

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Сухолет Ирина Наумовна  
Должность: ректор  
Дата подписания: 25.12.2023 06:20:00  
Уникальный программный ключ:  
90b04a8fcdf24f39034a47d003e725667d57043e870b41a3cee22df0848bbe2c

Автономная некоммерческая организация высшего образования  
«ИНСТИТУТ СОВРЕМЕННОГО ИСКУССТВА»



**ПРИЛОЖЕНИЕ**  
**К ФОНДУ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО**  
**КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ**  
**АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

**УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ**  
**В СФЕРЕ MICE И ЭВЕНТ-ИНДУСТРИИ**

Образовательная программа

**Арт-менеджмент и проектирование в творческих индустриях**

Направление подготовки

**38.04.02 Менеджмент**

Уровень высшего образования

**Магистратура**

© АНО ВО «Институт современного  
искусства»



## Управление проектами в сфере мiсе и эвент-индустрии

УК-2 Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла

ОПК-1 Способен решать профессиональные задачи на основе знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления;

ОПК-2 - Способен применять современные техники и методики сбора данных, продвинутые методы их обработки и анализа, в том числе использовать интеллектуальные информационно-аналитические системы, при решении управленческих и исследовательских задач

ОПК-3 - Способен самостоятельно принимать обоснованные организационно - управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды;

ПК-3 - Способен управлять процессом подготовки и практической реализации культурно-просветительских (досуговых) и художественно-творческих проектов и программ в качестве руководителя (продюсера, куратора, арт-менеджера)

### Перечень заданий для проверки компетенции УК-2

#### Задания закрытого типа:

#### Вопросы к тестированию (выберите один или несколько ответов):

1. Выберите 5 основных параметров управления проектами:

- а) объем работ;*
- б) качество;*
- в) команда исполнителей;
- г) сроки;*
- д) стоимость;*
- е) риски;*
- ж) резервное планирование

Ответ: а, б, г, д, е

2. Как менеджер проекта вы отвечаете:

- а) за достижение цели проекта;
- б) за выполнение объема работ по проекту*

Ответ: б

3. Зачем надо согласовывать описание проекта с заказчиком:

- а) чтобы четко изложить цели и задачи проекта;
- б) чтобы изложенные задачи одинаково были поняты всеми сторонами;*



в) чтобы заставить заказчика более серьезно относиться к своим предложениям

Ответ: б

4. План проекта - это:

а) *последовательность задач, времени и ответственных для завершения проекта;*

б) распределение функций между участниками проекта;

в) оценка сроков и стоимости выполнения проекта.

Ответ: а

5. Что такое резерв:

а) признак плохого управления

б) *разумный учет рисков*

в) страховая премия для убеждения заказчика

Ответ: б,

6. Изменения в проект можно вносить:

а) *только по согласованию с заказчиком*

б) только при условии, что заказчику ясны последствия вносимых изменений

Ответ: а

### **Задания на дополнение**

**Дополните утверждение одним из предложенных вариантов ответа:**

1. При реализации проекта важно...

а) *выполнить условия контракта, обозначенные изначально*

б) *создать новую ценность в виде удовлетворенного заказчика*

2. Поскольку избежать рисков при реализации проектов невозможно, менеджер должен...

а) заранее спрогнозировать возможные сбои и принять меры по их предотвращению

б) проанализировать и учесть все предположения, которые были сделаны при планировании проекта

в) *научиться оценивать риски и определять их приоритетность (вероятность наступления и серьезность последствий)*

3. План и бюджет – это...

а) *только инструменты управления проектами*

б) прогноз сроков выполнения и стоимости проекта, который нельзя изменить

4. Оценивать ход выполнения проекта необходимо, чтобы

а) понять, когда следует вмешаться и изменить процесс



- б) контролировать соответствие действий утвержденному плану*
- в) отслеживать соблюдение бюджета

5. Стратегия управления рисками предлагает несколько вариантов действий. Вы можете:

- а) проигнорировать риск*
- б) вести мониторинг риска*
- в) снизить вероятность риска*
- г) уменьшить серьезность последствий*
- д) составить резервный план*

6. Проектный треугольник - это:

- а) система ограничений проекта по времени, ресурсам и качеству
- б) система ограничений по инициации проекта
- в) описание жизненного цикла проекта*

7. Комплекс взаимосвязанных мероприятий, предназначенных для достижения в течение заданного периода времени и при установленном бюджете поставленных задач, с четко определенными целями, – это:

- а) управление проектами
- б) проект*
- в) методы управления проектами
- г) подсистемы управления проектами

### **Задания с развернутым ответом**

**Дайте развернутый ответ на ситуацию или решите предложенную задачу:**

1. Управление проектами – это структурированный способ достижения цели. Все сложности, возникающие в ходе проекта, называются проблемами. Их устранение – важная часть работы менеджера проекта. Существует процедура решения проблем, повышающая ваши шансы на успех.

Вопрос: Каковы ее составляющие?

- 1) Удостоверьтесь, что проблема выявлена и характер ее понятен;
- 2) Найдите адекватные меры решения проблемы;
- 3) Назначьте ответственного за исполнение;
- 4) Установите срок, к которому должна быть решена проблема

2. После того как вы приступили к работе над проектом, возникла необходимость вносить в него изменения – по требованию заказчика либо в силу иных причин. Проблема в том, что вы уже согласовали стоимость и сроки завершения проекта и



крупные изменения не могут не повлиять на них. Неэффективное управление изменениями часто приводит к провалу проекта.

Вопрос: Ваши действия как менеджера проекта в работе с изменениями.

- 1) Контролировать введение изменений;
- 2) Оценивать все изменения с точки зрения их влияния на проект (к примеру, увеличатся ли сроки, бюджет или уровень риска);
- 3) Соглашаться на введение изменений только с одобрения заказчика, убедившись, что он понимает последствия данного изменения

3. У проекта есть цель, которую нужно достичь в определенные сроки. Одни работы могут идти хорошо, другие – не очень. Возможно, какая-то задача будет слишком сложной или возникнет проблема, которую не удастся решить сразу. Может оказаться и так, что в какие-то дни вдохновение и энтузиазм покинут членов вашей команды. Если вы расслабитесь и перестанете мотивировать членов команды, выполнение проекта может замедлиться. Анализ ситуации и быстрое принятие решений гарантируют успех любого проекта.

Вопрос: Что же необходимо предпринять, если выявилось отставание от плана?

- 1) Заставить команду выполнять последующие задачи быстрее (самый простой способ наверстать упущенное время, но если только отставание от плана не превышает нескольких дней);
- 2) Примириться с опозданием и использовать резерв;
- 3) Выделить больше ресурсов;
- 4) Поискать альтернативные способы решения возникших задач;
- 5) Внести в проект изменения. К примеру, сократив объем работ, можно уложиться в сроки (при реальной угрозе срыва сроков лучше выяснить у заказчика, что для него предпочтительнее – отказаться от каких-то услуг и выполнить проект, но с иными результатами или перенести срок реализации проекта)
- 6) Ничего не делать, так как изменение сроков – объективная реальность. Но такой вариант не всегда приемлем для заказчика.

4. Вам поставлена конкретная задача в рамках проекта, за которую вы отвечаете, – подбор поставщиков, проведение внутренних тендеров для оценки коммерческих предложений и выбор лучших. Вам необходимо оценить время и срок, за который вы сможете реализовать свою задачу.

Вопрос: Что делать, если вы не знаете, сколько времени нужно на решение данной задачи?

- 1) Узнаете у того, кто знает (это оптимальный вариант, опыт – самая лучшая основа для оценки)
- 2) Сделаете приблизительные расчеты
- 3) Выполните расчеты по аналогии



4) Разобьете задачу на более мелкие, срок выполнения которых вы сможете оценить

5) Предположите сами, сколько это может занять времени (если ничего другого нет).

5. Название «менеджер проекта» говорит само за себя – он не исполнитель проекта, член команды или сторонний консультант. Его роль – управлять проектом. Когда работу никто не координирует, не направляет и не контролирует, шансы на успех проекта очень низки. Нельзя смешивать функции исполнителя и менеджера. Ключевая роль менеджера проекта - обеспечить его выполнение и делать для этого все, что потребуется. Искать решение вопросов и осуществлять их на практике придется именно менеджеру. Но есть типичные проблемы, алгоритм решения которых известен.

Вопрос: Как вы будете действовать, когда команда проекта приступила к работе и выяснилось:

- что описание результата, которое дал заказчик первоначально, недостаточно полное (1)

- что член команды, заявленный ранее, серьезно заболел, и неясно, когда он приступит к работе (2).

Конструктивные действия:

(1) Уточните у членов команды, что именно им не ясно, и подготовьте встречу с заказчиком, чтобы решить все вопросы

(2) – Не занижайте сроки выздоровления, считайте по максимуму (считайте, что болезнь затянется)

- Оцените, как отсутствие этого сотрудника повлияет на выполнение плана

- Если последствия серьезны, постарайтесь найти другую возможность выполнить порученную данную сотруднику работу:

а) нельзя ли найти ему замену

б) не могут ли другие члены команды выполнить его работу

в) можно ли найти и привлечь стороннего исполнителя

г) можно ли передать данную услугу на аутсорсинг.

Выберите оптимальный вариант и реализуйте его.

## Перечень заданий для проверки компетенции ОПК-1

### ОПК-1

Задания закрытого типа:

**Вопросы к тестированию (выберите один или несколько ответов):**

1. В каком году была основана первая Международная ассоциация управления проектами:



- а) 1996
- б) 1998
- в) 2000

2. Использование диаграммы Ганта позволяет:

- а) наглядно представить отдельные работы проекта;
- б) привязать отдельные мероприятия к датам;
- в) оценить критический путь проекта

3. В каком году Генри Гант предложил метод календарного планирования проекта:

- а) 1889
- б) 1910
- в) 1936

4. Какие 3 главных показателя отражены в проектном треугольнике:

- а) цель, время, ограниченность по ресурсам
- б) стоимость, уникальность проекта, комплексность;
- в) качество, стоимость, время;
- г) цель, учет внешних и внутренних факторов, стоимость

5. Определите, к какому типу относится проект, в котором мы знаем ЧТО делать и КАК делать:

- а) открытый
- б) закрытый
- в) полуоткрытый
- г) полужакрытый

6. Планирование проекта основано на принципе деления крупных задач на более мелкие. Этот процесс называется:

- а) дроблением
- б) декомпозицией
- в) структурированием

#### **Задания на дополнение**

**Дополните утверждение одним из предложенных вариантов ответа:**

1. К жизненным фазам проекта Не относятся:

- а) концепция
- б) тестирование
- в) разработка



- г) реализация
- д) завершение

2. Полуоткрытый проект - это:

- а) когда мы знаем, ЧТО делать и КАК делать;
- б) когда мы знаем, КАК делать, но не знаем, ЧТО делать;
- в) *когда мы знаем, ЧТО делать, но не понимаем КАК.*

3. Преимущества проектной формы управления состоят в том, что :

- а) возможно широко использовать при реализации проектов унифицированные и стандартизированные решения;
- б) *все усилия руководителя проекта и команды исполнителей концентрируются на решении одной единственной задачи;*
- в) *отсутствует дублирование функций вновь созданной команды и постоянно действующих подразделений фирмы.*

4. \_\_\_\_\_структурные связи характеризуют строение проекта:  
структуру работ, структуру рисков, оргструктуру и т.д.  
*статистические*

5. Расставьте понятия в соответствии с существующей иерархией:

- 1. Стратегия
  - 2. Миссия
  - 3. Цель
  - 4. Проект
- 2,3,1,4

### **Задания с развернутым ответом**

**Дайте развернутый ответ на ситуацию или решите предложенную задачу:**

1. Название «менеджер проекта» говорит само за себя – он не исполнитель проекта, член команды или сторонний консультант. Его роль – управлять проектом. Когда работу никто не координирует, не направляет и не контролирует, шансы на успех проекта очень низки. Нельзя смешивать функции исполнителя и менеджера. Ключевая роль менеджера проекта - обеспечить его выполнение и делать для этого все, что потребуется. Искать решение вопросов и осуществлять их на практике придется именно менеджеру. Но есть типичные проблемы, алгоритм решения которых известен.





Вопрос: Как вы будете действовать, когда команда проекта приступила к работе и выяснилось:

что выполнение плана невозможно без значительных задержек или затрат.

Составьте 3 версии плана, бюджета и описание проекта:

- 1) Измененный план и бюджет, соответствующий этому плану;
- 2) Исправленное описание с сохранением исходных сроков и стоимости;
- 3) Рекомендуемый вариант.

Представьте варианты заказчику и утвердите один из них.

2. Каждый руководитель проекта должен быть лидером, но не каждый лидер может быть руководителем проекта. Основные отличия в действиях руководителя и лидера проекта определяются различием их целей и компетенций.

Цели руководителя проекта:

- контроль выполнения работ
- разработка и ведение плана проекта
- мотивация членов команды.

Вопрос: каковы цели лидера проекта?

Цели лидера проекта:

- видение перспективы
- разработка стратегии
- поддержание высокого морального духа команды.

3. Для оптимизации усилий по управлению проектами необходимо знать и учитывать классификацию заинтересованных сторон (ЗС).

Вопрос: назовите каждую из ЗС и охарактеризуйте роль каждой из ЗС, а также степень и характер их влияния на проект (возможно, на примере любого конкретного проекта).

"Друзья" - обладают высокой/сильной степенью заинтересованности и власти на проект, позитивным влиянием. В ходе проекта следует добиваться высокой вовлеченности этого сегмента, используя различные информационные каналы;

"Враги" - отличаются высокой/сильной степенью власти на проект, но низкой заинтересованностью в его реализации и негативным влиянием. Важно понижать потребности представителей этого сегмента и предпринимать необходимые мероприятия для их удовлетворения;

"Сочувствующие" - имеют высокую/позитивную заинтересованность в развитие проекта, но слабую степень влияния на него. По отношению к этой группе полезно организовать различные мероприятия, информирующие о ходе проекта и провести опрос для выявления их реакции;

"Недоброжелатели" - обладают низкой степенью власти на проект и низкой/слабой заинтересованностью в его реализации, негативным влиянием на проект. По



отношению к этой группе достаточно минимальных усилий для проведения редких мероприятий с целью перевода их в категорию сочувствующих .

4. Для управления некоторыми типами проектов, особенно международных, очень важными являются знания и опыт в области контрактного права. Несомненно, основные юридические вопросы , необходимые для выполнения проекта, решаются с привлечением юристов.

Вопрос: какова роль менеджера проекта при работе с юристами?

Менеджер/руководитель проекта должен уметь распознавать и находить юридические обоснования осуществляемой деятельности, а также то, к каким отраслям права (международное, конституционное, гражданское, трудовое и др.) относится обсуждение и разрешение той или иной ситуации и привлекать к работе специалистов именно в этой отрасли.

5. Одним из механизмов "обратной связи" в общении с клиентами и заказчиками являются жалобы. Ученые установили, что успешные руководители проектов используют жалобы как основной инструмент для формирования долгосрочных связей с заказчиками/клиентами.

Вопрос: какие шаги необходимо сделать менеджеру проекта, если он столкнулся с жалобой клиента/заказчика (как в ходе работы над проектом, так и по его итогам)?

Привести реальные примеры из практики.

- Обязательно связаться с клиентом, чтобы дать ему возможность высказать свою жалобу/претензию;
- При условии получения письменной жалобы отписаться клиенту/заказчику в течение 24 часов, что жалоба получена и находится в работе;
- Понять суть жалобы, отделив эмоциональную составляющую от конкретной причины недовольности клиента/заказчика;
- Обсудить полученную жалобу с заинтересованными сторонами внутри организации (рабочей командой проекта), чтобы выяснить причины возникшей проблемы и определить виноватые стороны;
- Обязательно подготовить письменный ответ клиенту/заказчику с извинениями, объяснением причин и предложением компенсаций или бонусов;
- В соответствии с требованиями Системы менеджмента качества определить корректирующие действия, чтобы избежать возникновения подобных ситуаций в дальнейшем.

## Перечень заданий для проверки компетенции ОПК-2

### ОПК-2

Задания закрытого типа:



**Вопросы к тестированию (выберите один или несколько ответов):**

1. Метод Уолкера-Келли получил название:

- а) метод РМІ
- б) *метод критического пути (СРМ)*
- в) метод PERT
- г) метод RMSB

2. Технику календарного планирования с использованием горизонтальных диаграмм разработал:

- а) Л. Гулик
- б) *Г. Гант*
- в) Ф. Тейлор
- г) А. Файоль

3. Какой самый низкий возможный показатель удовлетворенности клиентов/заказчиков, которого удастся достичь в любой сфере и при реализации любого проекта:

- а) 15-20%
- б) *10-12%*
- в) 20-25%

4. Сторона, вступающая в отношения с заказчиком и берущая на себя ответственность за выполнение работ и услуг по контракту:

- а) инвестор
- б) лицензиар
- в) спонсор
- г) *контрактор (подрядчик)*
- д) конечный потребитель результатов проекта

5. Что означает "ISO":

- а) система менеджмента качества
- б) *международная организация по стандартизации*
- в) совокупность требований к качеству оказываемых услуг

**Задания на дополнение**

**Дополните утверждение одним из предложенных вариантов ответа:**

1. Работа в команде проекта требует:

- а) активной вовлеченности \_\_\_\_\_ участников рабочей группы (*всех*) ;



- б) разделение \_\_\_\_\_ обязанностей между членами команды (*функциональных*) ;
- в) привлечения \_\_\_\_\_ сотрудников, чтобы иметь возможность быстро и эффективно решать возникающие проблемы (*взаимозаменяемых*);
- г) обязательное \_\_\_\_\_ полномочий между менеджером проекта и участниками команды (*делегирование*)

2. Любой проект будет обречен на провал, если вы не сможете донести до членов рабочей команды его \_\_\_\_\_ (*значимость*)

3. Определение функций проекта в целом и его элементов, направленных на достижение поставленной цели, - это \_\_\_\_\_ представление проекта  
*функциональное*

4. Жалоба от клиента/заказчика после завершения проекта - это НЕ:

- а) *помеха в работе*
- б) *необходимость дополнительных затрат*
- в) актив
- г) *"головная боль"*

5. Система менеджмента качества в области управления проектами требует установления взаимовыгодных отношений с поставщиками, чтобы получить:

- а) *уровень качества, заявленный изначально;*
- б) хорошие цены;
- в) возможность отсрочки платежей;
- г) высокий рейтинг при оценке работы.

### **Задания с развернутым ответом**

**Дайте развернутый ответ на ситуацию или решите предложенную задачу:**

1. В Системе менеджмента качества (ISO) лидерство руководителя проекта сформулировано как один из основных принципов применения системы. Лидер - это учитель, советчик, помощник, тренер.

Вопрос: на примере конкретного проекта расскажите, в каких ситуациях возможно проявление руководителя в каждой из перечисленных ролей.

2. Система менеджмента качества (ISO) требует соблюдения особой и обязательной процедуры работы с поставщиками.



Вопрос: какие основные составляющие данной программы возможно активно использовать при работе над проектами?

- 1) Отбор поставщиков для реализации проекта на тендерной основе;
- 2) Проведение анализа коммерческих предложений по основным показателям (цена, условия оплаты, возможность кредитования, опыт реализации аналогичных проектов);
- 3) Мониторинг выполнения текущих работ;
- 4) Получение обратной связи по итогам мероприятия от клиента/заказчика о работе поставщиков;
- 5) Формирование базы данных поставщиков с определением приоритетных в той или иной сфере деятельности;
- 6) Ежеквартальный (ежегодный) анализ базы поставщиков с установление рейтинга (приоритетный - рекомендуемый - нерекомендуемый).

3. Менеджер проекта отвечает не за работу, а за выполнение проекта командой, которой он руководит. Понятие "команда" может рассматриваться в двух ракурсах - как персонал и как мера "сработанности" этого персонала. В целом смысл командной работы заключается в достижении эффекта синергии, то есть состояния, когда целое больше, чем сумма составляющих его частей, когда решения, принимаемые коллективно, качественно отличаются от всего того, что может предложить каждый из участников проекта в отдельности.

Вопрос: какую команду проекта можно считать эффективной?

Эффективной можно считать команду, в которой:

- неформальная атмосфера;
- задача, которая ставится руководителем команды, хорошо понимается и принимается;
- члены команды слушают друг друга;
- присутствует обсуждение, связанное с задачей, в которой участвуют все;
- люди выражают как свои идеи, так и свои чувства;
- конфликты и разногласия присутствуют, но обсуждаются именно идеи и методы, а не личности;
- группа осознает, что делает, решения основываются на согласии, а не на голосовании большинства или директивном указании руководителя.

### **Перечень заданий для проверки компетенции ОПК-3**

#### **ОПК-3**

**Задания закрытого типа:**

**Вопросы к тестированию (выберите один или несколько ответов):**



1. Веха проекта – это:

- а) его реализации
- б) *ключевое событие проекта, используемое для осуществления контроля над ходом*
- в) набор логически взаимосвязанных работ проекта, в процессе завершения которых достигается один из основных результатов проекта
- г) полный набор последовательных работ проекта

2. Организация и осуществление контроля качества в проекте включает:

- а) контроль качества в проекте
- б) *процесс проверки соответствия имеющихся результатов контроля качества существующим требованиям*
- в) формирование отчетов для оценки выполнения качества
- г) *формирование списка отклонений*
- д) *определение необходимых корректирующих действий по обеспечению качества в проекте*

3. Какие из перечисленных методик являются инструментами управления качеством в проекте:

- а) *диаграмма Исикавы;*
- б) «метод набегавшей волны»
- в) *диаграмма Парето*
- г) диаграмма сгорания задач

4.. Завершение проекта – это стадия процесса управления проектом, включающая процессы:

- а) *опыта реализации проекта*
- б) *осуществления всех запланированных проектных работ*
- в) формирования сводного плана проекта
- г) *принятия проекта заказчиком, документирования и анализа*
- д) формирования концепции проекта

5. 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



### Задания на дополнение

Дополните утверждение одним из предложенных вариантов ответа:

1. Эффективная система контроля невозможна без **ОБЯЗАТЕЛЬНОГО** наличия:

- а) программного обеспечения для контроля над выполнением работ
- б) *планов работ*
- в) внешнего независимого аудита
- г) *системы отчетности*
- д) электронного документооборота
- е) отдела контроля в организационной структуре проектной команды

2. Анализ и регулирование изменений в проекте включает:

- а) *формирование концепции управления изменениями в проекте*
- б) *корректирующие действия*
- в) *обзор и анализ динамики изменений в проекте*
- г) *заключительный отчет о фактических изменениях в проекте*
- д) *текущую оценку изменений в проекте и достигнутых в связи с этим результатов*

3. "Воронка продаж" - это

- а) *базовая методология маркетинга;*
- б) *самая распространенная маркетинговая стратегия;*
- в) *фундамент любого хорошего маркетингового плана*

4. Чтобы сделать впечатляющую презентацию проекта, необходимо ответить на вопрос:

- а) *какую проблему клиента/заказчика вы помогаете решать*
- б) *в чем заключается решение проблемы*
- в) *почему аудитория должна это слушать*
- г) *что слушатели должны запомнить*
- д) *какие действия должны совершить те, кто вас слушал*

5. С чего начинает презентацию опытный докладчик:

- а) *с истории вопроса*
- б) *с указанием . проблемы, которую данный проект поможет решить*
- в) *со знакомства и разговора на общие темы*
- г) *шутки*



### Задания с развернутым ответом

Дайте развернутый ответ на ситуацию или решите предложенную задачу:

1. Каждая команда проекта проходит этапы жизненного цикла, в рамках которого у менеджера проекта возникают особенности работы с участниками команды. Это - формирование, срабатываемость, нормальное функционирование, реорганизация (если необходимо) и расформирование.

Вопрос: какие особенности работы на каждом этапе должен учитывать менеджер проекта, чтобы не потерять эффективность?

- Формирование (знакомство участников проекта друг с другом, с целями работы, первичная выработка групповых норм, правил взаимодействия)
- Срабатываемость (вырабатываются нормы работы, идет борьба за лидерство и распределение ролей в команде, что всегда чревато конфликтами; групповые нормы проверяются "на жизненность" и могут корректироваться)
- Нормальное функционирование (стабильная целенаправленная работа команды в рамках проекта, конструктивное решение спорных вопросов; единственная опасность - появление группового единомыслия)
- Реорганизация (частичная смена команды проекта при внесении в него изменений или при завершении промежуточных этапов; возникает необходимость адаптации новых членов или, при значительной смене состава, повторное прохождение предыдущих этапов)
- Расформирование (ропуск команды проекта по завершению проекта, что может вызывать у ее участников снижение интереса к работе, чувство тревоги, переключение внимания с работы в проекте на новое трудоустройство).

2. «Риск-менеджмент» - отдельный важный раздел в управлении проектами, включающий работы, связанные с определением, анализом и разработкой соответствующих мер реагирования на риски в любом проекте. Риски рассматриваются как появление непредвиденных событий, которые при воздействии на проект могут помешать достижению его целей. Список вероятных рисков практически бесконечен, но менеджер проекта должен уметь сфокусироваться на наиболее существенных.

Вопрос: какие существуют практики для оценки рисков и их приоритетности в проекте? Приведите примеры из практической работы.

Для этого необходимо учитывать 2 критерия – *вероятность* наступления события и *серьезность* последствий. Для этого достаточно использовать простую описательную шкалу с балльной системой оценки серьезности последствий и вероятности их наступления: 1 – низкий, 2 – средний и 3 – высокий.





- 1) Для оценки рисков важна как первая составляющая, так и вторая, так как сам риск может быть серьезным, но вероятность его наступления минимальна, и тогда его *можно проигнорировать*. Это вполне допустимо. К примеру, один из ключевых сотрудников только что переболел, но уже вышел на работу. По его состоянию видно, что он не выздоровел до конца и может заболеть вновь. Тогда весь его объем работ придется передавать другим работникам. Но вероятность все-таки невелика, а также есть сотрудник, который его может заменить без ущерба для ведения общей работы. Итак, вероятность - 1, серьезность последствий - 1.
- 2) Можно, ничего не предпринимая, периодически оценивать риск, чтобы удостовериться, что не перешел в разряд приоритетных. *Вести мониторинг риска*. К примеру, вы планируете мероприятие на открытой площадке, что может привести к проблемам в ходе реализации программы из-за плохой погоды. В связи с этим вы можете подстраховаться на случай дождя, а также предусмотреть возможность переноса мероприятия в помещение или в установленные для этой цели шатры (если бюджет позволяет). Или просто следить за прогнозом погоды и принимать меры только в том случае, если прогноз ухудшится. Итак, вероятность - 1, серьезность последствий - 2.
- 3) Один из способов - *снизить вероятность* наступления нежелательных последствий. К примеру, вы предполагаете, что в ходе мероприятия у вас могут возникнуть непредвиденные расходы: возникнут дополнительные заказы по питанию или придется срочно добронировать транспорт. Предполагая это, вы заранее пополняете карту для оплаты или берете с собой на мероприятие некоторую сумму наличных денег. Таким образом, вероятность возникновения нехватки средств снизится, но серьезность последствий его при этом не изменится. Итак, вероятность - 1, серьезность последствий - 2.
- 4) Другой вариант минимизации риска - *уменьшить серьезность последствий*. К примеру, в случае с дополнительными расходами вы можете заранее договориться со службой питания или транспортной компанией, что все дополнительные заказы вам будут выставлены после завершения проекта по безналичному расчету. Вероятность риска нехватки средств снизится, однако вероятность наступления риска не изменится. Итак, вероятность - 1, серьезность последствий - 1.
- 5) *Составить резервный план*. Подход аналогичен предыдущим, с разницей в том, что вы ничего не предпринимаете в настоящий момент, но разрабатываете план Б, который при необходимости будет введен в действие. К примеру, проведение того же мероприятия на открытом воздухе - вы не только переносите мероприятие в закрытое помещение, но и предусматриваете изменение программы, что может повлечь за собой



дополнительные затраты. И так, вероятность – 3, серьезность последствий – 2.

### Перечень заданий для проверки компетенции ПК-3

#### ПК-3

#### Задания закрытого типа:

#### Вопросы к тестированию (выберите один или несколько ответов):

1. Назовите одним понятием словосочетание: митинг + инсентив + конференция + выставка =... (mice)
2. Какие из мероприятий НЕ относятся к деловым:
  - а) конференция;
  - б) итоговое совещание;
  - в) презентация;
  - г) семинар;
  - д) мотивационный выезд;
  - е) тимбилдинг
3. Проставьте рейтинг прибыльности ниже перечисленных типов мероприятий (1 - прибыльные, 2 - самоокупаемые, 3 - неприбыльные/убыточные):
  - а) ярмарки
  - б) правительственные мероприятия
  - в) конференции профессиональных организаций
  - г) презентации товаров
  - д) учебные обучающие семинары
  - е) церемонии награждения

1,3,2,1,2,3
4. Какие расходы на мероприятие НЕ относятся к фиксированным:
  - а) аренда помещения;
  - б) проживание участников;
  - в) аренда оборудования;
  - г) индивидуальный транспорт;
  - д) питание участников
5. Какой период обновления Диаграммы сгорания задач:
  - а) ежемесячно
  - б) ежедневно
  - в) ежеквартально



### Задания на дополнение

Дополните утверждение одним или несколькими из предложенных вариантов ответа:

1. Накладные расходы в рамках проекта - это любые расходы, которые
  - а) возникают в ходе работы над проектом;
  - б) не приводят к увеличению прибыли;
  - в) не зависят от общей сметы проекта
- 2.

### Задания с развернутым ответом

Дайте развернутый ответ на ситуацию или решите предложенную задачу:

1. В подготовке мероприятия важным моментом является выбор площадки как место проведения. Это важный момент в работе, и в нем не бывает мелочей. Вместимость площадки зависит от предполагаемой программы. Представим, что ваше мероприятие предполагает ужин, шоу-программу и танцы. Приглашены 50 пар, общая площадь помещения - 300 кв.м.

Вопрос: отвечает ли данное помещение требованиям программы?

$50 \text{ пар} \times 3 \text{ кв.м} = 150 \text{ кв.м}$  (площадь для танцпола)

$300 \text{ кв.м} - 150 \text{ кв.м} = 150 \text{ кв.м}$  (для столов, стульев, сцены и другого оборудования)

$100 \text{ чел.} \times 1,5 \text{ кв.м} = 150 \text{ кв.м}$  (площадь, занятая столами при банкетной рассадке)

Мест для сцены и установки оборудования нет.

Следовательно, заказчику можно предложить данную площадку только фуршетной форме проведения мероприятия.

2. Среди факторов, влияющих на бюджет мероприятия, следует выделить использование таких дополнительных доходов, как регистрационные взносы или продажу билетов на мероприятия.

Вопрос: Как при таком формате мероприятия сделать расчет точки рентабельности - какое минимальное количество участников необходимо привлечь к мероприятию, чтобы сделать его самоокупаемым?

Общие фиксированные расходы

=

Количество участников для  
самоокупаемости мероприятия

Доход с участника - Варьирующиеся



расходы на участника

Стоимость участия в конференции - 10 000 руб./чел.

*Фиксированные расходы:*

Аренда конференц-зала - 50 000 руб.

Реклама - 30 000 руб.

Зарплата привлекаемого персонала - 60 000 руб. (5 человек X 12 000 руб.)

Аренда оборудования - 45 000 руб.

*Варьирующие расходы:*

Питание - 800 руб./чел.

Раздаточные материалы - 1500 руб./чел.

Таким образом,

Фиксированные расходы = 140 000 руб.

Варьирующие расходы на участника = 2300 руб.

Доход с участника - 10 000 руб.

*Минимальное количество участников для самоокупаемости конференции (по формуле) - 18 человек*

3. Одна из общественных организаций планировала провести конференцию по обмену опытом. Средний бюджет такой конференции составляет приблизительно 2 млн. рублей. Основными источниками бюджета являются спонсорские взносы и средства, собранные с участников конференции. Около трех лет назад организация подписала договоры с поставщиками (конференц-центр, гостиница, транспорт, питание и др.) и с тех пор ежегодно пользовалась их услугами по ранее оговоренным ценам. Примерно за полгода до запланированной конференции обнаружилось, что в этот раз намечаются серьезные финансовые проблемы. В связи с ухудшением экономического положения спонсорские фирмы не смогли подтвердить свои обязательства по финансированию. На совещании организаторы конференции приняли решение постараться найти новых спонсоров для восполнения пробела в бюджете, а также провести переговоры с поставщиками, чтобы снизить цены на услуги. Что позволило бы снизить затратную часть мероприятия путем сокращения расходов.

Вопрос: Как вы подготовитесь к встрече с поставщиками? Какую информацию вы подготовите перед началом финансовых переговоров? Какие веские причины приведете поставщикам, убеждая их снизить цены? Чем можно заинтересовать спонсоров? Какие дополнительные возможности для привлечения средств можете порекомендовать?



4. Компания по производству оборудования решило организовать 3-дневную выставку-конференцию. Необходимое условие ее проведения, по мнению организаторов, - привлечение группы потенциальных покупателей (к примеру, руководителей профильных муниципальных служб). Для решения этой задачи организаторы привлекли компанию, специализирующуюся на организации выставок. Также им порекомендовали выбор приглашенных муниципальных организаций. В их обязанности входило: определить круг чиновников; разослать маркетинговые материалы и приглашения о выставке; получить подтверждение от приглашенных.

После тщательного отбора на утверждение организаторам был предоставлен список из 300 чел.

Более половины должны были приехать из других городов, поэтому для них была забронирована гостиница на весь период конференции.

Также были арендованы конференц-залы и банкетный зал - для финального гала-ужина по итогам мероприятия. Было организовано питание (кофе-брейки, обеды) в период конференции, забронировано оборудование.

Организаторы в целом контролировали работу агентства, но считало ненужным вмешиваться в детали работ, отданных профессионалам.

В назначенный день конференция состоялась. Из 300 ожидаемых участников прибыло около 100.

Конференция прошла успешно, но из-за отсутствия большинства приглашенных организаторы не смогли получить планируемое количество контактов и изначальные цели не были достигнуты полностью. Кроме того, организаторы понесли неоправданные расходы за невостребованные услуги - штрафные санкции за гостиницу, питание и пр.

Вопрос: Насколько обоснованно изначальное подобное разделение функций между организаторами и агентством? Что должно было сделать агентство, по вашему мнению, для обеспечения более высокой посещаемости? Какие коррективы в будущем должны внести организаторы в планирование подобных мероприятий?

5. Учебный центр при одном из крупных вузов разработал образовательную программу, которую запланировал сертифицировать. Но предварительно решили ее презентовать заинтересованным структурам. Для этих целей была создана база данных клиентов, которая использовалась для рассылки рекламы. В нее были включены как текущие клиенты, так и потенциальные, полученные путем маркетингового исследования. По статистике, из 100 рассылок откликаются в среднем 5 потенциальных клиентов. С учетом данной тенденции был запланирован 2-дневный семинар. По предварительным расчетам, количество слушателей презентации новой программы должно было составить около 40 чел. При этом точка рентабельности составляла 17 чел. Стоимость новой программы для



слушателей составила 10 000 руб. Учебный центр арендовал конференц-зал, вмещающий не более 50 чел.

Через неделю после рассылки рекламы куратор мероприятия сообщил, что на семинар зарегистрировалось 47 чел. До семинара оставалось еще 2 недели.

Как известно, число заявок имеет тенденцию резко увеличиваться ближе к непосредственной дате мероприятия. Прежде были случаи, когда за последнюю неделю число заявок удваивалось.

Учебный центр не практиковал предоплату, чтобы не отпугнуть потенциальных заказчиков. Но из предстоящего опыта также известно, что неявка могла составить до 30% от числа зарегистрировавшихся.

Конференц-центр требует 50% предоплаты за 2 недели до начала мероприятия из-за высокой загрузки. Перед учебным центром стоял выбор - ограничить количество заявок 50-ю (по вместимости зала) или подтвердить всех, предполагая значительно меньшую финальную явку.

**Вопрос:** Каким образом можно увеличить вероятность высокой явки? Что бы вы сделали на месте организаторов в создавшейся ситуации? Какие последствия несет за собой необоснованное планирования числа участников мероприятия (экономические, операционные и пр.)?

#### **Шкала оценки образовательных достижений для тестовых материалов**

Количество правильных ответов в (%)	Оценка	Критерий оценки
0,81 – 1 (81-100%)	«отлично»/зачтено	Глубокие познания в освоенном материале
0,61 – 0,80 (61-80 %)	«хорошо»/зачтено	Материал освоен полностью, без существенных ошибок
0,41 – 0,60 (41-60%)	«удовлетворительно»/зачтено	Материал освоен не полностью, имеются значительные пробелы в знаниях
0 – 0,40 (0-40%)	«неудовлетворительно»/зачтено	Материал не освоен, знания студента ниже базового уровня