


Министерство сельского хозяйства Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего  
образования  
«Кузбасская государственная сельскохозяйственная академия»  
Кафедра менеджмента и агробизнеса

УТВЕРЖДЕН

на заседании кафедры  
« 11 » июня 2019 г., протокол № 11  
заведующий кафедрой

 Т.П. Дорофеева  
(подпись)

# ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

ПРИЛОЖЕНИЕ К РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

**Б1.Б.27 УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ**

для студентов по направлению подготовки бакалавриата  
38.03.02 Менеджмент профиль Производственный менеджмент АПК

Разработчик: Латкова Е.В.

Кемерово 2019

## СОДЕРЖАНИЕ

1 ПОКАЗАТЕЛИ И КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ НА РАЗЛИЧНЫХ ЭТАПАХ ИХ ФОРМИРОВАНИЯ, ОПИСАНИЕ ШКАЛ ОЦЕНИВАНИЯ .....	3
1.1 Перечень компетенций.....	3
1.2 Показатели и критерии оценивания компетенций на различных этапах их формирования.....	4
1.3 Описание шкал оценивания.....	9
1.4 Общая процедура и сроки проведения оценочных мероприятий.....	10
2 ТИПОВЫЕ КОНТРОЛЬНЫЕ ЗАДАНИЯ, НЕОБХОДИМЫЕ ДЛЯ ОЦЕНКИ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ .....	12
2.1 Текущий контроль знаний студентов .....	12
2.2 Промежуточная аттестация .....	13
2.3 Типовой вариант экзаменационного тестирования.....	15
3 МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНИВАНИЯ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ .....	23

# **1 ПОКАЗАТЕЛИ И КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ НА РАЗЛИЧНЫХ ЭТАПАХ ИХ ФОРМИРОВАНИЯ, ОПИСАНИЕ ШКАЛ ОЦЕНИВАНИЯ**

## **1.1 Перечень компетенций**

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций:

- ПК-6 способность участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений;

- ПК-16 владение навыками оценки инвестиционных проектов, финансового планирования и прогнозирования с учетом роли финансовых рынков и институтов;

## 1.2 Показатели и критерии оценивания компетенций на различных этапах их формирования

Конечными результатами освоения программы дисциплины являются сформированные когнитивные дескрипторы «знать», «уметь», «владеть» (З1, У1, В1, З2, У2, В2, З3, У3, В3), расписанные по отдельным компетенциям. Формирование этих дескрипторов происходит в течение изучения дисциплины по этапам в рамках различного вида занятий и самостоятельной работы.

Таблица 1 – Соответствие этапов (уровней) освоения компетенции планируемым результатам обучения и критериям их оценивания

Этап (уровень) освоения компетенции	Планируемые результаты обучения	Критерии оценивания результатов обучения					Оценочные средства
		1	2	3	4	5	
<b>ПК-6</b> способность участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений	<b>Владеть:</b> Навыками формирования документов правовой защиты объектов интеллектуальной собственности и сопроводительных документов при проектировании инновационной и инвестиционной деятельности <b>В1</b>	Фрагментарное владение навыками формирования документов правовой защиты объектов интеллектуальной собственности и сопроводительных документов при проектировании инновационной и инвестиционной деятельности	В целом успешное, но не систематическое владение навыками формирования документов правовой защиты объектов интеллектуальной собственности и сопроводительных документов при проектировании инновационной и инвестиционной деятельности	В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы владения навыками формирования документов правовой защиты объектов интеллектуальной собственности и сопроводительных документов при проектировании инновационной и инвестиционной деятельности	Успешное и систематическое владение навыками формирования документов правовой защиты объектов интеллектуальной собственности и сопроводительных документов при проектировании инновационной и инвестиционной деятельности	Тест, собеседование, контрольная работа, экзаменационные материалы	
<b>Первый этап</b> (начало формирования) <b>Способен проводить исследование объекта (предприятия, организации) в целях оценки его инновационного и инвестиционного потенциала</b>	<b>Уметь:</b> Проводить исследование объекта (предприятия, организации) в целях оценки его инновационного и инвестиционного потенциала, выявление недостатков организационной структуры управления <b>У1</b>	Фрагментарное умение проводить исследование объекта (предприятия, организации) в целях оценки его инновационного и инвестиционного потенциала, выявление недостатков организационной структуры управления	В целом успешное, но не систематическое умение проводить исследование объекта (предприятия, организации) в целях оценки его инновационного и инвестиционного потенциала, выявление недостатков организационной структуры управления	В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы умение проводить исследование объекта (предприятия, организации) в целях оценки его инновационного и инвестиционного потенциала, выявление недостатков организационной структуры управления	Успешное и систематическое умение проводить исследование объекта (предприятия, организации) в целях оценки его инновационного и инвестиционного потенциала, выявление недостатков организационной структуры управления	Тест, собеседование, экзаменационные материалы	

Этап (уровень) освоения компетенции	Планируемые результаты обучения	Критерии оценивания результатов обучения					Оценочные средства
		1	2	3	4	5	
<b>Второй этап</b> (продолжение формирования) <b>Способен разрабатывать структуру бизнес-плана по реализации инновационных и инвестиционных проектов</b>	<b>Знать:</b> Принципы и методы проектного управления <b>З1</b>	Не знает	Фрагментарные знания о принципах и методах проектного управления	В целом успешные, но не систематические знания о принципах и методах проектного управления	В целом успешные, но содержащие отдельные пробелы знания о принципах и методах проектного управления	Успешные и систематические знания о принципах и методах проектного управления	Тест, собеседование, экзаменационные материалы
	<b>Владеть:</b> навыками инновационного и инвестиционного проектирования перспективных направлений инновационного развития в организациях, разработки и реализации маркетинговых программ, в том числе организации финансового сектора <b>В2</b>	Не владеет	Фрагментарное владение навыками инновационного и инвестиционного проектирования перспективных направлений инновационного развития в организациях, разработки и реализации маркетинговых программ, в том числе организации финансового сектора	В целом успешное, но не систематическое владение навыками инновационного и инвестиционного проектирования перспективных направлений инновационного развития в организациях, разработки и реализации маркетинговых программ, в том числе организации финансового сектора	В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы владения навыками инновационного и инвестиционного проектирования перспективных направлений инновационного развития в организациях, разработки и реализации маркетинговых программ, в том числе организации финансового сектора	Успешное и систематическое владение навыками инновационного и инвестиционного проектирования перспективных направлений инновационного развития в организациях, разработки и реализации маркетинговых программ, в том числе организации финансового сектора	Тест, собеседование, контрольная работа, экзаменационные материалы
	<b>Уметь:</b> Разрабатывать этапы процесса создания и освоения новой техники, продукции, структуру бизнес-плана по реализации инновационных и инвестиционных проектов, планы маркетинговых мероприятий по элементам маркетингового комплекса <b>У2</b>	Не умеет	Фрагментарное умение разрабатывать этапы процесса создания и освоения новой техники, продукции, структуру бизнес-плана по реализации инновационных и инвестиционных проектов, планы маркетинговых мероприятий по элементам маркетингового комплекса	В целом успешное, но не систематическое умение разрабатывать этапы процесса создания и освоения новой техники, продукции, структуру бизнес-плана по реализации инновационных и инвестиционных проектов, планы маркетинговых мероприятий по элементам маркетингового комплекса	В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы умение разрабатывать этапы процесса создания и освоения новой техники, продукции, структуру бизнес-плана по реализации инновационных и инвестиционных проектов, планы маркетинговых мероприятий по элементам маркетингового комплекса	Успешное и систематическое умение разрабатывать этапы процесса создания и освоения новой техники, продукции, структуру бизнес-плана по реализации инновационных и инвестиционных проектов, планы маркетинговых мероприятий по элементам маркетингового комплекса	

Этап (уровень) освоения компетенции	Критерии оценивания результатов обучения					Оценочные средства
	1	2	3	4	5	
<p><b>Планируемые результаты обучения</b></p> <p><b>Знать:</b> Структуру бизнес-плана по реализации инновационных и инвестиционных проектов, планов маркетинговых мероприятий по элементам маркетингового комплекса <b>33</b></p> <p><b>Владеть:</b> Навыками принятия управленческих стратегических решений по инновационному развитию предприятия (организации), в том числе в организациях финансового сектора и их структурных подразделений <b>В3</b></p> <p><b>Уметь:</b> Определять стратегию и тактику инновационного поведения, позволяющего получить и сохранить конкурентные</p>	<p>Фрагментарные знания о структуре бизнес-плана по реализации инновационных и инвестиционных проектов, планов маркетинговых мероприятий по элементам маркетингового комплекса</p>	<p>В целом успешные, но не систематические знания о структуре бизнес-плана по реализации инновационных и инвестиционных проектов, планов маркетинговых мероприятий по элементам маркетингового комплекса</p>	<p>В целом успешные, но отдельные пробелы знания о структуре бизнес-плана по реализации инновационных и инвестиционных проектов, планов маркетинговых мероприятий по элементам маркетингового комплекса</p>	<p>В целом успешное, но отдельные пробелы владения навыками принятия управленческих стратегических решений по инновационному развитию предприятия (организации), в том числе в организациях финансового сектора и их структурных подразделений</p>	<p>Успешное и систематическое владение навыками принятия управленческих стратегических решений по инновационному развитию предприятия (организации), в том числе в организациях финансового сектора и их структурных подразделений</p>	<p>Тест, собеседование, экзаменационные материалы</p>
	<p>Не знает</p>	<p>Фрагментарное владение навыками принятия управленческих решений по инновационному развитию предприятия (организации), в том числе в организациях финансового сектора и их структурных подразделений</p>	<p>В целом успешное, но не систематическое владение навыками принятия управленческих решений по инновационному развитию предприятия (организации), в том числе в организациях финансового сектора и их структурных подразделений</p>	<p>В целом успешное, но отдельные пробелы владения навыками принятия управленческих стратегических решений по инновационному развитию предприятия (организации), в том числе в организациях финансового сектора и их структурных подразделений</p>	<p>В целом успешное, но отдельные пробелы владения навыками принятия управленческих стратегических решений по инновационному развитию предприятия (организации), в том числе в организациях финансового сектора и их структурных подразделений</p>	<p>Успешное и систематическое владение навыками принятия управленческих стратегических решений по инновационному развитию предприятия (организации), в том числе в организациях финансового сектора и их структурных подразделений</p>
<p><b>Третий этап</b> (завершение формирования) <i>Способен принимать управленческие решения по инновационному развитию предприятия (организации)</i></p>	<p>Фрагментарное умение определять стратегию и тактику инновационного поведения, позволяющего получить и сохранить конкурентные</p>	<p>В целом успешное, но не систематическое умение определять стратегию и тактику инновационного поведения, позволяющего получить и сохранить конкурентные</p>	<p>В целом успешное, но отдельные пробелы умения определять стратегию и тактику инновационного поведения, позволяющего получить и сохранить конкурентные</p>	<p>В целом успешное, но отдельные пробелы умения определять стратегию и тактику инновационного поведения, позволяющего получить и сохранить конкурентные</p>	<p>Успешное и систематическое умение определять стратегию и тактику инновационного поведения, позволяющего получить и сохранить конкурентные</p>	<p>Тест, собеседование, экзаменационные материалы</p>

Этап (уровень) освоения компетенции	Критерии оценивания результатов обучения	Критерии оценивания результатов обучения					Оценочные средства
		1	2	3	4	5	
Планируемые результаты обучения	преимущества предприятия, проводит необходимые расчеты эффективности и делать их обоснование, в том числе организаций финансового сектора У3	преимущества предприятия, проводит необходимые расчеты эффективности и делать их обоснование, в том числе организаций финансового сектора	конкурентные преимущества предприятия, проводит необходимые расчеты эффективности и делать их обоснование, в том числе организаций финансового сектора	получить и сохранить конкурентные преимущества предприятия, проводит необходимые расчеты эффективности и делать их обоснование, в том числе организаций финансового сектора	конкурентные преимущества предприятия, проводит необходимые расчеты эффективности и делать их обоснование, в том числе организаций финансового сектора		
	<b>Знать:</b> Расчет показателей по методике оценки эффективности реализации проектов инновационного и инвестиционного характера 33	Фрагментарные знания о расчете показателей по методике оценки эффективности реализации проектов инновационного и инвестиционного характера	В целом успешные, но не систематические знания о расчете показателей по методике оценки эффективности реализации проектов инновационного и инвестиционного характера	В целом успешные, но содержащие отдельные пробелы знания о расчете показателей по методике оценки эффективности реализации проектов инновационного и инвестиционного характера	Успешные и систематические знания о расчете показателей по методике оценки эффективности реализации проектов инновационного и инвестиционного характера	Тест, собеседование, экзаменационные материалы	
<b>ПК-16</b> владение навыками оценки инвестиционных проектов, финансового планирования и прогнозирования с учетом роли финансовых рынков и институтов							
<b>Первый этап</b> (начало формирования) <b>Владеет навыками оценки инвестиционных проектов с учетом роли финансовых рынков и институтов</b>	<b>Владеть:</b> Навыками руководства работой по экономическому планированию деятельности структурного подразделения (отдела, цеха) промышленной организации, направленному на организацию рациональных бизнес-процессов в соответствии с потребностями рынка	Фрагментарное владение навыками руководства работой по экономическому планированию деятельности структурного подразделения (отдела, цеха) промышленной организации, направленному на организацию рациональных бизнес-процессов в соответствии с потребностями рынка	В целом успешное, но не систематическое владение навыками руководства работой по экономическому планированию деятельности структурного подразделения (отдела, цеха) промышленной организации, направленному на организацию рациональных бизнес-процессов в соответствии с потребностями рынка	В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы владения навыками руководства работой по экономическому планированию деятельности структурного подразделения (отдела, цеха) промышленной организации, направленному на организацию рациональных бизнес-процессов в соответствии с потребностями рынка	Успешное и систематическое владение навыками руководства работой по экономическому планированию деятельности структурного подразделения (отдела, цеха) промышленной организации, направленному на организацию рациональных бизнес-процессов в соответствии с потребностями рынка	Тест, собеседование, контрольная работа, экзаменационные материалы	

Этап (уровень) освоения компетенции	Критерии оценивания результатов обучения					Оценочные средства
	1	2	3	4	5	
<p>Планируемые результаты обучения</p> <p>и возможностями получения необходимых ресурсов</p> <p><b>В1</b></p>	и возможностями получения необходимых ресурсов	и возможностями получения необходимых ресурсов	и возможностями получения необходимых ресурсов	и возможностями рынка и возможностями получения необходимых ресурсов	и возможностями рынка и возможностями получения необходимых ресурсов	
<p><b>Уметь:</b></p> <p>Выбирать способы организации производства инновационного продукта в изменяющихся (различных) условиях рабочей ситуации, планирования и контроля реализации проектов</p> <p><b>У1</b></p>	Фрагментарное умение выбирать способы организации производства инновационного продукта в изменяющихся (различных) условиях рабочей ситуации, планирования и контроля реализации проектов	В целом успешное, но не систематическое умение выбирать способы организации производства инновационного продукта в изменяющихся (различных) условиях рабочей ситуации, планирования и контроля реализации проектов	В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы умение выбирать способы организации производства инновационного продукта в изменяющихся (различных) условиях рабочей ситуации, планирования и контроля реализации проектов	Успешное и систематическое умение проводить выбирать способы организации производства инновационного продукта в изменяющихся (различных) условиях рабочей ситуации, планирования и контроля реализации проектов		Тест, собеседование, экзаменационные материалы
<p><b>Знать:</b></p> <p>Порядок разработки перспективных и годовых планов производственной, хозяйственной и социальной деятельности организации</p> <p><b>З1</b></p>	Фрагментарные знания о порядке разработки перспективных и годовых планов производственной, хозяйственной и социальной деятельности организации	В целом успешные, но не систематические знания о порядке разработки перспективных и годовых планов производственной, хозяйственной и социальной деятельности организации	В целом успешные, но содержащие отдельные пробелы знания о порядке разработки перспективных и годовых планов производственной, хозяйственной и социальной деятельности организации	Успешные и систематические знания о порядке разработки перспективных и годовых планов производственной, хозяйственной и социальной деятельности организации		Тест, собеседование, экзаменационные материалы

Этапы формирования компетенций реализуются в ходе освоения дисциплины, что отражается в тематическом плане дисциплины.



### 1.3 Описание шкал оценивания

Для оценки составляющих компетенции при **текущем контроле и промежуточной аттестации** используется балльно-рейтинговая система оценок. При оценке контрольных мероприятий преподаватель руководствуется критериями оценивания результатов обучения (таблица 1), суммирует баллы за каждое контрольное задание и переводит полученный результат в вербальный аналог, руководствуясь таблицей 2 и формулой 1.

Таблица 2 – Сопоставление оценок когнитивных дескрипторов с результатами освоения программы дисциплины

Балл	Соответствие требованиям критерия	Выполнение критерия	Вербальный аналог	
1	2	3	4	
5	результат, содержащий полный правильный ответ, полностью соответствующий требованиям критерия	85-100% от максимального количества баллов	отлично	зачтено
4	результат, содержащий неполный правильный ответ (степень полноты ответа – более 75%) или ответ, содержащий незначительные неточности, т.е. ответ, имеющий незначительные отступления от требований критерия	75-84,9% от максимального количества баллов	хорошо	
3	результат, содержащий неполный правильный ответ (степень полноты ответа – до 75%) или ответ, содержащий незначительные неточности, т.е. ответ, имеющий незначительные отступления от требований критерия	60-74,9% от максимального количества баллов	удовлетворительно	
2	результат, содержащий неполный правильный ответ, содержащий значительные неточности, ошибки (степень полноты ответа – менее 60%)	до 60% от максимального количества баллов	неудовлетворительно	не зачтено
1	неправильный ответ (ответ не по существу задания) или отсутствие ответа, т.е. ответ, не соответствующий полностью требованиям критерия	0% от максимального количества баллов		

Расчет доли выполнения критерия от максимально возможной суммы баллов проводится по формуле 1:

$$A = \frac{\sum_{i=1}^n m_i k_i}{5 \cdot \sum_{i=1}^n m_i} \cdot 100\% \quad (1)$$

где n – количество формируемых когнитивных дескрипторов;

$m_i$  – количество оценочных средств i-го дескриптора;

$k_i$  – балльный эквивалент оцениваемого критерия i-го дескриптора;

5 – максимальный балл оцениваемого результата обучения.

Затем по таблице 2 (столбец 3) определяется принадлежность найденного значения А (в %) к доле выполнения критерия и соответствующий ему вербальный аналог.

Вербальным аналогом результатов зачета являются оценки «зачтено / не зачтено», экзамена – «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно», которые заносятся в экзаменационную (зачетную) ведомость (в то числе электронную) и зачетную книжку. В зачетную книжку заносятся только положительные оценки. Подписанный преподавателем экземпляр ведомости сдаётся не позднее следующего дня в деканат, а второй хранится на кафедре.

В случае неявки студента на экзамен (зачет) в экзаменационной ведомости делается отметка «не явился».

#### **1.4 Общая процедура и сроки проведения оценочных мероприятий**

Оценивание результатов обучения студентов по дисциплине осуществляется по регламентам текущего контроля и промежуточной аттестации.

Текущий контроль в семестре проводится с целью обеспечения своевременной обратной связи, для коррекции обучения, активизации самостоятельной работы студентов. Объектом текущего контроля являются конкретизированные результаты обучения (учебные достижения) по дисциплине.

Промежуточная аттестация предназначена для объективного подтверждения и оценивания достигнутых результатов обучения после завершения изучения дисциплины (или её части). Форма промежуточной аттестации по дисциплине определяется рабочим учебным планом.

Итоговая оценка определяется на основании таблицы 2.

Организация и проведение промежуточной аттестации регламентируется внутренними локальными актами.

#### **Классическая форма сдачи экзамена (собеседование)**

Экзамен проводится в учебных аудиториях института. Студент случайным образом выбирает билет. Для подготовки к ответу студенту отводится 45 минут. Экзаменатор может задавать студентам дополнительные вопросы сверх билета по программе дисциплины.

Во время подготовки, использование конспектов лекций, методической литературы, мобильных устройств связи и других источников информации запрещено. Студент, уличенный в списывании, удаляется из аудитории и в зачетно-экзаменационную ведомость ставится «неудовлетворительно». В случае добровольного отказа отвечать на вопросы билета, преподаватель ставит в ведомости оценку «неудовлетворительно».

Студенты имеют право делать черновые записи только на черновиках выданных преподавателем.

## **Экзаменационное тестирование**

Экзаменационное тестирование проводится в день экзамена в формате компьютерного тестирования в системе электронного обучения <http://moodle.ksai.ru/course/index.php?categoryid=3313>.

Для проведения тестирования выделяется аудитория, оснащенная компьютерами с доступом в сеть интернет. В ходе выполнения теста использование конспектов лекций, методической литературы, мобильных устройств связи и других источников информации запрещено. Результаты студента, нарушившего правила проведения экзаменационного тестирования, аннулируются. Студенты имеют право делать черновые записи только на черновиках выданных преподавателем, при проверке черновые записи не рассматриваются.

Проверка теста выполняется автоматически, результат сообщается студенту сразу после окончания тестирования.

Итоговый тест состоит из 50 вопросов, скомпонованных случайным образом. Время тестирования 40 минут.

Студенты, не прошедшие промежуточную аттестацию по графику сессии, должны ликвидировать задолженность в установленном порядке.

## **2 ТИПОВЫЕ КОНТРОЛЬНЫЕ ЗАДАНИЯ, НЕОБХОДИМЫЕ ДЛЯ ОЦЕНКИ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ**

### **2.1 Текущий контроль знаний студентов**

#### **Комплект вопросов для собеседования**

##### **1 Проект как объект управления**

Понятие и сущность «проекта», «управление проектами»

Стадии управления проектами

Особенности проекта

Характеристика проекта как объекта управления

Проект с точки зрения системного подхода

Сущность инвестиционного проекта

Структура проекта

Эволюция развития методов управления проектами

Этапы развития управления проектами в России

Классификация проектов

##### **2 Основы управления проектами**

Фазы жизненного цикла проекта

Объект и субъект управления в рамках концепции проекта

Процессы управления проектами: инициации, планирования

Процессы управления проектами: завершающие процессы и процессы исполнения

##### **3 Принципы и функции управления проектами**

Понятие функций и принципов управления проектами

Содержание функций управление проектами: планирование, контроль, анализ, принятие решения

Содержание функций управление проектами: составление бюджета, организация, мониторинг, оценка

Содержание функций управление проектами: отчетность, экспертиза, проверка, бухгалтерский учет, администрирование

Содержание принципов управление проектами

##### **4 Окружение и участники проекта**

Окружение и участники проекта

Функции руководителя проекта

Значение команды управления проектами

Внешние и внутренние факторы окружения проекта

##### **5 Структуризация проекта и разработка проектно-сметной документации**

Понятие, виды организационных структур проекта

Схемы взаимодействия между участниками проекта: традиционная схема

Схемы взаимодействия между участниками проекта: «заказчик-подрядчик»

Схемы взаимодействия между участниками проекта: взаимодействия «под ключ»

Типы схем организационных структур: выделенная

Типы схем организационных структур: управление по проектам

Типы схем организационных структур: всеобщее управление проектами

Типы схем организационных структур: двойная и сложная

Проектно-сметная документация

Порядок проведения тендеров

## **6 Планирование проекта**

Понятие и виды планов

Уровни управления проектами

Основные и вспомогательные процессы планирования

Содержание проекта

Структура процесса «Планирование содержания»

Структура процесса «Уточнение содержания»

## **7 Проектное финансирование**

Понятие и правила проектного финансирования

Принципы проектного финансирования

Источники проектного финансирования

Система бюджетного финансирования инновационной сферы

Виды проектного финансирования

Типы проектного финансирования

## **8 Кадровый аспект управления проектом**

Процессы управления персоналом проекта

Факторы выбора менеджера проекта

Обязанности и правила выбора управляющего проекта

Качества, присущие менеджерам проекта

Команда управления проектом

Роли членов команды проекта

Управленческие ситуации в команде проекта

## **9 Бизнес-план проекта**

Понятие бизнес-плана

Разделы бизнес-плана: резюме, описание идеи, маркетинговое исследование и план маркетинга

Разделы бизнес-плана: производственный (технический или строительный план), организационный, юридический план

Разделы бизнес-плана: финансовое обоснование проекта, оценка эффективности и рисков проекта

## **10 Управление коммуникациями и завершение проекта**

Понятие управление коммуникациями проекта

Потребители информации проекта

Процессы функции управления информационными связями

Планирование системы коммуникаций

Фаза завершения проекта

Этапы закрытия контракта

## **2.2 Промежуточная аттестация**

### **Темы для курсовой работы**

1. Проектирование государственной организации.
2. Проектирование структурного подразделения организации.
3. Построение системы управления организацией.
4. Разработка проекта повышения конкурентоспособности организации.
5. Проектирование технического переоснащения предприятия.
6. Повышение технического уровня основных (вспомогательных) производств.
7. Оптимизация деятельности предприятия.
8. Управление проектом организации нового вида деятельности.

12. Управление разработкой новых видов услуг.
13. Проектирование сервисных продуктов (услуг).
14. Разработка проекта по созданию корпоративного сайта организации.
15. Управление проектом передачи производственных функций на аутсорсинг.
16. Разработка проекта по повышению уровня мотивации персонала.

### **Вопросы для собеседования**

1. Значение, области использования дисциплины Управление проектами
2. Понятие, особенности проекта
5. Окружение проекта: структура, состав
7. Целевые параметры проекта, управляемые параметры
8. Классификация проектов
9. Сущность управления проектами
10. Базовые системы управления проектами
11. Задачи, назначение управления проектами
12. Базовые понятия управления проектами (УП)
13. Взаимосвязь управления проектами и управления инвестициями
15. Взаимодействие целей проекта и организации
16. Сравнение функций традиционного и проектного управления
17. Соотношение инновационной и стандартной деятельности в управлении проектами и функциональным менеджментом
20. Принципиальная модель управления проектами
21. Фазы и этапы жизненного цикла проекта
22. Функции управления проектами
23. Подсистемы управления проектами
24. Взаимосвязь фаз, функций и подсистем УП
25. Цели, стратегия и результаты проекта
26. Проектный цикл
27. Жизненные циклы проекта и продукции

### **Вопросы для подготовки к экзамену**

1. Структуризация проекта
2. Организационная структура УП
3. Участники проекта
4. Разработка концепции проекта
5. Предварительный анализ осуществимости проекта
6. Декларация о намерениях
7. 34.Преинвестиционные исследования
8. Разработка обоснований проекта
9. Проектный анализ
10. Оценка жизнеспособности и реализуемости проекта
11. ТЭО
12. Требования к разработке ТЭО, его утверждение
13. Бизнес-план проекта (предприятия)
14. Экспертиза проекта
15. Торги: понятие, предмет, элементы
16. Процедура торгов
17. Характеристика контрактов (договора)
18. Принципы оценки эффективности инвестиционных проектов
19. Общая схема оценки проекта
20. Характеристика денежных потоков

21. Показатели эффективности проекта
22. Оценки социально-экономической эффективности предприятия
23. Оценка коммерческой эффективности предприятий
24. Оценка эффективности участия в проекте
25. Оценка эффективности проекта с учетом риска
26. Управление рисками проекта
27. Управление качеством проекта
28. Причинно-следственная диаграмма, диаграмма Ишикава
29. Календарное и сетевое планирование
30. Управление ресурсами проекта
31. Управление работами проекта
32. Управление стоимостью проекта
33. Управление командой проекта

## 2.3 Типовой вариант экзаменационного тестирования

### Вариант 1

ПК6 – 31,2:

1. Понятие «проект» – понимают как:
  - a. - комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленный на достижение социально-экономических результатов в течение всего времени реализации данного проекта;
  - b. - действия отдельного предприятия по разработке и внедрению определенной программы, внедрение и разработка определенного вида продукции для повышения конкурентоспособности;
  - c. + одноразовый комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленный на удовлетворение определенной потребности путем достижения конкретных результатов при установленном материальном обеспечении с четко заданными целями в течение заданного периода;
  - d. - комплекс мероприятий, направленный на решение социальных программ, которые имеют решающее значение для развития данного региона;
  - e. - комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленный на достижение конкретных результатов при установленном материальном обеспечении с четко определенными целями.
2. К основным признакам проекта не принадлежат:
  - a. - изменение состояния проекта для достижения его цели;
  - b. - ограниченность ресурсов;
  - c. - временной горизонт действия;
  - d. + экономическая взаимозависимость;
  - e. - неповторимость

ПК-16 31

3. По масштабу проекты делятся на:
  - a. - монопроекты, мегапроекты и мультипроекты;
  - b. - технопроекты, экопроекты и синергичные проекты;
  - c. - социальные, экономические, организационные, технические и смешанные проекты;
  - d. + мелкие, средние, большие и очень большие проекты;
  - e. - собственный вариант ответа;
4. К мультипроектам можно отнести проект:
  - a. - модернизации действующего производства;

- b. + развития свободных экономических зон;
  - c. - создание новой фирмы;
  - d. - модернизацию оборудования;
  - e. - все ответы правильные.
5. Макросреда проекта — это:
- a. - законодательная база страны;
  - b. - внешняя среда;
  - c. - налоговая политика государства, в котором осуществляется проект;
  - d. + демографические, экономические, природные, политические факторы, а также факторы научно-технического прогресса и культурной среды;
  - e. - результаты прошлых событий.
6. С точки зрения системного подхода проект - это:
- a. - документально оформленный план сооружения или конструкции;
  - b. - группа элементов, организованных таким образом, что они в состоянии действовать как единое целое в целях достижения поставленных перед ними целей;
  - c. - некоторая задача без определенных данных и результатов, которая должна быть решена в максимально возможный короткий срок времени;
  - d. + процесс перехода из исходного состояния в конечное – результат при участии ряда ограничений и механизмов.
7. Какие экономические условия реализации не принадлежат к внутренней среде проекта?
- a. - цены на ресурсы, которые используются в проекте;
  - b. - бюджет проекта;
  - c. + величина налогов и акцизных сборов;
  - d. - условия труда и техники безопасности производства продукта проекта;
  - e. - уровень риска и наличие льгот для предприятия.
8. Синергичными проектами являются проекты, которые:
- a. - увеличивают рентабельность друг друга в случае принятия решения об их реализации одновременно;
  - b. - принятие или отказ от проекта А изменяет потенциальную рентабельность от проекта В, а отказ от проекта В не отражается на рентабельности проекта А;
  - c. + при реализации увеличивают рентабельность друг друга путем сокращения расходов каждого проекта или увеличения прибыльности каждого из проектов, которые рассматриваются;
  - d. - влияют на возможность реализации друг друга;
  - e. - реализация которых одновременно нецелесообразна.
9. Взаимоисключающие проекты это проекты которые:
- a. - увеличивают рентабельность друг друга в случае принятия решения об их реализации одновременно;
  - b. - принятие или отказ от проекта А изменяет потенциальную рентабельность от проекта В, а отказ от проекта В не отражается на рентабельности проекта А;
  - c. - при реализации увеличивают рентабельность друг друга путем сокращения расходов каждого проекта или увеличения прибыльности каждого из проектов, которые рассматриваются;
  - d. - влияют на возможность реализации друг друга;
  - e. + реализация которых нецелесообразна при принятии решения об осуществлении уже выбранного проекта, поскольку прибыльность другого снижается к нулевому уровню (проекты конкуренты).
10. Цикл проекта — это время:



- a. - от идентификации до завершения внедрения проекта;
  - b. - от идентификации к началу внедрения проекта;
  - c. + от замысла проекта к его окончанию и оценке результатов;
  - d. - от начала подготовки проекта до завершения его внедрения;
  - e. - внедрение проекта.
11. В соответствии с подходом ООН (ЮНИДО) выделяют такие фазы проекта:
- a. - концептуальная, контрактная и фаза реализации проекта;
  - b. - предыдущее технико – экономическое обоснование, вывод по проекту и решение об инвестировании;
  - c. - анализ проблемы, разработка концепции проекта, детальное представление проекта, использование результатов реализации проекта и ликвидация объектов проекта;
  - d. + прединвестиционная, инвестиционная и эксплуатационная фазы;
  - e. - фаза проектирования и внедрения.
12. В соответствии с подходом который преобладает в Германии выделяют такие фазы проекта:
- a. - концептуальная, контрактная и фаза реализации проекта;
  - b. - предыдущее технико – экономическое обоснование, вывод по проекту и решение об инвестировании;
  - c. + анализ проблемы, разработка концепции проекта, детальное представление проекта, использование результатов реализации проекта и ликвидация объектов проекта;
  - d. - перединвестиционная, инвестиционная та эксплуатационная фазы;
  - e. - фаза проектирования и внедрения.
13. К инвестиционной фазе проекта относят стадии:
- a. - инженерно-техническое проектирование;
  - b. + строительство;
  - c. - детальное проектирование;
  - d. - сдача в эксплуатацию;
  - e. - производственный маркетинг.
14. На стадии идентификации:
- a. + определяются инвестиционные предложения и собирается информация для потенциальных инвесторов;
  - b. - подготовка участка для строительства;
  - c. - установление факторов успеха или причин провала проекта;
  - d. - осуществляется разработка функциональной схемы и физического плана промышленного предприятия.
  - e. - определяются, насколько результаты проекта отвечают поставленным целям.
15. Сдача проекта в эксплуатацию охватывает такие виды работ:
- a. - принятие;
  - b. - пробные пуски;
  - c. - предэксплуатационные проверки.
  - d. - эксплуатационные испытания;
  - e. + все ответы правильные.
16. На стадии разработки и экспертизы:
- a. - определяются инвестиционные возможности на уровне сектора экономики или на уровне предприятия;
  - b. - осуществляется выбор целей проекта, определения заданий проекта;
  - c. + готовится вся необходимая информация для принятия решения об инвестировании проекта;

- d. - осуществляется разработка функциональной схемы и физического плана промышленного предприятия;
- e. - эксплуатационные испытания.

17. К прединвестиционной фазе проектного цикла не принадлежит:

- a. - разработка и экспертиза;
- b. - идентификация;
- c. - детальное проектирование;
- d. - подготовка;
- e. + производственная эксплуатация.

18. К эксплуатационной фазе не относится стадия:

- a. - сдачи в эксплуатацию;
- b. - производственной эксплуатации;
- c. - замены и обновление;
- d. - расширения и инноваций;
- e. + производственного маркетинга.

19. Инвестиционная фаза содержит такие этапы:

- a. - инженерно-техническое проектирование;
- b. - производственный маркетинг;
- c. - строительство проектируемого объекта;
- d. + все предыдущие ответы правильные;
- e. - детальное проектирование.

20. К аспектам проектного анализа не относится:

- a. - коммерческий;
- b. - экологический;
- c. - технический;
- d. + эргономичный;
- e. - финансовый.

21. При проведении финансового анализа не рассматриваются:

- a. - обоснованность финансовых прогнозов;
- b. - достаточность оборотного капитала;
- c. - или оправдано использование проектом национальных ресурсов;
- d. + оценка финансовой возможности объекта, что осуществляет реализацию проекта;
- e. - способность своевременного обеспечения покрытия платежей по ссудам.

22. При проведении коммерческого анализа не предусматривается рассмотрение:

- a. - доступности и качества нужных ресурсов;
- b. - ценовой привлекательности ресурсов;
- c. - ценовой политики на товар, что выпускается;
- d. - рыночных тенденций и перспектив продукции, которая производится;
- e. + необходимых стимулов для разных участников проекта

23. Понятие «проект» объединяет разнообразные виды деятельности, характеризующиеся рядом следующих признаков:

- a. - неограниченная протяженность во времени;
- b. + направленность на достижение конкретных целей;
- c. - обособленное выполнение многочисленных, взаимосвязанных действий;
- d. - все перечисленные признаки.

24. Цель проекта – это:

- a. - Сформулированная проблема, с которой придется столкнуться в процессе выполнения проекта
- b. + Утверждение, формулирующее общие результаты, которых хотелось бы добиться в процессе выполнения проекта
- c. - Комплексная оценка исходных условий и конечного результата по итогам выполнения проекта.

25. Реализация проекта – это:

- a. - Создание условий, требующихся для выполнения проекта за нормативный период
- b. - Наблюдение, регулирование и анализ прогресса проекта
- c. + Комплексное выполнение всех описанных в проекте действий, которые направлены на достижение его целей

Ключ:

1	C	11	D	21	D
2	D	12	C	22	E
3	D	13	B	23	B
4	b	14	A	24	B
5	D	15	E	25	C
6	D	16	C	26	
7	C	17	E	27	
8	C	18	E	28	
9	E	19	D	29	
10	C	20	D	30	

#### ПК-16, ПК 6 Уметь:

1. В чем заключается предназначение ТЭО?

- a. + на его основании подготавливается тендерная документация и проводятся торги подряда, заключается договор подряда, открывается финансирование строительства и разрабатывается рабочая документация;
- b. - он дает возможность оценить жизнеспособность проекта, содержит ориентир развития проекта, служит важным инструментом получения финансовой поддержки от внешних инвесторов;
- c. - Среди приведенных ответов нет верного;
- d. - Все ответы верны.
- e. 50. Для кого предназначается бизнес план?
- f. + менеджеры;
- g. - потребители продукции проекта;
- h. - деловые партнеры;
- проектировщики.

2. Эффективность инвестиционного проекта – это категория отражающая:

- a. + соответствие проекта целям и задачам его участников;
- b. - уровень доходности проекта;
- c. - результаты реализации проекта;
- d. - потребители продукции проекта.

3. Зависимость от времени денежных поступлений и платежей при реализации проекта является:

- a. - денежным притоком проекта;
- b. - сальдо проекта;
- c. + денежным потоком проекта;
- d. - денежным оттоком проекта.

4. Притоками от операционной деятельности являются:

- a. + доходы от реализации продукции;
- b. - затраты на производство и сбыт продукции;
- c. - доходы от сдачи имущества в аренду;
- d. - возврат займов, предоставленных другим участникам.

5. Увеличение оборотного капитала следует рассматривать как:

- a. - отток от операционной деятельности;
- b. - приток от финансовой деятельности;
- c. + отток от инвестиционной деятельности;
- d. - приток от операционной деятельности.

6. В состав притоков от финансовой деятельности входят:

- a. + краткосрочные кредиты;
- b. - выплата процентов по кредитам;
- c. - снятие средств с депозитных вкладов;
- d. - собственный капитал.

7. Имеются два инвестиционных проекта, в которых потоки платежей характеризуются данными, приведенными в таблице:

Проект	Годы		
	1	2	3
А	-300	-200	150
Б	-100	-100	200

Коэффициент дисконтирования равен 1,1.

Определить какой проект предпочтительнее и объяснить почему (провести необходимые расчеты).

- a. - проект А предпочтительнее, чем проект Б;
- b. + проект Б предпочтительнее, чем проект А;
- c. - проекты А и Б следует отклонить.

Правильный ответ: Б- проект Б предпочтительнее, чем проект А, так как его чистый дисконтированный доход положительный (38,18), а у проекта А отрицательный (-120,42);

8. Величина ПФ (потребность в финансировании) показывает:

- a. - максимальный объем внешнего финансирования проекта, необходимого для обеспечения его финансовой реализуемости;
- b. + минимальный объем внешнего финансирования проекта, необходимого для обеспечения его финансовой реализуемости;
- c. - среднюю величину внешних финансовых ресурсов проекта, необходимых для обеспечения его финансовой реализуемости;
- d. - все ответы верны.

9. Эффективность проекта может быть:

- a. + коммерческой;
- b. - бюджетной;
- c. - организационной;
- d. социальной.

10. Определите срок окупаемости проекта, если Вам дана следующая информация по денежным потокам от следующих видов деятельности компании по проекту (провести необходимые расчеты и пояснить свой ответ):

Потоки	1 год	2 год	3 год	4 год
Операционная деятельность	100	200	600	800
Инвестиционная деятельность	-750	-150	0	0
Финансовая деятельность	635	-100	-450	-350

- a. - данный проект не окупится;
- b. - проект начнет окупаться через 3 года;
- c. - проект начнет окупаться через 1 год;
- d. + проект начнет окупаться через 2 года.

Правильный ответ: Г- проект начнет окупаться через 2 года, так как на третий год чистый доход станет положительным и составит 150

11. Назовите отличительную особенность инвестиционных проектов:

- a. - Большой бюджет
- b. + Высокая степень неопределенности и рисков
- c. - Целью является обязательное получение прибыли в результате реализации проекта

12. Среди приведенных функций укажите только те, которые принадлежат проектному менеджменту?

- a. + ответственность за возникшие изменения;
- b. - устойчивый круг задач;
- c. - успех определяется достижением промежуточных функциональных результатов;
- d. - все перечисленные функции

13. Основные причины появления (источники идей) проектов:

- a. + избыточные ресурсы;
- b. - удовлетворенный спрос;
- c. - растущие доходы потребителей.
- d. - все перечисленные функции

14. Что входит в три основных ограничения проекта:

- a. - время, расписание, качество
- b. - время, деньги, расписание
- c. + время, деньги, качество
- d. - расписание, деньги, время

15. Применение управления проектами наиболее эффективно в проектах, связанных со следующими технологиями:

- a. - электронными;
- b. - строительными;
- c. - коммуникационными;
- d. + все перечисленные технологии

Ключ:

1	a f	11	c	21
2	a	12	d	22
3	c	13	a	23
4	a	14	c	24
5	c	15	d	25
6	a	16		26
7	b	17		27
8	b	18		28
9	a	19		29
10	d	20		30

## ПК-6, 16 Владеть:

1. Предварительный анализ осуществимости проекта производится на основе одних из следующих показателей:
  - a. + перспективы экспорта продукции проекта;
  - b. - уровень квалификации участников проекта;
  - c. - объемы производства конкурентами аналогичной продукции;
  - d. - все перечисленные показатели.
  
2. В договорных отношениях с заказчиком участвует:
  - a. - спонсор проекта
  - b. + бизнес менеджер
  - c. - менеджер проекта;
  - d. - система «под ключ».

Правильный ответ: Б- бизнес менеджер
  
3. Выделить предметную область проекта (состав)?
  - a. + Объемы проектных работ и их содержание, совокупность товаров и услуг, производство (выполнение) которых необходимо обеспечить как результат выполнения проекта
  - b. - Направления и принципы реализации проекта
  - c. - Причины, по которым был создан проект
  
4. Предназначение метода критического пути?
  - a. - С целью определения сроков выполнения некоторых процессов проекта
  - b. - С целью определения возможных рисков
  - c. + С целью оптимизации в сторону сокращения сроков реализации проекта
  
5. Назовите метод контроля фактически выполненных работ по реализации проекта, позволяющий провести учет некоторых промежуточных итогов для незавершенных работ.
  - a. - 10 на 90
  - b. + 50 на 50
  - c. - 0 к 100
  
6. Проектный офис это
  - a. +подразделение, которое помогает — облегчает процесс административного управления проектами
  - b. -подразделение, которое помогает — облегчает процесс подготовки производства
  - c. -подразделение, которое помогает — облегчает процесс обработки информации в проекте
  - d. -подразделение, которое помогает – организовать хозяйственное обслуживание проекта.
  
7. К способам снижения проектного риска относится
  - a. -мотивирование
  - b. -планирование
  - c. +диверсификация
  - d. -контроль
  
- 8 ... - полное графическое отображение структуры сетевой модели на плоскости:
  - a. - временная диаграмм;
  - b. - табличная форма;
  - c. + сетевой график;
  - d. - событие.

9. Два события в сетевом графике могут быть соединены:

- a. + одной работой;
- b. - двумя работами;
- c. - одной или более работ;
- d. - все варианты верны.

Ключ:

1	a	11	21
2	b	12	22
3	a	13	23
4	c	14	24
5	b	15	25
6	a	16	26
7	c	17	27
8	c	18	28
9	a	19	29
10		20	30

### **3 МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНИВАНИЯ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ**

Оценка знаний по дисциплине проводится с целью определения уровня освоения предмета, включает:

- контрольные работы;
- практические работы.

Оценка качества подготовки на основании выполненных заданий ведется преподавателям (с обсуждением результатов), баллы начисляются в зависимости от соответствия критериям таблицы 1.

Оценка качества подготовки по результатам самостоятельной работы студента ведется:

- 1) преподавателем – оценка глубины проработки материала, рациональность и содержательная ёмкость представленных интеллектуальных продуктов, наличие креативных элементов, подтверждающих самостоятельность суждений по теме;
- 2) группой – в ходе обсуждения представленных материалов;
- 3) студентом лично – путем самоанализа достигнутого уровня понимания темы.

По дисциплине предусмотрены формы контроля качества подготовки:

- текущий (осуществление контроля за всеми видами аудиторной и внеаудиторной деятельности студента с целью получения первичной информации о ходе усвоения отдельных элементов содержания дисциплины);

- промежуточный (оценивается уровень и качество подготовки по конкретным разделам дисциплины).

Результаты текущего и промежуточного контроля качества выполнения студентом запланированных видов деятельности по усвоению учебной дисциплины являются показателем того, как студент работал в течение семестра. Итоговый контроль проводится в форме промежуточной аттестации студента – экзамена (зачета).

Текущий контроль успеваемости предусматривает оценивание хода освоения дисциплины, промежуточная аттестация обучающихся – оценивание результатов обучения по дисциплине, в том посредством испытания в форме экзамена (зачета).

Для оценки качества подготовки студента по дисциплине в целом составляется рейтинг – интегральная оценка результатов всех видов деятельности студента, осуществляемых в процессе ее изучения. Последняя представляется в балльном исчислении согласно таблице 2.

Защита практической работы производится студентом в день ее выполнения в соответствии с учебным расписанием. Преподаватель проверяет правильность выполнения практической работы студентом и сделанных выводов, контролирует знание студентом пройденного материала с помощью собеседования или тестирования.

Контрольная работа является частью обязательной самостоятельной работы и выполняется в установленные сроки. Преподаватель проверяет правильность выполнения контрольной работы студентом и сделанных выводов, контролирует знание студентом пройденного материала с помощью собеседования или тестирования.

Проработка конспекта лекций и учебной литературы осуществляется студентами в течение всего семестра, после изучения новой темы. К экзамену допускаются студенты, выполнившие все виды текущей аттестации – практические занятия, контрольные работы, задание для самостоятельной работы.