77. Формирование базового плана проекта в числе прочих включает следующие процессы планирования:

- а) планирование содержания проекта;
- б) планирование расписания;
- в) планирование рекламной кампании будущих результатов проекта;
- г) планирование реагирования на риски.

78. Планирование проекта начинается с процедуры:

- а) анализ и оценка выполнения работ;
- б) определение целей проекта и состава работ;
- в) расчет расписания (определение сроков выполнения работ);
- г) сравнение текущего расписания и данных по ресурсам с директивным графиком.

79. Что такое работа проекта?

- а) деятельность по достижению целей проекта;
- б) деятельность участников проекта;
- в) запланированные действия;
- г) минимальный элемент иерархической структуры работ.

80. Иерархическая структура работ — это:

- а) структура, используемая для контроля прогресса проекта;
- б) результат декомпозиции проекта на составные части (элементы, модули, работы и т.д.), необходимые и достаточные для его эффективного планирования и контроля;
- в) структура проектной команды в проекте;
- г) структура, используемая для анализа причин, вызывающих отклонения в предметной области.

81. Декомпозиция работ может проводиться:

- а) по компонентам товара (услуги), получаемого в результате реализации проекта;
- б) по времени выполнения работ;
- в) по конкретным будущим исполнителям работ;
- г) по категориям работ, определенным требованиями к оборудованию или материалам.

82. Иерархическая структура работ может быть представлена:

- а) в виде графического представления;
- б) в виде диаграммы Ганта;
- в) в виде описания;
- г) в виде гистограммы.

83. Разработка календарного плана в числе прочих включает следующие этапы:

- а) определение состава работ по проекту;
- б) определение подрядчиков и поставщиков;
- в) разработка расписания проекта;
- г) контроль расписания проекта.

84. Календарное планирование не включает в себя:

- а) определение последовательности работ и построение сетевого графика;
- б) планирование сроков, длительностей и логических связей работ и построение диаграммы Ганта;
- в) разработку сметы проекта;
- г) формирование расписания проекта.

85. График работ по проекту может быть представлен в форме:

- а) диаграммы Парето;
- б) диаграммы Ганта;
- в) диаграммы Исикавы;
- г) сетевого графика.

86. К способам снижения проектного риска относятся:

- а) мотивирование;
- б) планирование управления рисками;
- в) снижение значимости риска;
- г) уклонение от риска.

87. Сетевой график проекта предназначен:

- а) для управления затратами времени на выполнение комплекса работ проекта;
- б) для управления материальными затратами;
- в) для управления конфликтами проектной команды;
- г) для управления рисками.

88. Основной целью сетевого планирования является:

- а) управление трудозатратами проекта;
- б) снижение до минимума времени реализации проекта;
- в) максимизация прибыли от проекта;
- г) определение последовательностей выполнения работ.

89. Сетевые диаграммы используются:

- а) для планирования ресурсов;
- б) для календарного планирования;
- в) для построения иерархической структуры работ;
- г) для планирования затрат.

90. Сетевые диаграммы могут быть представлены в форме:

- а) диаграммы предшествования;
- б) стрелочной диаграммы;
- в) причинно-следственной диаграммы;
- г) гистограммы.

91. Критический путь — это:

- а) наиболее длинный непрерывный путь работ в проекте;
- б) наиболее короткий путь работ проекта;
- в) прогноз сроков выполнения всех работ проекта;
- г) указатель ключевых вех проекта.

92. Если задержится выполнение какой-либо работы, лежащей на критическом пути, то:

- а) задержится окончание всего проекта;
- б) увеличится продолжительность всех других работ;
- в) произойдет задержка начала выполнения только последней работы проекта;
- г) уменьшится продолжительность всех других работ.

93. Критической называется работа:

- а) продолжительность которой максимальна в проекте;
- б) имеющая максимальный показатель отношения цены работы к ее длительности;
- в) работа с максимальными трудозатратами;
- г) работа, для которой задержка ее начала приведет к задержке срока окончания проекта в целом.

94. Для оценки продолжительности работ могут использоваться методы:

- а) метод оценки по аналогам;
- б) анализ предложений исполнителей;
- в) экспертный метод;
- г) параметрическая оценка.

95. Для корректировки первоначального расписания проекта после распределения ресурсов используют следующие методы:

- а) экспертный метод;
- б) метод сжатия;
- в) метод выравнивания загрузки ресурсов;
- г) метод быстрого прохождения.



96. Планирование затрат включает следующие этапы:

- а) оценка стоимости проекта;
- б) ресурсное планирование
- в) разработка сметы проекта;
- г) бюджетирование проекта.

97. При оценке стоимости проекта используют следующие методы:

- а) метод оценки по аналогам;
- б) анализ предложений исполнителей;
- в) метод сжатия;
- г) параметрическая оценка.

98. Бюджет проекта — это:

- а) план расходов по проекту;
- б) план доходов по проекту;
- в) календарный график перечисления средств инвестором;
- г) план расходов и доходов по проекту, распределенных во времени.

99. Бюджеты проекта бывают:

- а) муниципальные;
- б) предварительные;
- в) региональные;
- г) официальные.

100. Группа процессов исполнения проекта включает следующие процессы:

- а) планирование;
- б) координацию ресурсов;
- в) управление ожиданиями заинтересованных сторон;
- г) выполнение работ проекта.

*Вопросы в открытой форме:*

1. Управление проектами – это \_\_\_\_\_
2. Монопроект – это \_\_\_\_\_
3. Мультипроект – это \_\_\_\_\_
4. Мегапроект – это \_\_\_\_\_
5. Диаграмма Ганта — это \_\_\_\_\_
6. Страхование – это \_\_\_\_\_
7. Менеджер проекта – это \_\_\_\_\_
8. Программа проекта – это \_\_\_\_\_
9. Что входит в понятие «инициация проекта»?
10. Что такое жизненный цикл проекта?

*Вопросы на установление последовательности.*

1. Установите последовательность этапов жизненного цикла управления проектом согласно своду знаний по управлению проектами (PMBOK): 1) Инициация; 2) Мониторинг; 3) Планирование; 4) Завершение; 5) Выполнение
2. Установите последовательность в иерархической структуре целей и задач (сверху вниз):  
а) Миссия; б) Тактические цели в) Оперативные задачи г) Стратегическая цель
3. Установите правильную последовательность процессов определения целей и задач  
а) Формулирование; б) Фиксация; в) Структурирование; г) Согласование.
4. Установите правильную последовательность действий по планированию стоимости проекта

- а) Составление, согласование и утверждение сметы проекта
- б) Определение стоимости каждой проектной работы, исходя из объема затрачиваемых на выполнение ресурсов и их стоимости
- в) Определение стоимости использования ресурсов (материальных и трудовых)
- г) Формирование, согласование и утверждение бюджета проекта
- д) Определение стоимости всего проекта

5. Установите правильную последовательность действий по планированию материальных ресурсов проекта

- а) Составление единого перечня материальных ресурсов для реализации проекта и анализ альтернативных вариантов
- б) Определение материальных ресурсов, необходимых для выполнения каждой работы
- в) Анализ и разрешение возникших противоречий в потребности и наличии материальных ресурсов
- г) Определение наличия необходимого объема материальных ресурсов

6. Установите правильную Последовательность действий по анализу и регулированию коммуникаций при выполнении проекта

- а) Анализ запросов на внесение изменений
- б) Анализ сбоев и нарушений при обеспечении участников проекта необходимой информацией
- в) Информирование участников о внесенных изменениях
- г) Анализ функционирования системы коммуникаций после внесения необходимых изменений

*Вопросы на установление соответствия:*

1. Установите соответствие целей оценки инвестиционного проекта и фаз проекта

- |   |                       |
|---|-----------------------|
| 1) Принятие решения об инвестировании   | А) разработка проекта |
| 2) Разработка оптимальной схемы инвестирования  | Б) инициация проекта  |
| 3) Промежуточная оценка проекта, с целью принятия решения о дальнейшем инвестировании | В) завершение проекта |
| 4) Финальная оценка результатов проекта   | Г) реализация проекта |

**Шкала оценивания результатов тестирования:** в соответствии с действующей в университете балльно-рейтинговой системой оценивание результатов промежуточной аттестации обучающихся осуществляется в рамках 100-балльной шкалы, при этом максимальный балл по промежуточной аттестации обучающихся по очной форме обучения составляет 36 баллов, по очно-заочной и заочной формам обучения – 60 баллов (установлено положением П 02.016).

Максимальный балл за тестирование представляет собой разность двух чисел: максимального балла по промежуточной аттестации для данной формы обучения (36 или 60) и максимального балла за решение компетентностно-ориентированной задачи (6).

Балл, полученный обучающимся за тестирование, суммируется с баллом, выставленным ему за решение компетентностно-ориентированной задачи.

Общий балл по промежуточной аттестации суммируется с баллами, полученными обучающимся по результатам текущего контроля успеваемости в течение семестра; сумма баллов переводится в оценку по 5-ти балльной шкале следующим образом:

Соответствие 100-балльной и 5-балльной шкал

Сумма баллов по 100-балльной шкале	Оценка по 5-балльной шкале
100-85	отлично
84-70	хорошо
69-50	удовлетворительно
49 и менее	неудовлетворительно

## 2.2 КОМПЕТЕНТНОСТНО-ОРИЕНТИРОВАННЫЕ ЗАДАЧИ

*Кейс 1.* Строительная компания «Зодчий» осуществляет строительство деревянных домов «под ключ» с 1998 г. За годы работы компания накопила обширный опыт в сфере деревянного домостроения и является одним из уверенных лидеров рынка. «Зодчий» предлагает комплексное строительство дачных домов в Москве, Московской области, а также в других регионах и выполняет весь спектр работ от заготовки и переработки сырья до проектирования и возведения дома на участке. В компании «Зодчий» можно купить деревянный дом из бруса, заказать загородный дом из дерева, выполненный по каркасной технологии. Компания выполняет реконструкцию и ремонт существующих построек заказчика. Кроме того, компания принимает заказы на возведение кирпичных коттеджей. За 24 года работы компанией было построено более 202 тыс. домов и бань.

1. Можно ли считать деятельность компании проектной.
2. Если строительство каждого дома можно рассматривать как проект, то проверьте наличие традиционных признаков проекта (уникальность, однократность, ограниченность ресурсов, комплексность и др.).
3. Выявите возможные источники уникальности каждого отдельного проекта, реализуемого компанией «Зодчий».

*Кейс 2.* Многие крупные компании выходят в настоящее время на рынки российских регионов. Прежде всего это продиктовано необходимостью расширения бизнеса в целом и огромным неосвоенным потенциалом региональных секторов. Еще один фактор — пресыщение рынка таких крупных городов, как Москва и Санкт-Петербург. Производственное объединение «Сходня-Плитром» также поставило перед собой задачу освоения региональных рынков. Производственное ядро холдинга составляют два предприятия — Московский экспериментальный завод древесно-стружечных плит и деталей и Сходненская фабрика бытовой мебели, которая была основана в 1964 г. До 1978 года она считалась самым крупным предприятием по производству мебели в Европе. Продукция предприятия — высококачественная бытовая, детская и офисная корпусная мебель, ламинированные и кашированные древесно-стружечные плиты и полуфабрикаты для изготовления мебели.

Для реализации своего замысла объединение приступило к разработке программы выхода на региональные рынки.

Задание:

1. Сформируйте перечень проектов, которые должны, по вашему мнению, войти в программу выхода на региональные рынки.
2. Определите принадлежность проекта к определенной классификационной группе в соответствии с существующими критериями.

*Кейс 3.* Повышение эффективности деятельности университета

Вы являетесь студентом классического университета. В каждом университете можно выделить три группы процессов: основные бизнес-процессы; обеспечивающие процессы; процессы управления.

Результатом основных бизнес-процессов высшего учебного заведения могут быть образовательные услуги и продукты, научно-технические разработки, инновационная

продукция. Задачей обеспечивающих процессов является ресурсное обеспечение других типов процессов. Процессы управления формируют управление деятельностью университета.

Применительно к образовательной деятельности можно выделить шесть основных бизнес-процессов:

1) подготовка и организация учебного процесса; 2) привлечение абитуриентов; 3) организация приемной кампании; 4) реализация учебного процесса; 5) организация научно-исследовательской деятельности студентов; 6) работа с выпускниками.

К обеспечивающим процессам относят: 1) административно-хозяйственное обеспечение; 2) материально-техническое обеспечение; 3) кадровое обеспечение; 4) финансовое обеспечение; 5) обеспечение информационной инфраструктуры; 6) обеспечение безопасности ресурсов, персонала и студентов.

В группе процессов управления выделяют: 1) управление финансами; 2) управление персоналом; 3) управление имуществом; 4) управление информацией; 5) управление маркетингом; 6) управление качеством.

Задание.

Предложите несколько идей проектов для каждой группы процессов (основных бизнес-процессов, обеспечивающих процессов, процессов управления), которые, по вашему мнению, повысят эффективность деятельности университета. Основные требования к идеям — максимальная реалистичность, прогнозируемость во времени, привлекательность, определенное время начала или окончания проекта.

*Кейс 4.* «Северный поток» — магистральный газопровод между Россией и Германией, проходящий по дну Балтийского моря. Газопровод «Северный поток» — самый длинный подводный маршрут экспорта газа в мире, его протяженность — 1224 км. Владелец и оператор — компания Nord Stream AG. В проекте участвуют Россия, Германия, Нидерланды и Франция; против его реализации выступали страны — транзитеры российского газа и страны Прибалтики. Цели проекта — увеличение поставок газа на европейский рынок и снижение зависимости от транзитных стран.

Прокладка трубопровода начата в апреле 2010 г. В сентябре 2011 года начато заполнение технологическим газом первой из двух ниток газопровода. В ноябре 2011 года начались поставки газа по первой нитке. В апреле 2012 года была закончена вторая. В октябре 2012 года начались поставки газа по двум ниткам газопровода в коммерческом режиме. Суммарные инвестиции в проект в двухниточном исполнении составляют 7,4 млрд евро.

Задания к кейсу

1. Определите, к какому типу проектов относится данный проект.
2. Обоснуйте фактами свой вывод о типе проекта.

*Кейс 5.* Компания «Диалог-авто» специализируется на продаже недорогих, но качественных автомобилей. Компания является официальным дилером Nissan и Hyundai. В компании действует сервисный центр полного цикла, оснащенный современным оборудованием, которое позволяет выполнять техническое обслуживание автомобилей, включая гарантийный и постгарантийный ремонт, диагностику двигателей, покрасочно-кузовные работы с использованием новейших технологий.

В последние 2 года в компании наблюдается рост продаж автомобилей Hyundai Solaris и Nissan Almera. В связи с этим дилерская компания столкнулась с проблемой технического обслуживания проданных автомобилей. Мощности существующего сервисного центра перестали справляться с объемом обращений. Это ведет к увеличению сроков ожидания клиентов в очереди, снижению качества обслуживания и, как следствие, к потере лояльности клиентов и ухудшению имиджа компании. Руководством дилерской компании принято решение инициировать проект строительства и ввода в эксплуатацию нового сервисного

центра.

Задания к кейсу

1. Сформулируйте генеральную цель данного проекта.
2. Выделите краткосрочные цели проекта.
3. Сформируйте комплекс задач, которые необходимо решить в ходе реализации проекта строительства сервисного центра.

*Кейс 6.*

Marriott International — крупнейшая международная компания на рынке гостиничных услуг, включающая в себя более 3700 гостиниц под маркой Marriott, расположенных в США и в 66 других странах. Общий номерной фонд отелей корпорации составляет около 500 тыс.

В апреле 2013 г. было принято решение о строительстве в центре г. Ульяновска компанией Marriott International четырехзвездочного отеля, объем инвестиций в проект должен был составить 550 млн руб. Соответствующее соглашение подписали сегодня представители компании Marriott и застройщик ООО «Нью Сити». Согласно проекту, общая площадь гостиницы составит 6,7 тыс. кв. м. В рамках реализации проекта по строительству гостиницы «Мариотт» планировалось создание около 100 высокооплачиваемых рабочих мест. Планировалась, что гостиница будет открыта для посетителей в конце 2015 г. Строительные работы должны были начаться во втором квартале 2013 г. Местом для нового отеля выбран берег реки Свияги на улице Минаева, напротив торгово-развлекательного центра «Аквामолл», рядом со Спасо-Вознесенским собором.

Однако после принятия решения о строительстве гостиницы в Ульяновске началось противостояние жителей города и фирмы-застройщика, намеренной возвести шестиэтажный отель «Мариотт» на территории парка имени Ульянова недалеко от центра города. Жители близлежащих домов и экологи-активисты выступили против уничтожения зеленой зоны: рядом проходит оживленная автомобильная трасса, к тому же Ульяновск далеко не дотягивает до принятой нормы озеленения. Люди установили палатку и вели круглосуточное дежурство, чтобы не допустить начала строительства.

Региональная общественная палата высказалась за перенос места стройки на 150 м ниже, в сторону реки Свияги. Совет палаты рассмотрел ситуацию на своем заседании и пришел к выводу, что конфликт спровоцировала как имеющаяся правовая коллизия, так и непрофессиональное поведение городской власти. По генеральном плане города, спорная площадка под «Мариотт» находится в зеленой зоне, где строительство запрещено. Но в 2009 году областное правительство издало постановление, которое относит этот участок к зоне регулируемой застройки, на которой можно возводить здания высотой до 12 этажей, т.е., по сути, региональная исполнительная власть отменила акт городской думы.

«Мариотт» планируется разместить в непосредственной близости от нового Спасо-Вознесенского собора, поэтому отель с определенного ракурса будет перекрывать здание храма. Рядом же находится старинный некрополь. По этим причинам в ситуацию вмешался митрополит Симбирский и Новоспасский, который в своем обращении к власти заявил, что «строительство гостиницы в оползневой зоне, в непосредственной близости от Спасо-Вознесенского собора, включая подготовку котлована и свайного поля, неизбежно повлечет за собой динамические нагрузки на существующие строения и последующую подвижку грунта, что несет реальную угрозу деформации и разрушения фундамента и несущих конструкций Спасо-Вознесенского собора, Всехсвятского храма и иных зданий храмового комплекса».

По мнению митрополита, вокруг гостиницы появятся увеселительные и питейные заведения, которые, находясь возле храмов, будут оскорблять чувства верующих, а само здание гостиницы будет мешать разглядывать «жемчужину Ульяновской архитектуры» — Спасо-Вознесенский собор.

Прокуратура в ходе проверки законности решения о строительстве отеля нашла нарушения в градостроительной деятельности, в сферах благоустройства и экологии, после

чего прокурор Ленинского района направил в суд исковое заявление о признании разрешения на строительство отеля «Мариотт», выданного 19 июля 2013 г. администрацией областного центра ООО «Нью Сити», незаконным, которое было в полном объеме удовлетворено. Несмотря на попытку муниципалитета и фирмы-застройщика обжаловать решение, апелляционный суд оставил их жалобы без удовлетворения.

Задания к кейсу

1. Перечислите участников данного проекта.
2. Сформируйте перечень заинтересованных сторон проекта.
3. Сформулируйте предложения по согласованию интересов участников и заинтересованных сторон проекта.
4. Выделите ключевые проблемы реализации масштабных проектов развития территорий в современных условиях.

*Кейс 7.*

Корпоративные информационные системы 1С позволили предприятиям автомобилестроительного холдинга «Соллерс» снизить на 20% уровень неликвидных запасов, на 10% уменьшить общепроизводственные затраты, повысить эффективность обеспечения производства комплектующими, сократить длительность внеплановых простоев сборочных конвейеров. В связи с этим был принят к реализации проект внедрения «1С: ERP Управление предприятием 2.0» на одном из крупнейших предприятий холдинга — Ульяновском автомобильном заводе — в части задач оперативного управления производством.

С использованием «1С: ERP» уже автоматизированы следующие блоки.

1. Управление В ОМ (bill of materials — спецификация автомобилей и сборочных единиц).
2. Ведение данных по маршрутам изготовления и перечню операций технологических процессов деталей и сборочных единиц.
3. Управление нормативами.
4. Формирование поддетального плана производства.
5. Планирование закупок, графика поставок комплектующих и графика платежей поставщикам.
6. Расчет нормативной себестоимости.

Управление ВОМ — одна из самых сложных задач в современном позаказном автомобилестроении. Расчет поддетального плана производства занимает менее 1 ч с учетом сложности В ОМ. Формирование линейного списка «потребность в комплектующих, материалах, деталях и сборочных единицах — сроки обеспечения/производства — источник обеспечения» позволяет планировать работу сборочных конвейеров в соответствии с набором заказов и условиями их обеспечения требуемыми комплектующими, материалами, деталями и сборочными единицами. На основании выполненного расчета формируется график поставок комплектующих, материалов и график платежей по поставщикам. Планово-экономические подразделения завода получили возможность оперативно рассчитывать нормативную себестоимость.

Задания к кейсу

1. Охарактеризуйте окружение данного проекта.
2. Сформируйте перечень основных участников проекта.

*Кейс 8.*

В последние годы все большую популярность приобретают школы иностранного языка, в частности английского. Существует несколько целевых групп, которые в наибольшей степени формируют спрос на их услуги:

- родители, желающие, чтобы их дети изучали иностранный язык с раннего возраста (минимум с 3 лет). Многие из них, даже отдавая ребенка в школу, где предусмотрено

изучение иностранного языка с первого класса, тем не менее хотят, чтобы ребенок посещал дополнительные занятия;

- предприниматели, имеющие деловые контакты с иностранными партнерами;
- специалисты в различных отраслях (инженеры, врачи, психологи и др.), которым необходимо работать со специальной литературой на иностранных языках;
- лица, планирующие выехать за рубеж либо для работы, либо для продолжения образования.

В связи с этим было предложено организовать на базе муниципального бюджетного общеобразовательного учреждения г. Ульяновска «Средняя школа № 104» лингвистический центр. Школа готова выделить для этого проекта шесть аудиторий общей площадью 200 кв. м во второй половине дня.

Ожидаемые результаты предлагаемого проекта:

- получение школой дополнительных финансовых средств для решения своих уставных задач;
- формирование у детей и взрослых интереса к изучению иностранных языков;
- удовлетворение потребностей жителей своего микрорайона и близлежащих районов в соответствующих образовательных услугах;
- создание новых возможностей для дополнительного образования учащихся школы № 104, а также их успеваемости по иностранному языку.

Задания к кейсу:

1. Сформулируйте цели данного проекта в соответствии с методикой SMART.
2. Выделите основные фазы жизненного цикла данного проекта.
3. Проанализируйте ближнее и дальнее окружение проекта.
4. Укажите основные заинтересованные стороны проекта и области их интересов.

#### *Кейс 9.*

Формирование команды для реализации проекта строительства коттеджного поселка.

Коттеджный поселок «Небесный» будет построен в 20 мин езды от центра г. Ульяновска. Он расположен в непосредственной близости от существующего с. Красный Яр, примыкающего с востока. Красный Яр в силу своего отличного местоположения (на берегу реки Волги рядом с сосновым бором) и благоприятного климата среди жителей города и области снискал славу курортного места. Красный Яр активно отстраивался, и в настоящее время позиционируется как место отдыха, где вдоль реки располагаются санатории и турбазы. Строительная площадка для строительства поселка имеет необходимую инфраструктуру: проведено электричество; ведутся работы по устройству дорог; в ближайшее время появится газ.

Площадь территории поселка составляет 24 га. Предусмотрено строительство индивидуальных жилых домов, а также восьми многоквартирных жилых домов (1-, 2-, 3-комнатные квартиры). Площадь участков под индивидуальное жилое строительство — 8-12 соток, возможно объединение участков площадью до 1 га.

Задания к кейсу

1. Считая себя руководителем проекта, сформируйте команду для управления данным проектом.
2. Сформулируйте основные функциональные обязанности каждого члена команды.

#### *Кейс 10.*

Проект разработки программного продукта, предназначенного для управления персоналом, подходил к успешному завершению. В течение 1,5 лет старший программист работал в этом проекте и был весьма доволен этой работой. Он оказался среди людей, которые его понимали и которых понимал он. Руководитель проекта сумел создать команду, в которой гармонично присутствовал дух неформального сотрудничества и четкого понимания своей ответственности за проект. Это послужило одной из причин успеха проекта

— он завершился в срок и с экономией бюджета в 23 тыс. дол. Однако в ожидании завершения проекта у отдельных членов команды стало нарастать негативное отношение к работе по проекту. На одном из совещаний старший программист решил поставить вопрос о своей судьбе после завершения проекта.

Старший программист: «Через несколько недель завершается этап опытной эксплуатации нашей системы и проект завершится. Вместе с проектом исчезнет и его команда. Меня это очень сильно огорчает».

Руководитель проекта: «Действительно, в успехе есть некий горький осадок. Честно говоря, я не могу гарантировать тебе, что в следующем проекте мы будем работать вместе. Но даже если это и произойдет, то многие из команды все же попадут в другие проекты. Я думаю, что сильно огорчаться по этому поводу не стоит. Все будет нормально. В нашей компании сложилась хорошая система управления проектами, которая обеспечивает создание новых успешных команд проектов. Что касается тебя, то я готов буду взять тебя в свою новую команду или рекомендовать одному из своих коллег. Хотя, повторяю, никаких гарантий дать не могу».

Старший программист: «Новая команда — это всегда неопределенность. Создание команды всегда тонкий процесс. Здесь может все испортить один человек, который по тем или иным причинам не может вписаться в складывающуюся организационную структуру. Но не это самое страшное. Я готов работать в новом проекте. Но меня больше пугает возвращение в отдел в качестве функционального работника. В ходе проекта я окончательно утратил какие бы то ни было связи с моими бывшими коллегами. В двух случаях в ходе нашего проекта я действовал откровенно против них, но это было в интересах проекта. По-другому я не мог поступить. Представляю, какой прием мне окажут в отделе информационных технологий».

После совещания старшему программисту предстояло отладить отдельную часть программы, по которой были высказаны некоторые замечания. После 3 дней работы он заявил руководителю проекта, что он обнаружил в программе более серьезные недостатки, нежели обнаруженные во время опытной эксплуатации. После обсуждения выявленных недостатков с остальными членами команды проекта было принято решение об остановке передачи программы в опытную эксплуатацию и возобновлении работ по программированию. Проект был завершен с опозданием на 8 месяцев и превышением бюджета в 75 тыс. дол.

Задания к кейсу

1. Охарактеризуйте суть проблемы, описанной в приведенной выше ситуации.
2. Предложите способ погашения руководителем проекта негативных тенденций в развитии команды.

*Кейс 11.* Формирование команды проекта по организации и проведению праздников

Предложен проект создания агентства по организации и проведению праздников. В последние годы в российскую бизнес-культуру прочно вошли корпоративные праздники. Многие организации широко отмечают юбилей фирмы, ее владельцев, Новый год и другие праздники. Чтобы праздник получился веселым, интересным и запоминающимся, организации достаточно часто привлекают специалистов, которые это торжество профессионально организуют. Многие граждане и для проведения семейных праздников обращаются к услугам специализированных фирм.

Предполагается, что агентство будет оказывать клиентам следующие комплексные услуги.

1. Организация корпоративных мероприятий.
2. Организация детских праздников.
3. Организация и проведение частных праздников.
4. Организация семинаров и конференций.

В детальный перечень услуг входят закупка продуктов и напитков, подбор залов для проведения мероприятий, разработка меню, подбор официантов, украшение залов и других



помещений, организация фуршетов, оформление столов, разработка сценариев праздников, организация музыкального оформления, разработка и реализация развлекательной программы, видео- и фотосъемка, организация фейерверков, предоставление транспорта, оказание полиграфических услуг (приглашения, программы мероприятий и др.), подготовка презентационной продукции и др.

Для реализации данного проекта должна быть сформирована профессиональная команда.

Задания к кейсу

1. Предложите примерный состав команды проекта.
2. Перечислите основные функциональные обязанности каждого члена команды.
3. Сформулируйте требования к каждому члену команды.

#### *Кейс 12. Инструменты подбора команды проекта*

Подбирается команда для реализации проекта организации инновационного центра, который будет заниматься созданием развивающих игр для детей. Специалисты предлагают следующие инструменты подбора членов команды.

1. Тесты на профессиональную пригодность. В этом случае проводится оценка психофизиологических качеств сотрудника, умений решать поставленные задачи. Применяемые тесты схожи с работой, которую кандидату необходимо будет осуществлять в команде проекта.

2. Общие тесты способностей. Оцениваются общий уровень развития и отдельные особенности мышления кандидата в команду проекта, уровень внимания, памяти и других психологических функций.

3. Биографические тесты и изучение биографии. Основу анализа составляют такие показатели, как семейное положение, уровень образования, физическое развитие, главные ценности и интересы, особенности интеллекта, степень общительности. Могут использоваться данные личного дела кандидата. По сведениям из личного дела можно проследить историю развития сотрудника.

4. Личностные тесты. Они представляют собой психодиагностические тесты по оценке уровня развития определенных личностных качеств кандидата в команду или принадлежности его к тому или иному типу. Производится оценка предрасположенности будущего сотрудника к определенному стилю поведения и возможных перспектив.

5. Интервью. Это беседа, нацеленная на сбор данных об опыте, уровне знаний, а также на оценку профессионально значимых качеств кандидата. Интервью может дать развернутую информацию о претенденте на место в команде.

6. Рекомендации. Они представляют собой информацию, полученную от непосредственного руководителя претендента. Рекомендации должны быть соответствующим образом оформлены и включать в себя реквизиты компании и координаты для обратной связи. Если же рекомендация представлена от частного лица, необходимо обратить внимание на его статус.

Задания к кейсу

1. Проанализируйте все представленные здесь инструменты подбора специалистов в команду, назовите достоинства и недостатки каждого подхода.
2. Укажите наиболее предпочтительный, по вашему мнению, инструмент подбора членов команды для проекта создания инновационного центра.

#### *Кейс 13. Подбор руководителя проекта*

Для реализации проекта организации инновационного центра, который будет заниматься созданием развивающих игр для детей, требуется руководитель проекта. В настоящее время отсутствуют формальные требования, которым должен удовлетворять руководитель проекта. Рассел Арчибалд выделяет 14 основных желательных личностных характеристик руководителя проекта:

- 1) гибкость и адаптивность;
- 2) высокая инициативность и лидерские качества;
- 3) смелость, уверенность, убедительность, умение ясно выражать мысли;
- 4) честолюбие, активность, влияние;
- 5) эффективность в координации и интеграции усилий участников проекта;
- 6) широкий круг личных интересов;
- 7) уравновешенность, энтузиазм, умение творчески мыслить, искренность;
- 8) умение сопоставлять технические решения со временем, необходимым на их реализацию, затратами и человеческим фактором;
- 9) высокая организованность и дисциплинированность;
- 10) универсальность знаний и компетенций;
- 11) способность и готовность посвятить большую часть своего времени планированию и контролю;
- 12) способность выявлять проблемы;
- 13) готовность к принятию решения;
- 14) способность сохранять оптимальное равновесие при распределении времени.

Задания к кейсу

1. Проранжируйте перечисленные требования по уровню значимости с вашей точки зрения.
2. Оцените себя как кандидата на роль руководителя проекта создания инновационного центра — для этого поставьте себе оценку по 5-балльной шкале отдельно по каждой характеристике.

*Кейс 14.* Требования к руководителю проекта создания школы танцев

Танцы — прекрасное времяпровождение, полезное для здоровья, способствующее поддержанию спортивной формы и поддерживающее культурный уровень человека. Занятие танцами в настоящее время становится все более популярной формой досуга не только для молодежи, но и для людей более старшего возраста. По этой причине компанией «Культурный досуг» был предложен проект создания школы танцев в густонаселенном микрорайоне г. Ульяновска. Для реализации проекта компания решила подобрать руководителя, которому будет поручено формирование команды.

Задания к кейсу

1. Сформулируйте основные требования к руководителю этого проекта.
2. Составьте для будущего руководителя проекта предложения по составу команды.

*Кейс 15.* Конфликт в команде

Назначенный руководителем проекта по внедрению нового оборудования на машиностроительном предприятии Ковалев пригласил к себе в проект на должность технического менеджера Воронова, которого знал в течение 6 лет по прежней совместной работе на инженерных должностях в других технологических проектах и о котором у него сложилось мнение как о хорошем специалисте и добросовестном работнике. Однако их совместная деятельность в этом проекте очень быстро привела к совместной неприязни, скрывать которую становилось все труднее. Наконец при очередном изменении заработной платы сотрудникам проекта Ковалев устанавливает Воронову оклад более низкий, чем другим его коллегам, выполняющим аналогичные функции и объем работ, причем ничем не мотивирует свое решение. Воронов обратился к руководству предприятия с жалобой, в которой обвинил руководителя проекта Ковалева в самоуправстве и необъективности.

Задания к кейсу

1. Оцените, кто из участников конфликта выбрал неверную модель поведения.
2. Можно ли было избежать конфликта в этой ситуации?
3. Предположите решение руководства предприятия по этой ситуации.

*Кейс 16. Анализ проекта частного детского сада*

В настоящее время наблюдается устойчивый спрос на услуги частного детского сада. Опыт функционирования подобных организаций показал, что они ничуть не уступают муниципальным детским садам по качеству образования детей и ухода за ними.

В связи с этим предложен проект организации полнокомплектного дошкольного учреждения, в котором предполагается организация полного цикла воспитания пяти возрастных групп дошкольного возраста.

Главной целью проекта является получение прибыли путем оказания услуг в сфере воспитания и обучения детей дошкольного возраста. В качестве дополнительных целей можно указать обеспечение дополнительных мест в дошкольных образовательных учреждениях г. Ульяновска, развитие и помощь в реализации творческого потенциала детей, создание новых рабочих мест.

Создание частного детского сада планируется в Заволжском районе г. Ульяновска, где планируется арендовать помещения бывшего муниципального детского сада, обладающего необходимой инфраструктурой (кухня, санузел, залы для занятий музыкой и спортом и др.). Финансирование проекта будет осуществляться за счет частных инвестиций.

Задания к кейсу

1. Укажите причины появления данного проекта.
2. Проведите его коммерческий и социальный анализ.

*Кейс 17.*

Формирование инвестиционного замысла проекта

Инвестору представлено инвестиционное предложение по организации салона красоты «Элита». Салон планируется открыть в микрорайоне Искра. Площадь салона — 120 кв. м. Оказываемые услуги: парикмахерские, наращивание волос, окрашивание и тонирование волос, косметология, наращивание ресниц, макияж, маникюр, педикюр, уход за телом, массаж, обертывание, эпиляция.

Для открытия салона необходимы инвестиции в размере 3,1 млн руб. Из них наибольшую долю занимает финансирование деятельности до выхода на самоокупаемость, на это потребуется около 1,1 млн руб. Для запуска салона необходимо израсходовать 1,175 млн руб. на ремонт и оснащение помещения. На оборудование предполагается затратить 350 тыс. руб.

Для бесперебойной работы салона потребуется штат в 16 человек, в том числе директор, 5 парикмахеров-универсалов, 2 косметолога, 2 массажиста, 3 мастера маникюра, 2 администратора и уборщица.

Согласно инвестиционному предложению выход на самоокупаемость планируется через 7 месяцев с даты запуска проекта.

Задания к кейсу

1. Обоснуйте идею проекта.
2. Сформулируйте инвестиционный замысел проекта.
3. Предварительно проработайте задачи проекта.
4. Укажите основные, по вашему мнению, критерии успеха проекта.

*Кейс 18. Анализ инвестиционного предложения*

Инвестор располагает избыточными ресурсами. В связи с этим ему представлено инвестиционное предложение по реализации проекта открытия магазина детских товаров «Мой малыш». В магазине предполагается реализация детской одежды, предметов личной гигиены, игрушек, колясок, велосипедов и самокатов, автокресел для детей.

Магазин предлагается открыть на арендованных площадях первого этажа торгового центра; площадь магазина — 60 кв. м. В непосредственной близости расположен супермаркет торговой сети «Гулливвер», что, по мнению автора инвестиционного

предложения, должно обеспечить постоянный приток посетителей. Данный микрорайон достаточно густо заселен, поблизости нет магазинов-конкурентов, торгующих детскими товарами.

Объем первоначальных инвестиций в проект составляет 2110 тыс. руб. В инвестиционном предложении проработаны вопросы взаимодействия с поставщиками, в частности с трикотажной фабрикой «Русь», фабрикой детской обуви «Сказка».

В качестве основных рисков проекта указаны возможность открытия в данном микрорайоне конкурирующего предприятия торговли, сложность подбора квалифицированного персонала, динамика модных трендов, рост арендной платы.

Задания к кейсу

1. Укажите причины, по которым данная идея проекта может быть отклонена.
2. Предложите альтернативные варианты инвестирования.
3. Сформулируйте основные задачи проекта.

*Кейс 19.*

Заказчиком проекта является сельская администрация, которая стремится сохранить техническую базу села и обеспечить пополнение бюджета. Для сохранения технической базы администрация приняла программу по обновлению основных фондов, частью которой является проект строительства производственного цеха по ремонту тракторов.

Проект предполагает возведение здания специализированного цеха по ремонту шасси тракторов типа К-701 с годовой производственной программой 500 ремонтов. Реализация проекта позволяет:

- обеспечить своевременную уборку без потерь сельскохозяйственной продукции;
- обеспечить приток финансовых средств бюджет за счет выполнения ремонтов по заказу сторонних организаций;
- создать новые рабочие места;
- повысить срок службы основных фондов местных сельскохозяйственных предприятий.

Задания к кейсу

1. Укажите ожидаемые результаты проекта.
2. Сформулируйте основные задачи проекта.
3. Выявите проблемные вопросы, которые должны быть проработаны в рамках предварительного анализа проекта.
4. Разработайте критерии успеха проекта, которые позволят судить о степени успешности проекта.

*Задание 20.*

Инвестор стоит перед выбором между проектами А и В, в результате реализации которых можно произвести один и тот же продукт. Определите, используя статические методы оценки, какой проект эффективней. Исходные данные приведены в таблице.

Показатель	А	В
Объем инвестиций, тыс. руб.	100000	120000
Ожидаемый срок эксплуатации проекта, лет	5	4
Выручка от реализации продукции, тыс. руб.	60000	70000
Затраты на производство и реализацию продукции, тыс. руб.	45000	52000

*Задание 21.*

Фирма покупает новую технику за 440 000 тыс. руб., затраты на монтаж — 32 000 тыс. руб. Ожидаемая чистая прибыль по годам полезного использования и сумма амортизации приведены в табл.

Год	Амортизация, тыс.	Чистая прибыль, тыс.	Чистый приток
-----	-------------------	----------------------	---------------

	руб.	руб.	денежных средств, тыс. руб.
1-й	94400	72960	167360
2-й	94400	103360	197760
3-й	94400	133760	228160
4-й	94400	164160	258560
5-й	94400	164160	258560

Определите срок окупаемости (без учета фактора времени).

*Задание 22.*

Предприятие рассматривает вариант приобретения новой технологической линии по цене 18000 тыс. руб. По прогнозу сразу же после пуска линии ежегодные денежные поступления после вычета налогов составят 5700 тыс. руб. Работа линии рассчитана на 5 лет. Принятая норма дисконта равна 12%. Необходимо определить экономическую эффективность инвестиционного проекта с помощью чистой приведенной стоимости.

*Задание 23.*

Срок реализации проекта — 4 года. Требуемые инвестиции, сумма амортизации, а также результаты операционной деятельности от реализации проекта представлены в таблице. Ликвидационная стоимость равна затратам на демонтаж. Налог на прибыль — 20%. Средневзвешенная стоимость капитала — 19%.

Исходные данные по проекту.

Показатель, тыс. руб.	Номер года реализации проекта				
	0	1-й	2-й	3-й	4-й
Инвестиционный поток	7000	-	-	3000	-
Амортизация	0	1750	1750	3250	3250
Чистая прибыль	0	1080	1558	1074	1228

Рассчитайте: а) чистую приведенную стоимость проекта; б) индекс доходности проекта; в) простой и дисконтированный сроки окупаемости проекта.

*Задание 24.*

Имеются два проекта: проект А (достаточно большой по масштабу), требующий инвестиционных вложений в объеме 5 млн руб. и обеспечивающий по прогнозу получение 6 млн руб. денежного потока после 1-го года реализации, а также проект Б (сравнительно небольшой) с объемом инвестиций 100 тыс. руб. и притоком денежных средств 130 тыс. руб. в конце 1-го года. Оба проекта характеризуются одинаковым уровнем риска и оцениваются при средневзвешенной стоимости капитала равной 10%. Оцените эффективность этих проектов на основе нахождения чистой приведенной стоимости и индекса доходности.

*Задание 25.*

Для осуществления предпринимательского проекта требуются инвестиции в размере 120 млн руб. Денежные потоки от реализации продукции будут поступать по годам следующим образом (см. табл.).

Денежные потоки от реализации продукции проекта

Год	Денежный поток (доход), млн руб.	Норма дисконта, %
1-й	28	10
2-й	38	12
3-й	42	14
4-й	56	15

5-й	74	18
-----	----	----

Необходимо определить срок окупаемости инвестиций:

- а) без учета фактора времени;
- б) с учетом фактора времени.

**Шкала оценивания решения компетентностно-ориентированной задачи:** в соответствии с действующей в университете балльно-рейтинговой системой оценивание результатов промежуточной аттестации обучающихся осуществляется в рамках 100-балльной шкалы, при этом максимальный балл по промежуточной аттестации обучающихся по очной форме обучения составляет 36 баллов, по очно-заочной и заочной формам обучения – 60 (установлено положением П 02.016).

Максимальное количество баллов за решение компетентностно-ориентированной задачи – 6 баллов.

Балл, полученный обучающимся за решение компетентностно-ориентированной задачи, суммируется с баллом, выставленным ему по результатам тестирования.

Общий балл промежуточной аттестации суммируется с баллами, полученными обучающимся по результатам текущего контроля успеваемости в течение семестра; сумма баллов переводится в оценку по 5-балльной шкале следующим образом:

Соответствие 100-балльной и 5-балльной шкал

Сумма баллов по 100-балльной шкале	Оценка по 5-балльной шкале
100-85	отлично
84-70	хорошо
69-50	удовлетворительно
49 и менее	неудовлетворительно

**Критерии оценивания решения компетентностно-ориентированной задачи** (нижеследующие критерии оценки являются примерными и могут корректироваться):

6-5 баллов выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует глубокое понимание обучающимся предложенной проблемы и разностороннее ее рассмотрение; свободно конструируемая работа представляет собой логичное, ясное и при этом краткое, точное описание хода решения задачи (последовательности (или выполнения) необходимых трудовых действий) и формулировку доказанного, правильного вывода (ответа); при этом обучающимся предложено несколько вариантов решения или оригинальное, нестандартное решение (или наиболее эффективное, или наиболее рациональное, или оптимальное, или единственно правильное решение); задача решена в установленное преподавателем время или с опережением времени.

4-3 балла выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует понимание обучающимся предложенной проблемы; задача решена типовым способом в установленное преподавателем время; имеют место общие фразы и (или) несущественные недочеты в описании хода решения и (или) вывода (ответа).

2-1 балла выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует поверхностное понимание обучающимся предложенной проблемы; осуществлена попытка шаблонного решения задачи, но при ее решении допущены ошибки и (или) превышено установленное преподавателем время.

0 баллов выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует непонимание обучающимся предложенной проблемы, и (или) значительное место занимают общие фразы и голословные рассуждения, и (или) задача не решена.