

Рабочая программа дисциплины

**Управление проектами**

<i>Направление подготовки</i>	Государственное и муниципальное управление
<i>Код</i>	38.03.04
<i>Направленность (профиль)</i>	Региональное и муниципальное управление
<i>Квалификация выпускника</i>	бакалавр

Москва  
2024

**1. Перечень кодов компетенций, формируемых дисциплиной в процессе освоения образовательной программы**

<b>Группа компетенций</b>	<b>Категория компетенций</b>	<b>Код</b>
Профессиональные	-	ПК-12
Профессиональные	-	ПК-14
Профессиональные	-	ПК-15
Профессиональные	-	ПК-16

**2. Компетенции и индикаторы их достижения**

<b>Код компетенции</b>	<b>Формулировка компетенции</b>	<b>Индикаторы достижения компетенции</b>
ПК-12	Способен определять приоритеты профессиональной деятельности, разрабатывать социально-экономические программы развития, оценивать экономические, социальные, политические условия и последствия реализации государственных (муниципальных) программ	ПК-12.2 Разрабатывает социально-экономические программы развития территории с учетом динамичных изменений внешней среды ПК-12.4 Оценивает экономические, социальные, политические условия и последствия реализации государственных (муниципальных) программ
ПК-14	Способен владеть методами и процедурами проектной деятельности, включая управление региональными, ведомственными проектами, управление портфелями проектов и программ, администрирования проектной деятельности исполнительных органов государственной власти	ПК-14.1 Владеет методами и процедурами проектной деятельности ПК-14.4 Использует методы и технологии проектной деятельности для разработки проектов
ПК-15	Способен использовать эконометрические методы прогнозирования развития рынка государственно-частного партнерства на кратко-, средне- и долгосрочную	ПК-15.2 Применяет математические и статистические методы анализа социально-экономических процессов на отраслевых, региональных и народнохозяйственном уровнях для научного обоснования направления стратегического развития социально-экономической систем

	перспективу	ПК-15.3 Проводит расчеты индикаторов с целью выбора оптимальных решений при разработке и реализации проектов, программ развития рынка государственно-частного партнерства на кратко-, средне- и долгосрочную перспективу
ПК-16	Способен анализировать и систематизировать информацию для определения уровня научно-технического развития территории, организации, создаваемого (разрабатываемого) объекта	ПК-16.1 Использует обоснованные методики расчета социально-экономических показателей для определения уровня научно-технического развития территории, организации, создаваемого (разрабатываемого) объекта ПК-16.2 Анализирует и систематизирует информацию для определения уровня научно-технического развития территории, организации, создаваемого (разрабатываемого) объекта

### 3. Описание планируемых результатов обучения по дисциплине

#### 3.1. Описание планируемых результатов обучения по дисциплине

Планируемые результаты обучения по дисциплине представлены дескрипторами (знания, умения, навыки).

Дескрипторы по дисциплине	Знать	Уметь	Владеть
Код компетенции	<b>ПК-12</b>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>– особенности разработки социально-экономических проектов и программ развития территории с учетом динамичных изменений внешней среды;</li> <li>– последствия реализации государственных (муниципальных) программ и проектов;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– выбирать и применять инструменты и методы в основных предметных областях управления проектами, использовать методические рекомендации и выполнять правила оформления и ведения проектной документации в сфере государственного и муниципального управления;</li> <li>– формировать организационную структуру проекта, закреплять функционал</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– технологиями и методологией организационного проектирования и перепроектирования в сфере государственных и муниципальных организаций;</li> <li>– навыками формирования плана проекта, организации и проведения мониторинга и контроля реализации государственного (муниципального) проекта, управления</li> </ul>

		и ответственность в проектной команде; – разрабатывать социально-экономические программы и проекты развития; – оценивать экономические, социальные, политические условия и последствия реализации государственных (муниципальных) проектов и программ	отклонениями в проекте
Код компетенции	<b>ПК-14</b>		
	– место и роль управления проектами в общей системе организационно-экономических знаний; – современную методологию и технологию управления проектами; – основные типы и характеристики проектов; – функции управления проектами; – основные этапы реализации проектов; – основные нормативные акты, регламентирующие проектную деятельность; – современный инструментарий в области управления проектами	– определять цели проекта; – разрабатывать технико-экономическое обоснование проекта; – анализировать финансовую реализуемость и экономическую эффективность проекта; – составлять сетевой график реализации проекта; – формировать бюджет проекта; – планировать процесс разработки проектов; – использовать методы и механизмы для управления проектами	– применением современных технологий в реализации продукта и предоставлении услуг в соответствии с требованиями потребителей; – использованием информационных и коммуникативных технологий в процессе разработки и реализации проекта
Код компетенции	<b>ПК-15</b>		

	<p>– математические и статистические методы анализа социально-экономических процессов для разработки проектов на отраслевых, региональных и народнохозяйственном уровнях;</p> <p>– особенности разработки и реализации проектов, программ развития рынка государственно-частного партнерства на кратко-, средне- и долгосрочную перспективу;</p> <p>- критерии оценки последствий (результатов) реализации проектов (программ развития);</p> <p>- особенности разработки социально-экономических проектов (программ развития) и критерии оценки рисков их реализации</p>	<p>- ставить цели и формулировать задачи социально-экономических проектов (программ развития);</p> <p>– применять математические и статистические методы анализа социально-экономических процессов для разработки проектов на отраслевых, региональных и народнохозяйственном уровнях;</p> <p>– проводить расчеты индикаторов с целью выбора оптимальных решений при разработке и реализации проектов, программ развития рынка государственно-частного партнерства на кратко-, средне- и долгосрочную перспективу;</p> <p>- использовать современные методы для разработки социально-экономических проектов (программ развития)</p>	<p>– навыками выполнения необходимых расчетов в ходе планирования и прогнозирования с учетом неопределенности и рисков;</p> <p>– подходами к разработке социально-экономических проектов (программ развития);</p> <p>– навыками оценки экономических и социальных условий их осуществления</p>
Код компетенции	<b>ПК-16</b>		
	<p>– цель и задачи проектирования в государственном и муниципальном управлении;</p> <p>– основы социально-экономического проектирования;</p> <p>– виды и особенности социально-</p>	<p>– систематизировать информацию для определения уровня научно-технического развития территории, организации, создаваемого (разрабатываемого) объекта при проектном управлении;</p> <p>– использовать методики расчета социально-</p>	<p>– навыками практической реализации проектов в области государственного и муниципального управления;</p> <p>методами разработки социально-экономических проектов для повышения уровня научно-технического</p>

	экономических проектов; – социально-экономические показатели для определения уровня научно-технического развития территории, организации, создаваемого (разрабатываемого) объекта при проектном управлении	экономических показателей для определения уровня научно-технического развития территории, организации, создаваемого (разрабатываемого) объекта при проектном управлении; – оценивать социально-экономические, политические условия реализации проектов и программ; последовательно реализовывать проекты в области научно-технического развития территории, организации, создаваемого (разрабатываемого) объекта; – прогнозировать последствия реализации государственных и муниципальных программ.	развития территории, организации, создаваемого (разрабатываемого) объекта; – современными методами и методиками оценки эффективности реализации проектов и программ по развитию территорий
--	---	--	---

#### 4. Место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы

Дисциплина относится к части, формируемой участниками образовательных отношений учебного плана ОПОП.

Данная дисциплина взаимосвязана с другими дисциплинами, такими как: «Социальная психология», «Основы самообразования» и др.

В рамках освоения программы бакалавриата выпускники готовятся к решению задач профессиональной деятельности следующих типов: организационно-управленческий, исследовательский, коммуникативный.

Профиль (направленность) программы установлена путем её ориентации на сферу профессиональной деятельности выпускников: Региональное и муниципальное управление

#### 5. Объем дисциплины

<i>Виды учебной работы</i>	<i>Форма обучения</i>
	<i>Очно-заочная</i>
<b>Общая трудоемкость:</b> зачетные единицы/часы:	3/108

<b>Контактная работа:</b>	
Занятия лекционного типа	12
Занятия семинарского типа	12
Промежуточная аттестация: <b>Зачет с оценкой</b>	0,15
<b>Самостоятельная работа (СРС)</b>	83,85

**6. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам / разделам с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий**

**6.1.Распределение часов по разделам/темам и видам работы**

***6.1.2.Очно-заочная форма обучения***

№ п/п	Раздел/тема	Виды учебной работы (в часах)						Самостоятельная работа
		Контактная работа						
		Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа				
		Лекции	Иные учебные занятия	Практические занятия	Семинары	Лабораторные раб.	Иные занятия	
1.	Организационная система как объект проектирования	2		2				13
2.	Методы проектирования систем управления	2		2				14
3.	Планирование и организация проектных работ	2		2				14
4.	Проектирование подсистем управления	2		2				14
5.	Оценка эффективности организационного проекта	2		2				14
6.	Управление инновациями	2		2				14,85
Итого		12		12				83,85
Промежуточная аттестация		0,15						

по темам / разделам

**6.2.1. Содержание лекционного курса**

№ п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Содержание лекционного занятия
1.	Организационная система как объект проектирования	Цели, задачи и структура курса. История и методология управления проектами. Система стандартов в области управления проектами. Проект и его окружение. Внешняя и внутренняя среда проекта. Структура и содержание элементов.
2.	Методы проектирования систем управления	Функции и подсистемы управления проектами. Жизненный цикл и фазы проекта. Экономическая модель проектирования. Формирование финансовых ресурсов проекта. Формирование и использование финансовых ресурсов проекта. Календарно-сетевое планирование проекта. Основные участники проекта. Правовые формы организации бизнеса в разработке проектов. Правовое регулирование венчурного предпринимательства. Управление проектными рисками. Риск-менеджмент и его методы. Задачи и структура планирования проекта. Планирование проекта. Иерархическая структура работ.
3.	Планирование и организация проектных работ	Сущность планирования и организации проектной деятельности. Основные компоненты процесса планирования и организации проектных работ. Методы планирования и управления проектами и ресурсами. Технология применения метода СПУ для разработки проекта. Выбор системы управления проектом. Управление коммуникациями проекта. Роль коммуникаций в проекте. Планирование управления коммуникациями проекта. Управление изменениями. Организация и контроль реализации проекта. Мотивация изменений. Управление качеством проекта. Стандарты качества. Управление качеством. Контроль качества.
4.	Проектирование подсистем управления	Понятие, сущность и типы организационных структур управления предприятием. Стадии организационного проектирования. Методы проектирования подсистем управления. Направления совершенствования подсистем управления. Анализ и формирование организационных структур управления.
5.	Оценка эффективности организационного проекта	Анализ схем организации предприятий. Эффекты и индикаторы успешности реализации проекта. Порядок оценки эффективности реализации организационного проекта. Организация и классификация эффектов организационного проектирования. Нормативное регулирование оценки социально-ориентированных проектов. Методики



		измерения экономической, коммерческой и бюджетной эффективности. Пути решения трудностей проектного управления. Мотивация проектных групп. Критерии оценки эффективности проектов организационного развития.
6.	Управление инновациями	Инновационный проект - принципы и методы управления. Внешние и внутренние участники инновационного проекта. Организационные формы инновационной деятельности. Проектирование инноваций. Оценка экономической эффективности инноваций. Проектный менеджмент в инновационной деятельности. Обеспечение инновационной деятельности.

### 6.2.2. Содержание практических занятий

№ п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Содержание практического занятия
1.	Организационная система как объект проектирования	Понятие проекта, программы. Цели и стратегии проекта. Классификация проектов. Структуры проекта. История и методология управления проектами. Система стандартов в области управления проектами. Типы и примеры структурных моделей проекта, используемых в УП. Экономическое обоснование проекта, бизнес-план, бюджет проекта.
2.	Методы проектирования систем управления	Структурные модели проекта, используемых в УП. Проект и его окружение. Внешняя и внутренняя среда проекта. Структура и содержание элементов системы управления проектами. Управляемые параметры проекта. Проектный цикл. Процессы инициации, планирования, организации, управления предметной областью проекта, управление продолжительностью, финансирование проекта. Построение календарного плана. Сетевые модели проекта, оптимизация сетевых моделей. Метод критического пути. Двойная сетевая модель распределения ресурсов в проекте.
3.	Планирование и организация проектных работ	Разработка концепции и начальная фаза проекта. Источники финансирования и маркетинг проекта. Планирование проекта. Менеджер проекта. Команда проекта. Взаимодействие участников проекта. Построение организационных структур управления проектами. Виды организационных структур: функциональная, проектная, матричная, смешанная. Функции и роль в разработке и выполнении. Жизненный цикл и фазы проекта. Надёжность проекта. План управления рисками. Мониторинг и контроль рисков. Механизмы страхования проектов. Управление поставками проекта. Управление

		контрактами и ценообразованием проектов.
4.	Проектирование подсистем управления	Управление персоналом в проекте. Подбор персонала. Развитие команды проекта. Распределение ролей в команде. Информационное обеспечение управления проектами: состав, структура, характеристики. Программные средства для управления проектами, их функциональные возможности и критерии выбора программных средств. Характеристика состояния рынка программных продуктов по управлению проектами. Концепция «всеобщего управления качеством» в проектной деятельности. Механизмы опережающего самоконтроля. Компенсационные механизмы. Оперативное управление продолжительностью проекта. Договорное регулирование проектной деятельности.
5.	Оценка эффективности организационного проекта	Критерии успехов и неудач проекта. Понятие критериев успеха и неудач проекта. Факторы, влияющие на успех и неудачи проекта. Мониторинг проекта. Точки контроля. Фаза завершения проекта. Постаудит.
6.	Управление инновациями	Формирование портфеля инновационных решений в проектной деятельности. Управление реализацией инновациями в проектной деятельности. Особенности управления проектом с технологической доминантой. Программные продукты в управлении проектами. Программно-целевые методы управления и реализации инновационных проектов. Оценка экономической эффективности инноваций в проектной деятельности.

### 6.2.3 Содержание самостоятельной работы

№ п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Содержание самостоятельной работы
1.	Организационная система как объект проектирования	Цели, задачи и структура курса. История и методология управления проектами. Система стандартов в области управления проектами. Проект и его окружение. Внешняя и внутренняя среда проекта. Структура и содержание элементов.
2.	Методы проектирования систем управления	Функции и подсистемы управления проектами. Жизненный цикл и фазы проекта. Экономическая модель проектирования. Формирование финансовых ресурсов проекта. Формирование и использование финансовых ресурсов проекта. Календарно-сетевое планирование проекта. Основные участники проекта. Правовые формы организации бизнеса в разработке

		проектов. Правовое регулирование венчурного предпринимательства. Управление проектными рисками. Риск-менеджмент и его методы. Задачи и структура планирования проекта. Планирование проекта. Иерархическая структура работ.
3.	Планирование и организация проектных работ	Сущность планирования и организации проектной деятельности. Основные компоненты процесса планирования и организации проектных работ. Методы планирования и управления проектами и ресурсами. Технология применения метода СПУ для разработки проекта. Выбор системы управления проектом. Управление коммуникациями проекта. Роль коммуникаций в проекте. Планирование управления коммуникациями проекта. Управление изменениями. Организация и контроль реализации проекта. Мотивация изменений. Управление качеством проекта. Стандарты качества. Управление качеством. Контроль качества.
4.	Проектирование подсистем управления	Понятие, сущность и типы организационных структур управления предприятием. Стадии организационного проектирования. Методы проектирования подсистем управления. Направления совершенствования подсистем управления. Анализ и формирование организационных структур управления.
5.	Оценка эффективности организационного проекта	Анализ схем организации предприятий. Эффекты и индикаторы успешности реализации проекта. Порядок оценки эффективности реализации организационного проекта. Организация и классификация эффектов организационного проектирования. Нормативное регулирование оценки социально-ориентированных проектов. Методики измерения экономической, коммерческой и бюджетной эффективности. Пути решения трудностей проектного управления. Мотивация проектных групп. Критерии оценки эффективности проектов организационного развития.
6.	Управление инновациями	Инновационный проект - принципы и методы управления. Внешние и внутренние участники инновационного проекта. Организационные формы инновационной деятельности. Проектирование инноваций. Оценка экономической эффективности инноваций. Проектный менеджмент в инновационной деятельности. Обеспечение инновационной деятельности.

#### **7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю)**

Предусмотрены следующие виды контроля качества освоения конкретной дисциплины:

- текущий контроль успеваемости

- промежуточная аттестация обучающихся по дисциплине

Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине оформлен в **ПРИЛОЖЕНИИ** к РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Текущий контроль успеваемости обеспечивает оценивание хода освоения дисциплины в процессе обучения.

### **7.1 Паспорт фонда оценочных средств для проведения текущей аттестации по дисциплине (модулю)**

<b>№ п/п</b>	<b>Контролируемые разделы (темы)</b>	<b>Наименование оценочного средства</b>
1.	Организационная система как объект проектирования	Опрос, проблемно-аналитическое задание
2.	Методы проектирования систем управления	Опрос, проблемно-аналитическое задание, исследовательский проект, интерактивное задание
3.	Планирование и организация проектных работ	Опрос, проблемно-аналитическое задание, эссе, тестирование
4.	Проектирование подсистем управления	Опрос, проблемно-аналитическое задание, исследовательский проект, информационный проект
5.	Оценка эффективности организационного проекта	Опрос, проблемно-аналитическое задание, эссе, интерактивное задание
6.	Управление инновациями	Опрос, информационный проект, проблемно-аналитическое задание, тестирование

### **7.2 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности в процессе текущего контроля**

#### **Типовые вопросы**

1. Механизмы распределения ресурсов в проектной деятельности.
2. Механизмы распределения затрат в управлении проектами.
3. Управление конфликтами в проекте.
4. Идентификация, анализ, планирование реагирования на риски.
5. Риск-менеджмент и его методы в проектной деятельности.
6. Матрица ответственности в проектном менеджменте.
7. Мотивация участников проекта
8. Договора коммерческой концессии, франчайзинга, договоры НИОКР
9. Основные методы стимулирования инновационной активности в проектной команде.
10. Соппротивление инновациям и методы его нейтрализации.

#### **Типовые проблемно-аналитические задания**

##### *Задание 1*

Расставьте действия, которые необходимо осуществить на фазе завершения проекта, в последовательности их выполнения, заполнив таблицу:

- а) документирование достижения;
- б) завершить выпуск откорректированного комплекта документов;
- в) составить инструкции по использованию результатов проекта, выпустить паспорта на технические объекты;
- г) переместить оборудование и материалы;

- д) расформировать команду проекта;
- е) протестировать результаты проекта;
- ж) передать заказчику по акту результаты проекта;
- з) обучить персонал заказчика работе с результатами проекта;
- и) суммировать основные проблемы, возникшие при реализации проекта;
- к) освободить производственные мощности;
- л) объявить об окончании проекта;
- м) написать отчеты по работе всех участников проекта.

Последовательность выполнения	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

### *Задание 2*

Известно, что деятельность любого предприятия направлена на достижение определенных целей. Любое предприятие ограничено по времени своего существования. Наконец, успешные предприятия всегда уникальны по продуктам, услугам либо бизнес-моделям. Можно ли сказать, что любое предприятие является проектом? Если да – почему? Если нет – какие ограничивающие факторы следует ввести в данные утверждения?

### *Задание 3*

Администрацией города N, в котором проживает 300 000 чел., было принято решение об организации внешкольной работы и досуга детей из многодетных семей на базе домов детского творчества и школ. В городе проживает 500 детей школьного возраста из многодетных семей. Занятия для них будут проводиться бесплатно.

Задачи данного проекта – повысить статус многодетных семей, способствовать занятости многодетных матерей, оказывать адресную социальную поддержку многодетным семьям.

Реализацию проекта планируется производить за счет средств городского бюджета, ориентировочная требуемая сумма – 3 млн. рублей.

Вопросы:

1. К какому типу классификации проектов (по каждому признаку) относятся данные проекты?
2. Какие факты подтверждают ваше предположение?

### *Задание 4*

Отсутствие выхода к морю является большой проблемой для Туркменистана, поскольку делает невозможным экспорт газа за рубеж. Транскаспийский газопровод откроет прямой выход в Турцию и на Запад через Азербайджан, в то время как сегодня поставки из этого региона должны осуществляться через Россию и Иран.

Цель проекта Транскаспийского газопровода — способствовать созданию в каспийском регионе новой системы транспортировки газа. Газопровод станет элементом, увеличивающим многообразие источников и маршрутов для экспорта каспийского газа в Турцию и Европу. Президенты четырех государств — участников проекта (Грузия, Азербайджан, Туркменистан и Турция) подписали Декларацию в поддержку проекта. Осуществляет эту поддержку Правительство США. В реализации проекта принимают участие международные корпорации. Стоимость проекта оценивается в \$2,5 млрд.

Вопросы:

1. К какому типу классификации проектов (по каждому признаку) относятся данные проекты?
2. Какие факты подтверждают ваше предположение?

### *Задание 5*

Определите, какие виды деятельности из списка относятся к проектам, а какие – нет. В этом списке некоторые виды деятельности могут быть при определенных условиях оценены как

проекты:

- 1) создание нового продукта;
- 2) реорганизация структуры фирмы;
- 3) разработка нового транспортного средства;
- 4) строительство склада;
- 5) проведение выборной компании партии;
- 6) внедрение системы автоматического учета на складе;
- 7) переезд в новый офис;
- 8) организация празднования юбилея шефа.

Каковы эти условия?

#### *Задание 6*

Консультант рекомендует руководству компанией внедрить систему управленческого учета (СУУ). При этом возможно “встраивание” СУУ в существующую систему бухгалтерского учета или автономное ее функционирование. Интегрированная система является доступной широкому кругу пользователей, что создает возможность “утечки” коммерческой информации и осложнения положения на рынке. Дополнительная сложность внедрения интегрированных СУУ – недостаточно высокая квалификация бухгалтеров, что увеличивает возможность принятия неэффективных решений. В то же время автономная СУУ порождает дублирование информации и информационных потоков и обеспечивает рост ошибок из-за неоперативности и неточности информации при принятии решений. Внедрение СУУ может сопровождаться саботажем на рабочих местах: как в форме активного противодействия (умышленное выведение оборудования из строя), так и в форме недостаточной подготовленности персонала и неумения работать в СУУ. Без внедрения СУУ компания может утратить конкурентные преимущества и уйти с рынка.

**ЗАДАНИЕ**  
Построить “дерево решений”.

#### *Задание 7*

Правление банка поручило менеджеру кадрового отдела, ответственного за оплату труда, разработать схему премирования высшего руководящего состава банка. Как того и требует алгоритм построения сетевого графика, менеджер составил список ключевых задач:

- 1) начать разработку проекта;
- 2) встретиться с каждым членом совета директоров и руководителями управлений и выслушать их соображения по поводу системы премирования;
- 3) на основании результатов встреч составить полный список требований к системе премирования;
- 4) приобрести описания систем премирования других банков;
- 5) составить список отличительных черт систем премирования других банков;
- 6) проконсультироваться у юриста;
- 7) выяснить, не возникнет ли проблем морально-этического характера при реализации проекта;
- 8) обсудить пути решения возможных проблем с членами совета директоров и руководителями управлений;
- 9) разработать систему премирования;
- 10) провести презентацию.

Далее менеджер должен был определить последовательность выполнения каждого шага и составить сетевой график выполнения порученного проекта.

#### *Задание 9*

Выявите положительные и отрицательные аспекты и возможные способы их устранения в следующих ситуациях:



- 1) руководитель команды проекта является специалистом в предметной области, но не обладает знаниями и опытом управления проектами;
- 2) руководитель команды проекта является специалистом в управлении проектом, но не обладает знаниями в предметной области;
- 3) руководитель команды проекта не является специалистом ни в предметной области, ни в сфере управления проектом.

#### Задание 10

Постройте диаграмму Гантта по имеющимся данным о проекте проведения маркетингового исследования путем опроса потенциальных потребителей:

- 1) доработка анкеты – 2 дня;
- 2) пилотное исследование – 2 дня;
- 3) тиражирование анкет – 1 день;
- 4) инструктаж персонала – 2 дня;
- 5) сбор информации (проведение опроса) – 10 дней;
- 6) контроль качества входной информации – 10 дней;
- 7) обработка информации – 9 дней;
- 8) логический контроль базы данных – 2 дня.

Между этапами реализации проекта имеются следующие зависимости:

- Доработка анкеты необходима в процессе проведения апробации (предварительного опроса), поэтому этапы 1 и 2 могут проводиться одновременно.
- Тиражирование анкет и инструктаж персонала могут быть начаты на второй день пилотных (пробных) опросов.
- Этапы 6 и 7 начинаются на следующий день после начала предыдущего этапа.
- Логический контроль базы данных может быть начат в последний день обработки информации.

#### Задание 11

Бюджет проекта составляет 100 денежных единиц. На выполнение работ до текущей даты планировалось израсходовать 25 единиц, а фактически было израсходовано 22 единицы, т.е. BCWS = 25, а ACWP = 22. При этом согласно плану, на выполнение работ нужно было израсходовать 20 единиц, т.е. BCWP = 20

Рассчитайте отклонение по затратам традиционным методом и методом освоенного объема. Проект идет быстрее запланированного времени или наблюдается его отставание от плана?

#### Задание 12

В ходе реализации бюджетная стоимость проекта должна составить 2 млн 300 тыс. руб. Рассчитайте прогнозное отклонение стоимости проекта, если на середине срока реализации проекта плановые затраты должны составить 1 млн 500 тыс. руб., освоенный объем на отчетную дату – 1 млн 400 тыс. руб., при этом фактические затраты на отчетную дату составили 1 млн 460 тыс. руб.

#### Задание 13

Осуществить отбор проектов в портфель, используя данные таблицы. Лимит объема инвестиций равен 127 млн.рублей

Проект	Направления скоринга и баллы оценки				Требуемые инвестиции, млн. рублей
	Рыночная привлекательность	Риски	Соответствие целям	и технологическая осуществимость	

	тельность		стратегиям		
А	5	1	9	8	17
Б	6	6	5	6	45
В	5	2	8	5	30
Г	4	2	1	1	63
Д	4	7	5	8	18
Е	1	5	2	3	68

#### *Задание 14*

Предприятие приборостроения реализует проект модернизации производства. Для его осуществления необходимо осуществить следующие затраты: 1 год – 2400 млн руб., 2 год – 1750 млн руб., 1250 млн руб. Прогнозируется получение дохода начиная с первого года осуществления проекта: 1 год – 1200 млн руб., 2 год – 1500 млн руб., 1750 млн руб. Представьте расходы и доходы по проекту в виде оттока и притока денежных средств и рассчитайте величину приведенного денежного потока, если средняя стоимость инвестируемого капитала равна 14%.

#### *Задание 15*

Проанализируйте приведенную ситуацию и выделите основные формы инновационного предпринимательства. Выделите ключевые факторы успеха инновационных стратегий. Раскройте механизм влияния малых инновационных предприятий на развитие техники и технологии. Какие формы финансирования инновационных проектов оказали решающее влияние на успех предприятий Силиконовой долины и какие инфраструктурные условия способствовали этому успеху? Ответы обоснуйте.

### **Темы исследовательских, информационных, творческих проектов**

#### *Подготовка исследовательских проектов по темам:*

1. Применение методов управления проектами в практике управления предприятием
2. Цикл Шухарда-Деминга в управлении проектами
3. Стандарты в управлении проектами.
4. Международные и российские стандарты в управлении проектами. Нормативы, стандарты, организационные и операционные.
5. Взаимодействие участников проекта.
6. Роль руководителя проекта, функции, личностные характеристики.
7. Организационная структура управления проектом и ее влияние на проект.
8. Особенности различных оргструктур, их влияние на ход реализации проекта.
9. Особенности информационного взаимодействия участников проекта в рамках различных структур.

#### *Информационный проект*

Подготовьте информационный проект (презентацию) по теме:

1. Содержание спецификации консалтингового проекта
2. Технический профиль консультационной группы
3. Оценка времени, необходимого для выполнения консультационного проекта
4. Обеспечение консультационного проекта
5. Сущность и назначение дневника проекта
6. Сущность и назначение извещения о проекте
7. Сущность и назначение резюме проекта

#### *Творческое задание (с элементами эссе)*



Напишите эссе по теме:

1. Управление проектами в жизни человека.
2. Личный опыт проектного управления.
3. Значение науки управления проектами в реализации «проектов века».
4. Управление проектами в доисторические времена.
5. Автоматизация управления проектами в будущем.

### **Задания к интерактивным занятиям**

#### **Кейс**

Описание ситуации. Руководством туристского предприятия было принято решение об освоение экскурсионного тура. По экспертным оценкам выбран приемлемый вариант маршрута. Разработан тур. Определен реальный рынок продаж.

Контрольный вопрос:

1. Определить комплекс мероприятий, который необходим для того, чтобы данный проект был успешно реализован.
2. Описать возможные риски по проекту, методы их предотвращения и способы их разрешения и минимизации.

#### **Типовые тесты**

1. Генеральной целью проекта является
  - 1) желаемый результат деятельности, достигаемый при реализации проекта в данных условиях;
  - 2) цель, которую некоторые участники проекта хотят и могут достичь;
  - 3) общая причина реализации проекта;
  - 4) все ответы верны.
2. К этапам создания стратегии проекта относят
  - 1) реализация и контроль стратегии проекта;
  - 2) оценка альтернатив и окончательный выбор стратегии;
  - 3) анализ ситуаций;
  - 4) все ответы верны.
3. Управление проектом – это
  - 1) реализация стандартных управленческих функций менеджмента по реализации проекта;
  - 2) управление комплексом мер, дел, действий, направлений;
  - 3) управление процессом его реализации;
  - 4) все варианты верны;
4. Структура декомпозиции работ – это
  - 1) уровни постановки целей, выстроенных в иерархической последовательности;
  - 2) совокупность взаимосвязанных элементов проекта различных степеней детализации;
  - 3) схема организационной структуры проектного отдела;
  - 4) все ответы верны.
5. Начальная фаза жизненного цикла проекта характеризуется
  - 1) максимальным объемом инвестиций;
  - 2) эксплуатацией результатов проекта;
  - 3) сравнительной оценкой альтернатив, небольшой интенсивностью инвестиций;
  - 4) ничего из приведенного выше.

6. К ближнему окружению проекта относят
- 1) участников проекта;
  - 2) сферу сбыта;
  - 3) коммуникации;
  - 4) научно-технические факторы;
7. Основная фаза ЖЦП включает
- 1) максимальный объем инвестиций;
  - 2) выявляются и справляются недостатки;
  - 3) разработку концепции проекта;
  - 4) все ответы верны.
8. Внутренняя среда проекта содержит
- 1) сферу обеспечения;
  - 2) экономические и социальные условия;
  - 3) потребителей продукции проекта;
  - 4) сферу финансов
9. Операционные затраты включают
- 1) строительство нового завода;
  - 2) закупка оборудования;
  - 3) выплата зарплаты;
  - 4) все варианты верны.
10. Основными процессами управления проектами можно считать
- 1) выполнение работ проекта;
  - 2) контроль;
  - 3) выплата зарплаты;
  - 4) все варианты верны
11. Какая из перечисленных ниже организационных структур более всего соответствует управлению проектами
- 1) матричная;
  - 2) смешанная;
  - 3) дивизиональная;
  - 4) функциональная
12. К процессу управления проектами относят
- 1) управление качеством, управление безопасностью;
  - 2) выполнение работ проекта и контроль;
  - 3) управление системами и изменениями;
  - 4) управление временными рамками и стоимостью проектов.
13. Определение ключевых событий и учет возможных внутренних и внешних сил воздействия на проект называется
- 1) процессом контроля реализации проекта;
  - 2) инициация проекта;
  - 3) разработка и планирование;
  - 4) все варианты верны.
14. Завершение проекта характеризуется

- 1) созданием и реализацией системы измерения учета
- 2) разделением работ по проекту между исполнителями;
- 3) выработкой направления и объема действий для успешной реализации проекта;
- 4) согласованиями с заказчиками необходимой документации.

15. К функциям управления проектом относят

- 1) управление материальными ресурсами, управление риском в проекте;
- 2) правовое обеспечение;
- 3) бухгалтерский учет, управление качеством;
- 4) все варианты верны.

16. Учет особенностей реализации результата проекта, накладываемые отраслевой спецификой, рынком и потребительскими предложениями – это описание функции

- 1) управление рисками в проекте;
- 2) управление качеством;
- 3) управление замыслом проекта;
- 4) управление предметной областью.

17. При выполнении работ проекта реализуются следующие функции управления проектом

- 1) управление контрактами, изменениями;
- 2) управление системами, конфликтами;
- 3) управление качеством, правовое обеспечение;
- 4) все ответы правильны.

18. Несколько взаимосвязанных проектов и различных мероприятий, объединенных общей целью и условиями являются

- 1) окружением проекта;
- 2) дальним окружением проекта;
- 3) программой;
- 4) все варианты верны.

19. Мегапроект – это

- 1) целевая программа;
- 2) множество взаимосвязанных проектов;
- 3) проекты, объединенные общей целью, выделенными ресурсами;
- 4) все варианты верны.

20. Управление коммуникациями осуществляется при помощи следующих действий

- 1) анализ финансово-хозяйственной деятельности организации;
- 2) совещания, встречи, презентации;
- 3) документирование взаимоотношений;
- 4) а и б.

21. Модель стратегического планирования по управлению проектом включает

- 1) базу данных;
- 2) прогноз внешних приоритетов;
- 3) прогноз внутренних приоритетов;
- 4) 2 и 3.

22. Несколько взаимосвязанных проектов и различных мероприятий, объединенных общей целью и условиями являются

- 1) окружением проекта;

- 2) дальним окружением проекта;
- 3) программой;
- 4) все варианты верны.

23. Выберите правильное утверждение, соответствующее понятию «текущее планирование»

- 1) составляющая проекта, в которой определяются процессы, действия и результаты достижения целей и миссии проекта;
- 2) управление комплексом мер, дел и действий, направленное на достижение цели проекта;
- 3) отрезок последовательной деятельности с новизной, с определенным началом и окончанием;
- 4) включает оперативные планы, в которых с помощью бюджетов и смет указываются все направления деятельности организации.

24. К параметрам любого проекта относят

- 1) график, смета, спецификация;
- 2) бюджет, план, матрица ответственных лиц;
- 3) качество, стоимость, время;
- 4) все варианты верны.

25. Сетевые диаграммы

- 1) демонстрируют все логические зависимости между заданиями;
- 2) позволяют определять приоритеты;
- 3) учитывают необходимый резерв времени для выполнения заданий;
- 4) все варианты верны

## **Реализация программы с применением ДОТ**

### **Типовые проблемные задачи**

#### *Задание №1*

Управление процессом подготовки проекта: аналитико-прогностический этап

Для проекта, связанного с внедрением нового продукта (выбрать по своему усмотрению) определить:

- ставки трудовых ресурсов и порядок оплаты работ, определить стоимость материальных ресурсов, учесть штрафы за выполнение работ не в срок.
- учесть оклады штатных сотрудников и премии по окончании работ.
- определить итоговую стоимость проекта (ввести информацию о бюджете, сравнить с оценочными данными)

Используя основные методы оценки длительности, дать рекомендации по их практическому применению.

#### *Задание №2*

Пекарня планирует купить новую печь. Предположительная стоимость покупки составит \$100000; затраты на монтаж – еще \$5000. Ожидаемый срок службы печи 5 лет, за это время она полностью амортизируется (метод равномерного начисления). Для использования новой печи придется увеличить оборотные фонды на \$10000. Ожидается, что новая печь окажется производительной и повысит ежегодный доход на \$40000. Ставка налога на прибыль фирмы равна 30%. Через 5 лет печь можно будет продать за \$10000. Предполагая, что стоимость капитала для фирмы равна 12%, рассчитать показатель NPV, IRR.

#### *Задание №3*

## Планирование как важная функция управления проектами

Календарный план проекта как инструмент прогнозирования и своевременного принятия управленческих решений. «Разработка и контроль календарного плана в системе Microsoft Office Project 2010»

Разработать календарный план проекта, учитывая:

- принципы практического применения метода критического пути для временной оптимизации календарного плана проекта

- анализ временных резервов работ

- ресурсное планирование проекта (типы ресурсов, учет ресурсов в проекте)

Определение последовательности выполнения работ.

Оценка длительности работ в проекте

### Типовые ситуационные задачи:

#### Задание № 1

Команда проекта

Под проектом в данном случае надо понимать совокупность инженерных и архитектурных решений, экономических и финансовых планов и расчетов, а также работ по реконструкции и строительству делового центра «Парус», результатом которого будет являться доход от эксплуатации делового центра.

1. Сформулируйте понятия «проект» и «управление проектом» применительно к деловому центру «Парус».

2. К какому типу вы отнесли бы этот проект?

3. Составить команду проекта. Для формирования эффективной команды необходимо четко представлять, для чего она формируется и какими навыками должны обладать члены команды.

#### Задание № 2

Методы управления проектами

Задание. Разработка и согласование устава проекта.

Учесть:

- Инициация проекта. Основные задачи и возможные трудности.
- Рекомендуемая структура Устава проекта.
- Определение проекта, как объекта управления. Миссия, цели, ограничения и допущения проекта.

- Результаты и продукт проекта.

- Критерии успеха проекта.

#### Задание № 3

Управление процессом подготовки проекта: аналитико-прогностический этап

Под проектом в данном случае надо понимать совокупность инженерных и архитектурных решений, экономических и финансовых планов и расчетов, а также работ по реконструкции и строительству делового центра «Парус», результатом которого будет являться доход от эксплуатации делового центра.

Предложите разбивку проекта «Паруса» на фазы жизненного цикла и элементы, позволяющие организовать эффективное управление.

### Типовые тесты

1 Сущность определения сроков проведения работ проекта состоит

а) в планировании работ, исходя из их взаимосвязей

б) в планировании работ, исходя из их длительностей и взаимосвязей с учетом имеющихся в наличии ресурсов и финансовых средств

- с) в планировании работ, исходя из их длительности
- 2** Перечень операций проекта называется упорядоченным:
- если номера работ расположенных в убывающем порядке
  - если «потомки» каждой работы расположены в перечне после нее
  - если номера работ расположенных в возрастающем порядке
- 3** Выберите один ответ.  
Операция проекта может быть представлена в модели «работа-дуги»
- несколько раз в зависимости от количества непосредственно следующих работ
  - один раз
  - несколько раз в зависимости от количества непосредственно предшествующих работ
- 4** В (i, j,) моделях «работы дуги» запрещены параллельные операции для того, чтобы:
- чтобы различать операции проекта
  - чтобы различать характеристики работ
  - чтобы использовать матричные представления моделей
- 5** Если дуга-операция кодируется начальным - i и конечным - j событиями ((i, j,) модели), то в сети:
- разрешаются параллельные операции
  - разрешаются не более двух параллельные операции
  - запрещаются параллельные операции
- 6** Программа проектов это:
- совокупность проектов, находящихся в компетенции одного центра ответственности
  - группа взаимосвязанных проектов и различных мероприятий, объединенных общей целью и условиями их выполнения
  - комплекс взаимосвязанных мероприятий, предназначенных для достижения поставленных целей с установленными требованиями к качеству результата в течение заданного времени и при установленном бюджете
- 7** Сетевой график проекта предназначен для
- управления затратами времени на выполнение комплекса работ проекта
  - управления материальными затратами
  - управления конфликтами проектной команды
  - управления рисками
- 8** Тип структурной декомпозиции работ называется:
- Продуктовая СДР
  - Функциональная СДР
  - Организационная СДР
- 9** Формой проектного финансирования не является:
- финансирование с полным регрессом на заемщика
  - финансирование без права регресса на заемщика
  - финансирование с ограниченным правом регресса на заемщика
  - финансирование с не ограниченным полным регрессом на заемщика
- 10** Тип структурной декомпозиции работ называется:
- Продуктовая СДР
  - Функциональная СДР

- с) Организационная СДР
- 11 Параметром сетевого графика проекта не является резерв:
- независимый
  - гарантийный
  - неполный
  - полный
  - свободный
- 12 Целью метода критического пути является:
- сокращение до минимума продолжительности разработки проектов
  - получить точное и полное расписание проекта с учетом работ, их длительностей, необходимых ресурсов, которое служит основой для исполнения проекта
- 13 При сетевом планировании проекта элемент «событие» характеризуется
- номером, ранним и поздним сроком
  - длительностью и резервами
  - задачей и целью
  - прибылью и убытками
- 14 Видом организационной структуры управления проектом является:
- функциональная
  - матричная
  - стратегическая
  - проектная
- 15 Недостатком функциональной структуры управления проектом является
- стимулирует функциональную изолированность
  - способствует технологичности выполнения работ в проекте
  - увеличивает количество взаимодействий между участниками проекта
  - снижает беспокойство членов проектной команды по поводу карьеры по окончании проекта.

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

Все задания, используемые для текущего контроля формирования компетенций условно можно разделить на две группы:

1. задания, которые в силу своих особенностей могут быть реализованы только в процессе обучения на занятиях (например, дискуссия, круглый стол, диспут, мини-конференция);
2. задания, которые дополняют теоретические вопросы (практические задания, проблемно-аналитические задания, тест).

Выполнение всех заданий является необходимым для формирования и контроля знаний, умений и навыков. Поэтому, в случае невыполнения заданий в процессе обучения, их необходимо «отработать» до экзамена. Вид заданий, которые необходимо выполнить для ликвидации «задолженности» определяется в индивидуальном порядке, с учетом причин невыполнения.

#### **1.Требование к теоретическому устному ответу**



Оценка знаний предполагает дифференцированный подход к студенту, учет его индивидуальных способностей, степень усвоения и систематизации основных понятий и категорий по дисциплине. Кроме того, оценивается не только глубина знаний поставленных вопросов, но и умение использовать в ответе практический материал. Оценивается культура речи, владение навыками ораторского искусства.

*Критерии оценивания:* последовательность, полнота, логичность изложения, анализ различных точек зрения, самостоятельное обобщение материала, использование профессиональных терминов, культура речи, навыки ораторского искусства. Изложение материала без фактических ошибок.

Оценка «отлично» ставится в случае, когда материал излагается исчерпывающе, последовательно, грамотно и логически стройно, при этом раскрываются не только основные понятия, но и анализируются точки зрения различных авторов. Обучающийся не затрудняется с ответом, соблюдает культуру речи.

Оценка «хорошо» ставится, если обучающийся твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, знает практическую базу, но при ответе на вопрос допускает несущественные погрешности.

Оценка «удовлетворительно» ставится, если обучающийся освоил только основной материал, но не знает отдельных деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушает последовательность в изложении материала, затрудняется с ответами, показывает отсутствие должной связи между анализом, аргументацией и выводами.

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если обучающийся не отвечает на поставленные вопросы.

## **2. Творческие задания**

Эссе – это небольшая по объему письменная работа, сочетающая свободные, субъективные рассуждения по определенной теме с элементами научного анализа. Текст должен быть легко читаем, но необходимо избегать нарочито разговорного стиля, сленга, шаблонных фраз. Объем эссе составляет примерно 2 – 2,5 стр. 12 шрифтом с одинарным интервалом (без учета титульного листа).

*Критерии оценивания* - оценка учитывает соблюдение жанровой специфики эссе, наличие логической структуры построения текста, наличие авторской позиции, ее научность и связь с современным пониманием вопроса, адекватность аргументов, стиль изложения, оформление работы. Следует помнить, что прямое заимствование (без оформления цитат) текста из Интернета или электронной библиотеки недопустимо.

Оценка «отлично» ставится в случае, когда определяется: наличие логической структуры построения текста (вступление с постановкой проблемы; основная часть, разделенная по основным идеям; заключение с выводами, полученными в результате рассуждения); наличие четко определенной личной позиции по теме эссе; адекватность аргументов при обосновании личной позиции, стиль изложения.

Оценка «хорошо» ставится, когда в целом определяется: наличие логической структуры построения текста (вступление с постановкой проблемы; основная часть, разделенная по основным идеям; заключение с выводами, полученными в результате рассуждения); но не прослеживается наличие четко определенной личной позиции по теме эссе; не достаточно аргументов при обосновании личной позиции

Оценка «удовлетворительно» ставится, когда в целом определяется: наличие логической структуры построения текста (вступление с постановкой проблемы; основная часть, разделенная по основным идеям; заключение). Но не прослеживаются четкие выводы, нарушается стиль изложения

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если не выполнены никакие требования

## **3. Требование к решению ситуационной, проблемной задачи (кейс-измерители)**

Студент должен уметь выделить основные положения из текста задачи, которые



требуют анализа и служат условиями решения. Исходя из поставленного вопроса в задаче, попытаться максимально точно определить проблему и соответственно решить ее.

Задачи должны решаться студентами письменно. При решении задач также важно правильно сформулировать и записать вопросы, начиная с более общих и, кончая частными.

*Критерии оценивания* – оценка учитывает методы и средства, использованные при решении ситуационной, проблемной задачи.

Оценка «*отлично*» ставится в случае, когда обучающийся выполнил задание (решил задачу), используя в полном объеме теоретические знания и практические навыки, полученные в процессе обучения.

Оценка «*хорошо*» ставится, если обучающийся в целом выполнил все требования, но не совсем четко определяется опора на теоретические положения, изложенные в научной литературе по данному вопросу.

Оценка «*удовлетворительно*» ставится, если обучающийся показал положительные результаты в процессе решения задачи.

Оценка «*неудовлетворительно*» ставится, если обучающийся не выполнил все требования.

#### **4. Интерактивные задания**

Механизм проведения диспут-игры (ролевой (деловой) игры).

Необходимо разбиться на несколько команд, которые должны поочередно высказать свое мнение по каждому из заданных вопросов. Мнение высказывающейся команды засчитывается, если противоположная команда не опровергнет его контраргументами. Команда, чье мнение засчитано как верное (не получило убедительных контраргументов от противоположных команд), получает один балл. Команда, опровергнувшая мнение противоположной команды своими контраргументами, также получает один балл. Побеждает команда, получившая максимальное количество баллов.

Ролевая игра как правило имеет фабулу (ситуацию, казус), распределяются роли, подготовка осуществляется за 2-3 недели до проведения игры.

*Критерии оценивания* – оцениваются действия всех участников группы. Понимание проблемы, высказывания и действия полностью соответствуют заданным целям. Соответствие реальной действительности решений, выработанных в ходе игры. Владение терминологией, демонстрация владения учебным материалом по теме игры, владение методами аргументации, умение работать в группе (умение слушать, конструктивно вести беседу, убеждать, управлять временем, бесконфликтно общаться), достижение игровых целей, (соответствие роли – при ролевой игре). Ясность и стиль изложения.

Оценка «*отлично*» ставится в случае, выполнения всех критериев.

Оценка «*хорошо*» ставится, если обучающиеся в целом демонстрируют понимание проблемы, высказывания и действия полностью соответствуют заданным целям. Решения, выработанные в ходе игры, полностью соответствуют реальной действительности. Но некоторые объяснения не совсем аргументированы, нарушены нормы общения, нарушены временные рамки, нарушен стиль изложения.

Оценка «*удовлетворительно*» ставится, если обучающиеся в целом демонстрируют понимание проблемы, высказывания и действия в целом соответствуют заданным целям. Однако, решения, выработанные в ходе игры, не совсем соответствуют реальной действительности. Некоторые объяснения не совсем аргументированы, нарушены временные рамки, нарушен стиль изложения.

Оценка «*неудовлетворительно*» ставится, если обучающиеся не понимают проблему, их высказывания не соответствуют заданным целям.

#### **5. Комплексное проблемно-аналитическое задание**

Задание носит проблемно-аналитический характер и выполняется в три этапа. На первом из них необходимо ознакомиться со специальной литературой.

Целесообразно также повторить учебные материалы лекций и семинарских занятий по темам, в рамках которых предлагается выполнение данного задания.

На втором этапе выполнения работы необходимо сформулировать проблему и изложить авторскую версию ее решения, на основе полученной на первом этапе информации.

Третий этап работы заключается в формулировке собственной точки зрения по проблеме. Результат третьего этапа оформляется в виде аналитической записки (объем: 2-2,5 стр.; 14 шрифт, 1,5 интервал).

*Критерий оценивания* - оценка учитывает: понимание проблемы, уровень раскрытия поставленной проблемы в плоскости теории изучаемой дисциплины, умение формулировать и аргументировано представлять собственную точку зрения, выполнение всех этапов работы.

Оценка «отлично» ставится в случае, когда обучающийся демонстрирует полное понимание проблемы, все требования, предъявляемые к заданию выполнены.

Оценка «хорошо» ставится, если обучающийся демонстрирует значительное понимание проблемы, все требования, предъявляемые к заданию выполнены.

Оценка «удовлетворительно» ставится, если обучающийся, демонстрирует частичное понимание проблемы, большинство требований, предъявляемых к заданию, выполнены

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если обучающийся демонстрирует непонимание проблемы, многие требования, предъявляемые к заданию, не выполнены.

## **6. Исследовательский проект**

*Исследовательский проект* – проект, структура которого приближена к формату научного исследования и содержит доказательство актуальности избранной темы, определение научной проблемы, предмета и объекта исследования, целей и задач, методов, источников, историографии, обобщение результатов, выводы.

Результаты выполнения исследовательского проекта оформляется в виде реферата (объем: 12-15 страниц.; 14 шрифт, 1,5 интервал).

*Критерии оценивания* - поскольку структура исследовательского проекта максимально приближена к формату научного исследования, то при выставлении учитывается доказательство актуальности темы исследования, определение научной проблемы, объекта и предмета исследования, целей и задач, источников, методов исследования, выдвижение гипотезы, обобщение результатов и формулирование выводов, обозначение перспектив дальнейшего исследования.

Оценка «отлично» ставится в случае, когда обучающийся демонстрирует полное понимание проблемы, все требования, предъявляемые к заданию выполнены.

Оценка «хорошо» ставится, если обучающийся демонстрирует значительное понимание проблемы, все требования, предъявляемые к заданию выполнены.

Оценка «удовлетворительно» ставится, если обучающийся, демонстрирует частичное понимание проблемы, большинство требований, предъявляемых к заданию, выполнены

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если обучающийся демонстрирует непонимание проблемы, многие требования, предъявляемые к заданию, не выполнены.

## **7. Информационный проект (презентация)**

*Информационный проект* – проект, направленный на стимулирование учебно-познавательной деятельности студента с выраженной эвристической направленностью (поиск, отбор и систематизация информации об объекте, оформление ее для презентации). Итоговым продуктом проекта может быть письменный реферат, электронный реферат с иллюстрациями, слайд-шоу, мини-фильм, презентация и т.д.

Информационный проект отличается от исследовательского проекта, поскольку представляет собой такую форму учебно-познавательной деятельности, которая отличается ярко выраженной эвристической направленностью.

*Критерии оценивания*- при выставлении оценки учитывается самостоятельный поиск, отбор и систематизация информации, раскрытие вопроса (проблемы), ознакомление

студенческой аудитории с этой информацией (представление информации), ее анализ и обобщение, оформление, полные ответы на вопросы аудитории с примерами.

Оценка *«отлично»* ставится в случае, когда обучающийся полностью раскрывает вопрос (проблему), представляет информацию систематизировано, последовательно, логично, взаимосвязано, использует более 5 профессиональных терминов, широко использует информационные технологии, ошибки в информации отсутствуют, дает полные ответы на вопросы аудитории с примерами.

Оценка *«хорошо»* ставится, если обучающийся раскрывает вопрос (проблему), представляет информацию систематизировано, последовательно, логично, взаимосвязано, использует более 2 профессиональных терминов, достаточно использует информационные технологии, допускает не более 2 ошибок в изложении материала, дает полные или частично полные ответы на вопросы аудитории.

Оценка *«удовлетворительно»* ставится, если обучающийся, раскрывает вопрос (проблему) не полностью, представляет информацию не систематизировано и не совсем последовательно, использует 1-2 профессиональных термина, использует информационные технологии, допускает 3-4 ошибки в изложении материала, отвечает только на элементарные вопросы аудитории без пояснений.

Оценка *«неудовлетворительно»* ставится, если вопрос не раскрыт, представленная информация логически не связана, не используются профессиональные термины, допускает более 4 ошибок в изложении материала, не отвечает на вопросы аудитории.

## **8. Дискуссионные процедуры**

*Круглый стол, дискуссия, полемика, диспут, дебаты, мини-конференции* являются средствами, позволяющими включить обучающихся в процесс обсуждения спорного вопроса, проблемы и оценить их умение аргументировать собственную точку зрения. Задание дается заранее, определяется круг вопросов для обсуждения, группы участников этого обсуждения.

Дискуссионные процедуры могут быть использованы для того, чтобы студенты:

– лучше поняли усвояемый материал на фоне разнообразных позиций и мнений, не обязательно достигая общего мнения;

– смогли постичь смысл изучаемого материала, который иногда чувствуют интуитивно, но не могут высказать вербально, четко и ясно, или конструировать новый смысл, новую позицию;

– смогли согласовать свою позицию или действия относительно обсуждаемой проблемы.

*Критерии оценивания* – оцениваются действия всех участников группы. Понимание проблемы, высказывания и действия полностью соответствуют заданным целям. Соответствие реальной действительности решений, выработанных в ходе игры. Владение терминологией, демонстрация владения учебным материалом по теме игры, владение методами аргументации, умение работать в группе (умение слушать, конструктивно вести беседу, убеждать, управлять временем, бесконфликтно общаться), достижение игровых целей, (соответствие роли – при ролевой игре). Ясность и стиль изложения.

Оценка *«отлично»* ставится в случае, когда все требования выполнены в полном объеме.

Оценка *«хорошо»* ставится, если обучающиеся в целом демонстрируют понимание проблемы, высказывания и действия полностью соответствуют заданным целям. Решения, выработанные в ходе игры, полностью соответствуют реальной действительности. Но некоторые объяснения не совсем аргументированы, нарушены нормы общения, нарушены временные рамки, нарушен стиль изложения.

Оценка *«удовлетворительно»* ставится, если обучающиеся в целом демонстрируют понимание проблемы, высказывания и действия в целом соответствуют заданным целям. Однако, решения, выработанные в ходе игры, не совсем соответствуют реальной действительности. Некоторые объяснения не совсем аргументированы, нарушены временные рамки, нарушен стиль изложения.

Оценка «*неудовлетворительно*» ставится, если обучающиеся не понимают проблему, их высказывания не соответствуют заданным целям.

## 9. Тестирование

Является одним из средств контроля знаний обучающихся по дисциплине.

*Критерии оценивания* – правильный ответ на вопрос

Оценка «*отлично*» ставится в случае, если правильно выполнено 90-100% заданий

Оценка «*хорошо*» ставится, если правильно выполнено 70-89% заданий

Оценка «*удовлетворительно*» ставится в случае, если правильно выполнено 50-69% заданий

Оценка «*неудовлетворительно*» ставится, если правильно выполнено менее 50% заданий

## 10. Требование к письменному опросу (контрольной работе)

Оценивается не только глубина знаний поставленных вопросов, но и умение изложить письменно.

*Критерии оценивания:* последовательность, полнота, логичность изложения, анализ различных точек зрения, самостоятельное обобщение материала. Изложение материала без фактических ошибок.

Оценка «*отлично*» ставится в случае, когда соблюдены все критерии.

Оценка «*хорошо*» ставится, если обучающийся твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, знает практическую базу, но допускает несущественные погрешности.

Оценка «*удовлетворительно*» ставится, если обучающийся освоил только основной материал, но не знает отдельных деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушает последовательность в изложении материала, затрудняется с ответами, показывает отсутствие должной связи между анализом, аргументацией и выводами.

Оценка «*неудовлетворительно*» ставится, если обучающийся не отвечает на поставленные вопросы.

## 8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля)

### 8.1 Основная учебная литература

1. Трубилин, А. И. Управление проектами : учебное пособие / А. И. Трубилин, В. И. Гайдук, А. В. Кондрашова. — Саратов : Ай Пи Ар Медиа, 2019. — 163 с. — ISBN 978-5-4497-0069-8. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/86340..html>

2. Воробьева, Т. В. Управление инвестиционным проектом : учебное пособие / Т. В. Воробьева. — 4-е изд. — Москва : Интернет-Университет Информационных Технологий (ИНТУИТ), Ай Пи Ар Медиа, 2024. — 145 с. — ISBN 978-5-4497-2487-8. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/133987.html>

### 8.2 Дополнительная учебная литература:

1. Боронина, Л. Н. Основы управления проектами : учебное пособие / Л. Н. Боронина, З. В. Сенук ; под редакцией Ю. Вишневский. — Екатеринбург : Уральский федеральный университет, ЭБС АСВ, 2016. — 136 с. — ISBN 978-5-7996-1751-6. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/65961.html>

2. Клаверов, В. Б. Управление проектами. Кейс практического обучения : учебное пособие / В. Б. Клаверов. — Саратов : Ай Пи Эр Медиа, 2018. — 142 с. — ISBN 978-5-4486-0076-0. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/69295.html>

### 8.3. Периодические издания

1. Экономика и менеджмент систем управления  
<http://www.iprbookshop.ru/34060.html>
2. Экономика и современный менеджмент: теория и практика  
<http://www.iprbookshop.ru/48512.html>
3. Вестник Московского университета. Серия 24. Менеджмент  
<http://www.iprbookshop.ru/59554.html>
4. Информационные технологии моделирования и управления  
<http://www.iprbookshop.ru/43350.html>
5. Вестник Московской государственной академии делового администрирования  
<http://www.iprbookshop.ru/10314.html>

### 9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет" (далее - сеть "Интернет"), необходимых для освоения дисциплины (модуля)

1. [www.iprbookshop.ru](http://www.iprbookshop.ru)
2. [www.zipsites.ru](http://www.zipsites.ru) – бесплатная электронная Интернет библиотека.
3. [www.elibrary.ru](http://www.elibrary.ru) – бесплатная электронная Интернет библиотека.
4. [www.big.library.info](http://www.big.library.info) – большая электронная библиотека.
5. КонсультантПлюс

### 10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)

Успешное освоение данного курса базируется на рациональном сочетании нескольких видов учебной деятельности – лекций, семинарских занятий, самостоятельной работы. При этом самостоятельную работу следует рассматривать одним из главных звеньев полноценного высшего образования, на которую отводится значительная часть учебного времени.

При реализации программы с применением ДОТ:

Все виды занятий проводятся в форме онлайн-вебинаров с использованием современных компьютерных технологий (наличие презентации и форума для обсуждения).

В процессе изучения дисциплины студенты выполняют практические задания и промежуточные тесты. Консультирование по изучаемым темам проводится в онлайн-режиме во время проведения вебинаров и на форуме для консультаций.

Самостоятельная работа студентов складывается из следующих составляющих:

- работа с основной и дополнительной литературой, с материалами интернета и конспектами лекций;
- внеаудиторная подготовка к контрольным работам, выполнение докладов, рефератов и курсовых работ;
- выполнение самостоятельных практических работ;
- подготовка к экзаменам непосредственно перед ними.

Для правильной организации работы необходимо учитывать порядок изучения разделов курса, находящихся в строгой логической последовательности. Поэтому хорошее усвоение одной части дисциплины является предпосылкой для успешного перехода к следующей. Задания, проблемные вопросы, предложенные для изучения дисциплины, в том числе и для самостоятельного выполнения, носят междисциплинарный характер и базируются, прежде всего, на причинно-следственных связях между компонентами окружающего нас мира. В течение семестра, необходимо подготовить рефераты (проекты) с использованием рекомендуемой основной и дополнительной литературы и сдать рефераты для проверки преподавателю. Важным составляющим в изучении данного курса является решение ситуационных задач и работа над проблемно-аналитическими заданиями, что предполагает



знание соответствующей научной терминологии и т.д.

Для лучшего запоминания материала целесообразно использовать индивидуальные особенности и разные виды памяти: зрительную, слуховую, ассоциативную. Успешному запоминанию также способствует приведение ярких свидетельств и наглядных примеров. Учебный материал должен постоянно повторяться и закрепляться.

При выполнении докладов, творческих, информационных, исследовательских проектов особое внимание следует обращать на подбор источников информации и методику работы с ними.

Для успешной сдачи экзамена рекомендуется соблюдать следующие правила:

1. Подготовка к экзамену должна проводиться систематически, в течение всего семестра.
2. Интенсивная подготовка должна начаться не позднее, чем за месяц до экзамена.
3. Время непосредственно перед экзаменом лучше использовать таким образом, чтобы оставить последний день свободным для повторения курса в целом, для систематизации материала и доработки отдельных вопросов.

На экзамене высокую оценку получают студенты, использующие данные, полученные в процессе выполнения самостоятельных работ, а также использующие собственные выводы на основе изученного материала.

Учитывая значительный объем теоретического материала, студентам рекомендуется регулярное посещение и подробное конспектирование лекций.

#### **11.Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости)**

1. Microsoft Windows Server;
2. Семейство ОС Microsoft Windows;
3. Libre Office свободно распространяемый офисный пакет с открытым исходным кодом;
4. Информационно-справочная система: Система КонсультантПлюс (КонсультантПлюс);
5. Информационно-правовое обеспечение Гарант: Электронный периодический справочник «Система ГАРАНТ» (Система ГАРАНТ);
6. Антивирусная система NOD 32;
7. Adobe Acrobat Reader.
8. Автоматизированная система управления учебным заведением собственной разработки вуза.

#### **12.Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю)**

12.1. Учебная аудитория для проведения учебных занятий, предусмотренных программой бакалавриата, оснащенная оборудованием и техническими средствами обучения.

Специализированная мебель:

Комплект учебной мебели (стол, стул) по количеству обучающихся; комплект мебели для преподавателя; доска (маркерная).

Технические средства обучения:

Компьютер в сборе для преподавателя, проектор, экран, колонки

Перечень лицензионного программного обеспечения, в том числе отечественного производства:

Windows 10, КонсультантПлюс, Система ГАРАНТ, Антивирус NOD32.

Перечень свободно распространяемого программного обеспечения:

Adobe Acrobat Reader DC, Google Chrome, LibreOffice, Skype, Zoom.

Подключение к сети «Интернет» и обеспечение доступа в электронную информационно-образовательную среду ММУ.

12.2. Помещение для самостоятельной работы обучающихся.

Специализированная мебель:

Комплект учебной мебели (стол, стул) по количеству обучающихся; комплект мебели для преподавателя; доска (маркерная).

Технические средства обучения:

Компьютер в сборе для преподавателя; компьютеры в сборе для обучающихся; колонки; проектор, экран.

Перечень лицензионного программного обеспечения, в том числе отечественного производства:

Windows 10, КонсультантПлюс, Система ГАРАНТ, Антивирус NOD32.

Перечень свободно распространяемого программного обеспечения:

Adobe Acrobat Reader DC, Google Chrome, LibreOffice, Skype, Zoom, Gimp, Paint.net, AnyLogic, Inkscape.

Помещение для самостоятельной работы обучающихся оснащено компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду ММУ

### **13. Образовательные технологии, используемые при освоении дисциплины**

Для освоения дисциплины используются как традиционные формы занятий – лекции (типы лекций – установочная, вводная, текущая, заключительная, обзорная; виды лекций – проблемная, визуальная, лекция конференция, лекция консультация); и семинарские (практические) занятия, так и активные и интерактивные формы занятий - деловые и ролевые игры, решение ситуационных задач и разбор конкретных ситуаций.

На учебных занятиях используются технические средства обучения мультимедийной аудитории: компьютер, монитор, колонки, настенный экран, проектор, микрофон, пакет программ Microsoft Office для демонстрации презентаций и медиафайлов, видеопроектор для демонстрации слайдов, видеосюжетов и др. Тестирование обучаемых может осуществляться с использованием компьютерного оборудования университета.

При реализации программы с применением ДОТ:

Все виды занятий проводятся в форме онлайн-вебинаров с использованием современных компьютерных технологий (наличие презентации и форума для обсуждения). В процессе изучения дисциплины студенты выполняют практические задания и промежуточные тесты. Консультирование по изучаемым темам проводится в онлайн-режиме во время проведения вебинаров и на форуме для консультаций.

#### **13.1. В освоении учебной дисциплины используются следующие традиционные образовательные технологии:**

- чтение проблемно-информационных лекций с использованием доски и видеоматериалов;
- семинарские занятия для обсуждения, дискуссий и обмена мнениями;
- контрольные опросы;
- консультации;
- самостоятельная работа студентов с учебной литературой и первоисточниками;
- подготовка и обсуждение рефератов (проектов), презентаций (научно-исследовательская работа);
- тестирование по основным темам дисциплины.

### **13.2. Активные и интерактивные методы и формы обучения**

Из перечня видов: (*«мозговой штурм», анализ НПА, анализ проблемных ситуаций, анализ конкретных ситуаций, инциденты, имитация коллективной профессиональной деятельности, разыгрывание ролей, творческая работа, связанная с освоением дисциплины, ролевая игра, круглый стол, диспут, беседа, дискуссия, мини-конференция и др.*) используются следующие:

- диспут
- анализ проблемных, творческих заданий, ситуационных задач
- ролевая игра;
- круглый стол;
- мини-конференция
- дискуссия
- беседа.

### **13.3. Особенности обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья (ОВЗ)**

При организации обучения по дисциплине учитываются особенности организации взаимодействия с инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья (далее – инвалиды и лица с ОВЗ) с целью обеспечения их прав, разрабатываются адаптированные для инвалидов программы подготовки с учетом различных нозологий, виды и формы сопровождения обучения, используются специальные технические и программные средства обучения, дистанционные образовательные технологии, обеспечивается безбарьерная среда и прочее.

Выбор методов обучения определяется содержанием обучения, уровнем методического и материально-технического обеспечения, особенностями восприятия учебной информации студентов-инвалидов и студентов с ограниченными возможностями здоровья и т.д. В образовательном процессе используются социально-активные и рефлексивные методы обучения, технологии социокультурной реабилитации с целью оказания помощи в установлении полноценных межличностных отношений с другими студентами, создании комфортного психологического климата в студенческой группе.

При обучении лиц с ограниченными возможностями здоровья электронное обучение и дистанционные образовательные технологии предусматривают возможность приема-передачи информации в доступных для них формах.

Обучающиеся из числа лиц с ограниченными возможностями здоровья обеспечены печатными и электронными образовательными ресурсами в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья.



Автономная некоммерческая организация высшего образования  
«МОСКОВСКИЙ МЕЖДУНАРОДНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

---

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ  
ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ  
ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

**Управление проектами**

<i>Направление подготовки</i>	Государственное и муниципальное управление
<i>Код</i>	38.03.04
<i>Направленность (профиль)</i>	Региональное и муниципальное управление
<i>Квалификация выпускника</i>	бакалавр

Москва  
2024

**1. Перечень кодов компетенций, формируемых дисциплиной в процессе освоения образовательной программы**

<b>Группа компетенций</b>	<b>Категория компетенций</b>	<b>Код</b>
Профессиональные	-	ПК-12
Профессиональные	-	ПК-14
Профессиональные	-	ПК-15
Профессиональные	-	ПК-16

**2. Компетенции и индикаторы их достижения**

<b>Код компетенции</b>	<b>Формулировка компетенции</b>	<b>Индикаторы достижения компетенции</b>
ПК-12	Способен определять приоритеты профессиональной деятельности, разрабатывать социально-экономические программы развития, оценивать экономические, социальные, политические условия и последствия реализации государственных (муниципальных) программ	ПК-12.2 Разрабатывает социально-экономические программы развития территории с учетом динамичных изменений внешней среды ПК-12.4 Оценивает экономические, социальные, политические условия и последствия реализации государственных (муниципальных) программ
ПК-14	Способен владеть методами и процедурами проектной деятельности, включая управление региональными, ведомственными проектами, управление портфелями проектов и программ, администрирования проектной деятельности исполнительных органов государственной власти	ПК-14.1 Владеет методами и процедурами проектной деятельности ПК-14.4 Использует методы и технологии проектной деятельности для разработки проектов
ПК-15	Способен использовать эконометрические методы прогнозирования развития рынка государственно-частного партнерства на кратко-, средне- и долгосрочную	ПК-15.2 Применяет математические и статистические методы анализа социально-экономических процессов на отраслевых, региональных и народнохозяйственном уровнях для научного обоснования направления стратегического развития социально-экономической систем

	перспективу	ПК-15.3 Проводит расчеты индикаторов с целью выбора оптимальных решений при разработке и реализации проектов, программ развития рынка государственно-частного партнерства на кратко-, средне- и долгосрочную перспективу
ПК-16	Способен анализировать и систематизировать информацию для определения уровня научно-технического развития территории, организации, создаваемого (разрабатываемого) объекта	ПК-16.1 Использует обоснованные методики расчета социально-экономических показателей для определения уровня научно-технического развития территории, организации, создаваемого (разрабатываемого) объекта ПК-16.2 Анализирует и систематизирует информацию для определения уровня научно-технического развития территории, организации, создаваемого (разрабатываемого) объекта

#### 4. Описание планируемых результатов обучения по дисциплине

##### 3.1. Описание планируемых результатов обучения по дисциплине

Планируемые результаты обучения по дисциплине представлены дескрипторами (знания, умения, навыки).

Дескрипторы по дисциплине	Знать	Уметь	Владеть
Код компетенции	ПК-12		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>– особенности разработки социально-экономических проектов и программ развития территории с учетом динамичных изменений внешней среды;</li> <li>– последствия реализации государственных (муниципальных) программ и проектов;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– выбирать и применять инструменты и методы в основных предметных областях управления проектами, использовать методические рекомендации и выполнять правила оформления и ведения проектной документации в сфере государственного и муниципального управления;</li> <li>– формировать организационную структуру проекта, закреплять функционал</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– технологиями и методологией организационного проектирования и перепроектирования в сфере государственных и муниципальных организаций;</li> <li>– навыками формирования плана проекта, организации и проведения мониторинга и контроля реализации государственного (муниципального) проекта, управления</li> </ul>

		и ответственность в проектной команде; – разрабатывать социально-экономические программы и проекты развития; – оценивать экономические, социальные, политические условия и последствия реализации государственных (муниципальных) проектов и программ	отклонениями в проекте
Код компетенции	ПК-14		
	– место и роль управления проектами в общей системе организационно-экономических знаний; – современную методологию и технологию управления проектами; – основные типы и характеристики проектов; – функции управления проектами; – основные этапы реализации проектов; – основные нормативные акты, регламентирующие проектную деятельность; – современный инструментарий в области управления проектами	– определять цели проекта; – разрабатывать технико-экономическое обоснование проекта; – анализировать финансовую реализуемость и экономическую эффективность проекта; – составлять сетевой график реализации проекта; – формировать бюджет проекта; – планировать процесс разработки проектов; – использовать методы и механизмы для управления проектами	– применением современных технологий в реализации продукта и предоставлении услуг в соответствии с требованиями потребителями; – использованием информационных и коммуникативных технологий в процессе разработки и реализации проекта
Код компетенции	ПК-15		

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- математические и статистические методы анализа социально-экономических процессов для разработки проектов на отраслевых, региональных и народнохозяйственном уровнях;</li> <li>- особенности разработки и реализации проектов, программ развития рынка государственно-частного партнерства на кратко-, средне- и долгосрочную перспективу;</li> <li>- критерии оценки последствий (результатов) реализации проектов (программ развития);</li> <li>- особенности разработки социально-экономических проектов (программ развития) и критерии оценки рисков их реализации</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ставить цели и формулировать задачи социально-экономических проектов (программ развития);</li> <li>- применять математические и статистические методы анализа социально-экономических процессов для разработки проектов на отраслевых, региональных и народнохозяйственном уровнях;</li> <li>- проводить расчеты индикаторов с целью выбора оптимальных решений при разработке и реализации проектов, программ развития рынка государственно-частного партнерства на кратко-, средне- и долгосрочную перспективу;</li> <li>- использовать современные методы для разработки социально-экономических проектов (программ развития)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- навыками выполнения необходимых расчетов в ходе планирования и прогнозирования с учетом неопределенности и рисков;</li> <li>- подходами к разработке социально-экономических проектов (программ развития);</li> <li>- навыками оценки экономических и социальных условий их осуществления</li> </ul>
Код компетенции	ПК-16		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- цель и задачи проектирования в государственном и муниципальном управлении;</li> <li>- основы социально-экономического проектирования;</li> <li>- виды и особенности социально-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- систематизировать информацию для определения уровня научно-технического развития территории, организации, создаваемого (разрабатываемого) объекта при проектном управлении;</li> <li>- использовать методики расчета социально-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- навыками практической реализации проектов в области государственного и муниципального управления;</li> <li>методами разработки социально-экономических проектов для повышения уровня научно-технического развития территории,</li> </ul>

	экономических проектов; – социально-экономические показатели для определения уровня научно-технического развития территории, организации, создаваемого (разрабатываемого) объекта при проектном управлении	экономических показателей для определения уровня научно-технического развития территории, организации, создаваемого (разрабатываемого) объекта при проектном управлении; – оценивать социально-экономические, политические условия реализации проектов и программ; последовательно реализовывать проекты в области научно-технического развития территории, организации, создаваемого (разрабатываемого) объекта; – прогнозировать последствия реализации государственных и муниципальных программ.	организации, создаваемого (разрабатываемого) объекта; – современными методами и методиками оценки эффективности реализации проектов и программ по развитию территорий
--	---	--	--

### 3.2. Критерии оценки результатов обучения по дисциплине

Шкала оценивания	Индикаторы достижения	Показатели оценивания результатов обучения
ОТЛИЧНО	Знает:	- студент глубоко и всесторонне усвоил материал, уверенно, логично, последовательно и грамотно его излагает, опираясь на знания основной и дополнительной литературы, - на основе системных научных знаний делает квалифицированные выводы и обобщения, свободно оперирует категориями и понятиями.
	Умеет:	- студент умеет самостоятельно и правильно решать учебно-профессиональные задачи или задания, уверенно, логично, последовательно и аргументировано излагать свое решение, используя научные понятия, ссылаясь на нормативную базу.

	Владеет:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- студент владеет рациональными методами (с использованием рациональных методик) решения сложных профессиональных задач, представленных деловыми играми, кейсами и т.д.;</li> <li>При решении продемонстрировал навыки</li> <li>- выделения главного,</li> <li>- связкой теоретических положений с требованиями руководящих документов,</li> <li>- изложения мыслей в логической последовательности,</li> <li>- самостоятельного анализа факты, событий, явлений, процессов в их взаимосвязи и диалектическом развитии.</li> </ul>
ХОРОШО	Знает:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- студент твердо усвоил материал, достаточно грамотно его излагает, опираясь на знания основной и дополнительной литературы,</li> <li>- затрудняется в формулировании квалифицированных выводов и обобщений, оперирует категориями и понятиями, но не всегда правильно их верифицирует.</li> </ul>
	Умеет:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- студент умеет самостоятельно и в основном правильно решать учебно-профессиональные задачи или задания, уверенно, логично, последовательно и аргументировано излагать свое решение, не в полной мере используя научные понятия и ссылки на нормативную базу.</li> </ul>
	Владеет:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- студент в целом владеет рациональными методами решения сложных профессиональных задач, представленных деловыми играми, кейсами и т.д.;</li> <li>При решении смог продемонстрировать достаточность, но не глубинность навыков</li> <li>- выделения главного,</li> <li>- изложения мыслей в логической последовательности.</li> <li>- связки теоретических положений с требованиями руководящих документов,</li> <li>- самостоятельного анализа факты, событий, явлений, процессов в их взаимосвязи и диалектическом развитии.</li> </ul>
УДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО	Знает:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- студент ориентируется в материале, однако затрудняется в его изложении;</li> <li>- показывает недостаточность знаний основной и дополнительной литературы;</li> <li>- слабо аргументирует научные положения;</li> <li>- практически не способен сформулировать выводы и обобщения;</li> <li>- частично владеет системой понятий.</li> </ul>
	Умеет:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- студент в основном умеет решить учебно-профессиональную задачу или задание, но допускает ошибки, слабо аргументирует свое решение, недостаточно использует научные понятия и руководящие документы.</li> </ul>
	Владеет:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- студент владеет некоторыми рациональными методами решения сложных профессиональных задач, представленных деловыми играми, кейсами и т.д.;</li> <li>При решении продемонстрировал недостаточность навыков</li> <li>- выделения главного,</li> <li>- изложения мыслей в логической последовательности.</li> <li>- связки теоретических положений с требованиями руководящих</li> </ul>

		документов, - самостоятельного анализа факты, событий, явлений, процессов в их взаимосвязи и диалектическом развитии.
Компетенция не достигнута		
НЕУДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО	Знает:	- студент не усвоил значительной части материала; - не может аргументировать научные положения; - не формулирует квалифицированных выводов и обобщений; - не владеет системой понятий.
	Умеет:	студент не показал умение решать учебно-профессиональную задачу или задание.
	Владеет:	не выполнены требования, предъявляемые к навыкам, оцениваемым “удовлетворительно”.

## 5. Типовые контрольные задания и/или иные материалы для проведения промежуточной аттестации, необходимые для оценки достижения компетенции, соотнесенной с результатами обучения по дисциплине

### Типовые контрольные задания для проверки знаний студентов

#### **Типовые вопросы**

11. Механизмы распределения ресурсов в проектной деятельности.
12. Механизмы распределения затрат в управлении проектами.
13. Управление конфликтами в проекте.
14. Идентификация, анализ, планирование реагирования на риски.
15. Риск-менеджмент и его методы в проектной деятельности.
16. Матрица ответственности в проектном менеджменте.
17. Мотивация участников проекта
18. Договора коммерческой концессии, франчайзинга, договоры НИОКР
19. Основные методы стимулирования инновационной активности в проектной команде.
20. Сопротивление инновациям и методы его нейтрализации.

#### **Типовые проблемно-аналитические задания**

##### *Задание 1*

Расставьте действия, которые необходимо осуществить на фазе завершения проекта, в последовательности их выполнения, заполнив таблицу:

- а) документирование достижения;
- б) завершить выпуск откорректированного комплекта документов;
- в) составить инструкции по использованию результатов проекта, выпустить паспорта на технические объекты;
- г) переместить оборудование и материалы;
- д) расформировать команду проекта;
- е) протестировать результаты проекта;
- ж) передать заказчику по акту результаты проекта;
- з) обучить персонал заказчика работе с результатами проекта;



- и) суммировать основные проблемы, возникшие при реализации проекта;
- к) освободить производственные мощности;
- л) объявить об окончании проекта;
- м) написать отчеты по работе всех участников проекта.

Последовательность выполнения	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

### *Задание 2*

Известно, что деятельность любого предприятия направлена на достижение определенных целей. Любое предприятие ограничено по времени своего существования. Наконец, успешные предприятия всегда уникальны по продуктам, услугам либо бизнес-моделям. Можно ли сказать, что любое предприятие является проектом? Если да – почему? Если нет – какие ограничивающие факторы следует ввести в данные утверждения?

### *Задание 3*

Администрацией города N, в котором проживает 300 000 чел., было принято решение об организации внешкольной работы и досуга детей из многодетных семей на базе домов детского творчества и школ. В городе проживает 500 детей школьного возраста из многодетных семей. Занятия для них будут проводиться бесплатно.

Задачи данного проекта – повысить статус многодетных семей, способствовать занятости многодетных матерей, оказывать адресную социальную поддержку многодетным семьям.

Реализацию проекта планируется производить за счет средств городского бюджета, ориентировочная требуемая сумма – 3 млн. рублей.

Вопросы:

1. К какому типу классификации проектов (по каждому признаку) относятся данные проекты?
2. Какие факты подтверждают ваше предположение?

### *Задание 4*

Отсутствие выхода к морю является большой проблемой для Туркменистана, поскольку делает невозможным экспорт газа за рубеж. Транскаспийский газопровод откроет прямой выход в Турцию и на Запад через Азербайджан, в то время как сегодня поставки из этого региона должны осуществляться через Россию и Иран.

Цель проекта Транскаспийского газопровода — способствовать созданию в каспийском регионе новой системы транспортировки газа. Газопровод станет элементом, увеличивающим многообразие источников и маршрутов для экспорта каспийского газа в Турцию и Европу. Президенты четырех государств — участников проекта (Грузия, Азербайджан, Туркменистан и Турция) подписали Декларацию в поддержку проекта. Осуществляет эту поддержку Правительство США. В реализации проекта принимают участие международные корпорации. Стоимость проекта оценивается в \$2,5 млрд.

Вопросы:

1. К какому типу классификации проектов (по каждому признаку) относятся данные проекты?
2. Какие факты подтверждают ваше предположение?

### *Задание 5*

Определите, какие виды деятельности из списка относятся к проектам, а какие – нет. В этом списке некоторые виды деятельности могут быть при определенных условиях оценены как проекты:

- 1) создание нового продукта;
- 2) реорганизация структуры фирмы;
- 3) разработка нового транспортного средства;

- 4) строительство склада;
- 5) проведение выборной компании партии;
- 6) внедрение системы автоматического учета на складе;
- 7) переезд в новый офис;
- 8) организация празднования юбилея шефа.

Каковы эти условия?

### **Задание 6**

Консультант рекомендует руководству компанией внедрить систему управленческого учета (СУУ). При этом возможно “встраивание” СУУ в существующую систему бухгалтерского учета или автономное ее функционирование. Интегрированная система является доступной широкому кругу пользователей, что создает возможность “утечки” коммерческой информации и осложнения положения на рынке. Дополнительная сложность внедрения интегрированных СУУ – недостаточно высокая квалификация бухгалтеров, что увеличивает возможность принятия неэффективных решений. В то же время автономная СУУ порождает дублирование информации и информационных потоков и обеспечивает рост ошибок из-за неоперативности и неточности информации при принятии решений. Внедрение СУУ может сопровождаться саботажем на рабочих местах: как в форме активного противодействия (умышленное выведение оборудования из строя), так и в форме недостаточной подготовленности персонала и неумения работать в СУУ. Без внедрения СУУ компания может утратить конкурентные преимущества и уйти с рынка.

### **ЗАДАНИЕ**

Построить “дерево решений”.

### **Задание 7**

Правление банка поручило менеджеру кадрового отдела, ответственного за оплату труда, разработать схему премирования высшего руководящего состава банка. Как того и требует алгоритм построения сетевого графика, менеджер составил список ключевых задач:

- 1) начать разработку проекта;
- 2) встретиться с каждым членом совета директоров и руководителями управлений и выслушать их соображения по поводу системы премирования;
- 3) на основании результатов встреч составить полный список требований к системе премирования;
- 4) приобрести описания систем премирования других банков;
- 5) составить список отличительных черт систем премирования других банков;
- 6) проконсультироваться у юриста;
- 7) выяснить, не возникнет ли проблем морально-этического характера при реализации проекта;
- 8) обсудить пути решения возможных проблем с членами совета директоров и руководителями управлений;
- 9) разработать систему премирования;
- 10) провести презентацию.

Далее менеджер должен был определить последовательность выполнения каждого шага и составить сетевой график выполнения порученного проекта.

### **Задание 9**

Выявите положительные и отрицательные аспекты и возможные способы их устранения в следующих ситуациях:

- 1) руководитель команды проекта является специалистом в предметной области, но не обладает знаниями и опытом управления проектами;
- 2) руководитель команды проекта является специалистом в управлении проектом, но не обладает знаниями в предметной области;

3) руководитель команды проекта не является специалистом ни в предметной области, ни в сфере управления проектом.

#### Задание 10

Постройте диаграмму Гантта по имеющимся данным о проекте проведения маркетингового исследования путем опроса потенциальных потребителей:

- 1) доработка анкеты – 2 дня;
- 2) пилотное исследование – 2 дня;
- 3) тиражирование анкет – 1 день;
- 4) инструктаж персонала – 2 дня;
- 5) сбор информации (проведение опроса) – 10 дней;
- 6) контроль качества входной информации – 10 дней;
- 7) обработка информации – 9 дней;
- 8) логический контроль базы данных – 2 дня.

Между этапами реализации проекта имеются следующие зависимости:

- Доработка анкеты необходима в процессе проведения апробации (предварительного опроса), поэтому этапы 1 и 2 могут проводиться одновременно.
- Тиражирование анкет и инструктаж персонала могут быть начаты на второй день пилотных (пробных) опросов.
- Этапы 6 и 7 начинаются на следующий день после начала предыдущего этапа.
- Логический контроль базы данных может быть начат в последний день обработки информации.

#### Задание 11

Бюджет проекта составляет 100 денежных единиц. На выполнение работ до текущей даты планировалось израсходовать 25 единиц, а фактически было израсходовано 22 единицы, т.е. BCWS = 25, а ACWP = 22. При этом согласно плану, на выполнение работ нужно было израсходовать 20 единиц, т.е. BCWP = 20

Рассчитайте отклонение по затратам традиционным методом и методом освоенного объема. Проект идет быстрее запланированного времени или наблюдается его отставание от плана?

#### Задание 12

В ходе реализации бюджетная стоимость проекта должна составить 2 млн 300 тыс. руб. Рассчитайте прогнозное отклонение стоимости проекта, если на середине срока реализации проекта плановые затраты должны составить 1 млн 500 тыс. руб., освоенный объем на отчетную дату – 1 млн 400 тыс. руб., при этом фактические затраты на отчетную дату составили 1 млн 460 тыс. руб.

#### Задание 13

Осуществить отбор проектов в портфель, используя данные таблицы. Лимит объема инвестиций равен 127 млн.рублей

Проект	Направления скоринга и баллы оценки				Требуемые инвестиции, млн. рублей
	Рыночная привлекательность	Риски	Соответствие целям и стратегиям	Технологическая осуществимость	
А	5	1	9	8	17
Б	6	6	5	6	45
В	5	2	8	5	30

Г	4	2	1	1	63
Д	4	7	5	8	18
Е	1	5	2	3	68

#### **Задание 14**

Предприятие приборостроения реализует проект модернизации производства. Для его осуществления необходимо осуществить следующие затраты: 1 год – 2400 млн руб., 2 год – 1750 млн руб., 1250 млн руб. Прогнозируется получение дохода начиная с первого года осуществления проекта: 1 год – 1200 млн руб., 2 год – 1500 млн руб., 1750 млн руб. Представьте расходы и доходы по проекту в виде оттока и притока денежных средств и рассчитайте величину приведенного денежного потока, если средняя стоимость инвестируемого капитала равна 14%.

#### **Задание 15**

Проанализируйте приведенную ситуацию и выделите основные формы инновационного предпринимательства. Выделите ключевые факторы успеха инновационных стратегий. Раскройте механизм влияния малых инновационных предприятий на развитие техники и технологии. Какие формы финансирования инновационных проектов оказали решающее влияние на успех предприятий Силиконовой долины и какие инфраструктурные условия способствовали этому успеху? Ответы обоснуйте.

### **Темы исследовательских, информационных, творческих проектов**

*Подготовка исследовательских проектов по темам:*

10. Применение методов управления проектами в практике управления предприятием
11. Цикл Шухарда-Деминга в управлении проектами
12. Стандарты в управлении проектами.
13. Международные и российские стандарты в управлении проектами. Нормативы, стандарты, организационные и операционные.
14. Взаимодействие участников проекта.
15. Роль руководителя проекта, функции, личностные характеристики.
16. Организационная структура управления проектом и ее влияние на проект.
17. Особенности различных оргструктур, их влияние на ход реализации проекта.
18. Особенности информационного взаимодействия участников проекта в рамках различных структур.

*Информационный проект*

Подготовьте информационный проект (презентацию) по теме:

1. Содержание спецификации консалтингового проекта
2. Технический профиль консультационной группы
3. Оценка времени, необходимого для выполнения консультационного проекта
4. Обеспечение консультационного проекта
5. Сущность и назначение дневника проекта
6. Сущность и назначение извещения о проекте
7. Сущность и назначение резюме проекта

*Творческое задание (с элементами эссе)*

Напишите эссе по теме:

1. Управление проектами в жизни человека.
2. Личный опыт проектного управления.
3. Значение науки управления проектами в реализации «проектов века».

4. Управление проектами в доисторические времена.
5. Автоматизация управления проектами в будущем.

### Задания к интерактивным занятиям

#### Кейс

Описание ситуации. Руководством туристского предприятия было принято решение об освоение экскурсионного тура. По экспертным оценкам выбран приемлемый вариант маршрута. Разработан тур. Определен реальный рынок продаж.

Контрольный вопрос:

1. Определить комплекс мероприятий, который необходим для того, чтобы данный проект был успешно реализован.
2. Описать возможные риски по проекту, методы их предотвращения и способы их разрешения и минимизации.

#### Типовые тесты

1. Какие процессы включает в себя стадия завершения проекта?
  - а. формирования концепции проекта
  - б. формирования сводного плана проекта
  - в. осуществления всех запланированных проектных работ
  - г. ввода в эксплуатацию и принятия проекта заказчиком, документирования и анализа опыта реализации проекта**
  
2. Какие мероприятия реализуются при проведении анализа деятельности и развития команды проекта?
  - а. формирование отчетов об исполнении работ проекта**
  - б. регулирование оплаты, льгот и поощрений**
  - в. реорганизацию команды в соответствии с прогрессом проекта**
  - г. все варианты верны**
  
3. Реализация проекта – это стадия процесса управления проектом, результатом которой является ...
  - а. санкционирование начала проекта
  - б. утверждение сводного плана
  - в. осуществление проектных работ и достижение проектных целей**
  - г. архивирование проектной документации и извлеченные уроки
  
4. Метод освоенного объема позволяет ...:
  - а. определить отставание/опережение хода реализации работ по графику и перерасход/экономии бюджета проекта**
  - б. оптимизировать сроки выполнения проекта
  - в. определить продолжительность отдельных работ проекта
  - г. освоить максимальный объем бюджетных средств
  
5. Наличие каких составляющих обеспечивает эффективность системы контроля проекта?
  - а. планов работ и системы отчетности**

- б. внешнего независимого аудита
- в. электронного документооборота и программного обеспечения для контроля над выполнением работ
- г. отдела контроля в организационной структуре проектной команды

6. В чем отличие проекта от процессной деятельности?

- 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

7. На стадии разработки проекта...:

- а. расходуется 9-15% ресурсов проекта**
- б. расходуется 65-80% ресурсов проекта
- в. расходуется 100% ресурсов проекта
- г. ресурсы проекта не расходуются

8. Под проектом понимают:

- 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 элементы), 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

9. Наибольшее влияние на проект оказывают ...

- а. экономические и правовые факторы**
- б. экологические факторы и инфраструктура
- в. культурные факторы
- г. социальные факторы

10. Предметная область проекта – это:

- а. совокупность проектных работ, продуктов и услуг, производство которых должно быть обеспечено в рамках осуществляемого проекта**
- б. результаты проекта

в. местоположение проектного офиса

г. группа элементов (включающих как людей, так и технические элементы), организованных таким образом, что они в состоянии действовать как единое целое в целях достижения поставленных перед ними целей

11. 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. все варианты верны**

12. 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. все варианты верны**

13. Что понимают под фазой проекта?

**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

г. поиск необходимых для реализации проекта ресурсов

14. Какие проекты в наибольшей степени подвержены влиянию внешнего окружения?

**а. социальные и инвестиционные**

б. инновационные

в. организационные

г. экономические

15. Цель проекта – это:

а. сформулированная проблема, с которой придется столкнуться в процессе выполнения проекта

**б. утверждение, формулирующее общие результаты, которых хотелось бы добиться в процессе выполнения проекта**

в. комплексная оценка исходных условий и конечного результата по итогам выполнения проекта

г. наблюдение, регулирование и анализ прогресса проекта



16. Реализация проекта – это:
- а. создание условий, требующихся для выполнения проекта за нормативный период
  - б. Наблюдение, регулирование и анализ прогресса проекта
  - в. комплексное выполнение всех описанных в проекте действий, которые направлены на достижение его целей**
  - г. утверждение, формулирующее общие результаты, которых хотелось бы добиться в процессе выполнения проекта
17. Назовите отличительную особенность инвестиционных проектов:
- а. большой бюджет
  - б. высокая степень неопределенности и рисков**
  - в. привлечение зарубежных специалистов
  - г. участие государства
18. Как называется временной промежуток между началом реализации и окончанием проекта?
- а. стадия проекта
  - б. жизненный цикл проекта**
  - в. результат проекта
  - г. план проекта
19. Назовите инструменты, содействующие менеджеру проекта в организации команды, способной работать в соответствии с целями и задачами проекта?
- а. укрупненный график
  - б. матрица ответственности и структурная схема организации**
  - в. должностная инструкция
  - г. спецификация
20. К способам финансирования проектов относят: самофинансирование, использование заемных и ... средств.
- а. привлекаемых**
  - б. государственных
  - в. спонсорских
  - г. выигранных в казино
21. Назовите состояния, которые проходит проект в процессе своей реализации?
- а. этапы
  - б. стадии
  - в. фазы**
  - г. ступени
22. Завершающая фаза жизненного цикла проекта состоит из приемочных испытаний и ...
- а. контрольных исправлений
  - б. опытной эксплуатации**
  - в. модернизации
  - г. стимулирование

23. Комплекс инженерно–консультационных услуг коммерческого характера по подготовке и обеспечению непосредственно процесса производства, обслуживанию сооружений, эксплуатации хозяйственных объектов и реализации продукции:

- а. инжиниринг**
- б. консалтинг
- в. франчайзинг
- г. коворкинг

24. Что включают в себя процессы организации и проведения контроля качества проекта?

- а. проверку соответствия уже полученных результатов заданным требованиям
- б. составление перечня недоработок и отклонений
- в. промежуточный и итоговый контроль качества с составлением отчетов**
- г. эксплуатация

25. Инвестиции целесообразны в том случае, если период окупаемости ...

- а. не выходит за рамки жизненного цикла проекта**
- б. меньше 3 лет
- в. выходит за рамки жизненного цикла проекта
- г. не определен

26. Что такое веха?

- а. знаковое событие в реализации проекта, которое используется для контроля за ходом его реализации**
- б. логически взаимосвязанные процессы, выполнение которых приводит к достижению одной из целей проекта
- в. совокупность последовательно выполняемых действий по реализации проекта
- г. итоговый результат проектной деятельности

27. Участники проекта – это:

- а. потребители, для которых предназначался реализуемый проект
- б. заказчики, инвесторы, менеджер проекта и его команда
- в. физические и юридические лица, непосредственно задействованные в проекте или чьи интересы могут быть затронуты в ходе выполнения проекта**
- г. представители правоохранительных органов

28. Инициация проекта является стадией в процессе управления проектом, по итогам которой:

- а. объявляется окончание выполнения проекта
- б. санкционируется начало проекта**
- в. утверждается укрупненный проектный план
- г. производится расчет затрат на реализацию проекта

29. Что такое предметная область проекта?

- а. объемы проектных работ и их содержание, совокупность товаров и услуг, производство (выполнение) которых необходимо обеспечить как результат выполнения проекта**
- б. направления и принципы реализации проекта
- в. причины, по которым был создан проект
- г. итоговые затраты на реализацию проекта

30. С какой целью используется метод критического пути?

- а. определяется срок выполнения некоторых процессов проекта
- б. определяются возможные риски проекта
- в. определяется прибыль участников проекта
- г. **происходит оптимизация в сторону сокращения сроков реализации проекта**

31. Структурная декомпозиция проекта – это:

- а. **наглядное изображение в виде графиков и схем всей иерархической структуры работ проекта**
- б. структура организации и делегирования полномочий команды, реализующей проект
- в. график поступления и расходования необходимых для реализации проекта ресурсов
- г. перечень нормативно-правовой документации

32. Какие факторы необходимо учитывать в процессе принятия решения о реализации инвестиционного проекта?

- а. погодные условия, производственный календарь, стратегию организации
- б. международную обстановку, развитие научно-технического прогресса, конъюнктуру рынка
- в. **инфляцию, риски, альтернативные варианты инвестирования**
- г. производственные мощности предприятия, взаимоотношения с поставщиками

33. Организационная структура, при которой возможно перераспределение человеческих ресурсов между проектами без реорганизации существующей структуры

- а. **матричная**
- б. функциональная
- в. линейно-функциональная
- г. дивизиональная

34. 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. стадия процесса управления проектом, результатом которой является санкционирование начала проекта

г. **ввод в эксплуатацию и принятие проекта заказчиком, документирование и анализ опыта реализации проекта**

35. 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. организационная структура команды проекта

36. 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 (разработки проекта и его реализации)
- в. структура, закрепляющая в организационном построении компании два направления руководства – вертикальное (управление функциональными и линейными структурными подразделениями) и горизонтальное (управление проектами)
- г. инструкция с описанием алгоритма требующих выполнения работ

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

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

38. В чем заключается 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

39. В чем 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

40. Непосредственное инициирование проекта включает в себя ...

- а. Принятие решения о начале проекта**
- б. Определение и назначение управляющего проектом**
- в. Принятие решения об обеспечении ресурсами выполнения первой фазы проекта**
- г. верны все варианты**

41. Инициация проекта – это стадия процесса управления проектом, результатом которой является ...

- а. санкционирование начала проекта**
- б. утверждение сводного плана
- в. окончание проектных работ
- г. архивирование проектной документации и извлеченные уроки

42. 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

43. Основными требованиями к концепции проекта выступают:

- а. концепция должна быть согласована ключевыми участниками проекта: заказчиком, инвестором, спонсором и др.**
- б. концепция обязательно содержит описание целей проекта, его основных параметров**
- в. концепция утверждается в завершении фазы инициации проекта**
- г. верны все варианты**

44. Учет каких факторов позволяет сформировать план управления рисками?

- а. Рисковое событие**
- б. Вероятность наступления рискованного события**
- в. Размер потерь в результате наступления рискованного события**
- г. верны все варианты**

45. Что является основным результатом стадии разработки проекта?

- а. сводный план осуществления проекта**
- б. концепция проекта
- в. достижение цели и получение ожидаемого результата проекта
- г. инженерная проектная документация

46. 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

47. 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

48. 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

49. Из двух проектов наиболее эффективен тот, у которого ...

**а. индекс прибыльности (PI) больше**

- б. индекс прибыльности (PI) меньше
- в. разница индекса прибыльности (PI) и ставки дисконтирования ( $r$ ) больше
- г. затраты (C) меньше

50. 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. расчет срока окупаемости

51. Дисконтирование осуществляется с помощью функций ...:

**а. сложного процента**

- б. простого процента
- в. очень-очень сложного процента
- г. калькулятора

52. 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

53. 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

54. Проект, который имеет лишь одного постоянного сотрудника – управляющего проектом, является ... матричной структурой.

- а. единичной
- б. ординарной

- в. сильной
- г. **слабой**

55. Как называется скидка, содействующая рекламе проекта?

- а. стимулирующая
- б. проектная
- в. **маркетинговая**
- г. оптовая

56. Назовите метод контроля фактически выполненных работ по реализации проекта, позволяющий провести учет некоторых промежуточных итогов для незавершенных работ.

- а. 10 на 90
- б. **50 на 50**
- в. 25 на 75
- г. 0 к 100

57. 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
- г. симпозиум

58. Как называются денежные потоки, которые поступают от каждого участника реализуемого проекта?

- а. **притоки**
- б. сливы
- в. активы
- г. вклады

59. Как называется организационная структура управления проектами, применяемая в организациях, которые постоянно занимаются реализацией одного или нескольких проектов?

- а. материнская
- б. отцовская
- в. адхократическая
- г. **всеобщее управление проектами**

60. Проект, заказчик которого может решиться увеличить его окончательную стоимость по сравнению с первоначальной, является:

- а. простым
- б. **краткосрочным**
- в. среднесрочным
- г. долгосрочным

61. Объединение ресурсов в процессе создания виртуального офиса проекта характеризуется ... независимостью.

- а. **территориальной**
- б. временной
- в. финансовой



г. административной

62. Для сложных проектов используют:

- а. укрупненный сетевой график**
- б. комплексный сетевой график
- в. календарный план производства работ
- г. стандартный план

63. На стадии разработки проекта разрабатывают:

- а. комплексный сетевой график
- б. календарный план подготовительного периода**
- в. графики поступления материалов
- г. графики закупки материалов

64. На стадии организационно-технического мероприятия разрабатывают:

- а. уточненный план проекта
- б. графики движения материалов**
- в. ведомость основных работ
- г. журнал работ

65. Тип сетевой модели, в которой работы представлены в виде прямоугольников или стрелок:

- а. вершины-работы
- б. вершины-события
- в. смешанная**
- г. общая

66. Разновидность календарного плана используемого для представления проекта в лучшем виде для потребителя:

- а. по ранним началам
- б. по поздним окончаниям**
- в. план между ними
- г. общий план

67. В резюме проекта излагаются:

- а. основные особенности и альтернативы проекта**
- б. изучение прогнозов экономического и социального развития региона;
- в. формирование инвестиционной стратегии и изучение условий для ее осуществления
- г. результат проекта

68. В разделе «Проектирование и технология» бизнес плана рассматриваются вопросы:

- а. общая схема и объем работ по проекту
- б. схема и средства управления
- в. продолжительность пускового и начального периодов производства
- г. смета проекта

69. Результатами выполнения прединвестиционной фазы проекта не являются:

- а. смета и бюджет проекта
- б. земельный участок
- в. изменение структуры производственного персонала**

г. изменение численности персонала

70. В состав комплекса лизинговых отношений не входят договора:

- а. договор купли–продажи между лизинговой компанией и изготовителем на приобретение оборудования
- б. договор лизинга между лизинговой компанией и пользователем
- в. договор страхования рисков**
- г. договор авторского заказа

71. ... - участник проекта, вступающий в отношении с заказчиком и берущий на себя ответственность за выполнение работ и услуг по контракту.

- а. контрактор**
- б. субконтрактор
- в. подрядчик
- г. спонсор

72. Выберите правильную последовательность стадий существования команды проекта:  
а. образование, нормализация деятельности, интенсивное формирование, трансформация, исполнение планов по реализации проектов

- б. образование, интенсивное формирование, нормализация деятельности, исполнение планов по реализации проектов, трансформация**
- в. интенсивное формирование, образование, нормализация деятельности, трансформация, исполнение планов по реализации проектов
- г. образование, нормализация деятельности

73. Пути, связывающие исходное и завершающее событие сетевой модели называют:

- а. замкнутые
- б. полные**
- в. главные
- г. второстепенные

74. К временным параметрам относят:

- а. продолжительность работ**
- б. критические работы
- в. критические события
- г. второстепенные события

75. Разница между поздним и ранним сроками наступления события - это:

- а. полный резерв
- б. независимый резерв времени
- в. резерв времени наступления события**
- г. краткосрочный резерв

76. Запас времени, которым можно располагать при выполнении данной работы в предположении, что предшествующее и последующее события этой работы наступают в свои самые ранние сроки:

- а. полный резерв времени выполнения работы
- б. свободный резерв времени выполнения работы**
- в. независимый резерв времени выполнения работы
- г. срочный резерв

77. В правом сегменте сетевого графика указывается позднее время:
- а. окончания события
  - б. наступления события**
  - в. наступления работы
  - г. окончания работы
78. Стоимостные оценки для проекта могут быть сделаны в:
- а. денежных единицах
  - б. рабочих часах
  - в. рабочих днях
  - г. всеми названными способами**
79. Если продолжительность проекта не может меняться, то постоянной величиной считается:
- а. прямые затраты
  - б. косвенные затраты**
  - в. прямые и косвенные затраты
  - г. непредвиденные расходы
80. Какой из видов контрактов желательно использовать в проектах с высокой степенью неопределенности и требующих больших вложений в ранней фазе жизненного цикла проекта:
- а. с фиксированной ценой
  - б. с возмещением затрат**
  - в. с единовременной выплатой
  - г. без выплат
81. На стратегическом уровне определяют:
- а. основные этапы реализации проекта
  - б. потребность в ресурсах с распределением по годам и кварталам**
  - в. потребность в ресурсах
  - г. команду проекта
82. Предварительный анализ осуществимости проекта производится на основе одних из следующих показателей:
- а. перспективы экспорта продукции проекта
  - б. оценка уровня базовых, текущих и прогнозных цен на продукцию проекта
  - в. уровень квалификации участников проекта
  - г. верны варианты а, б**
83. Для оценки жизнеспособности проекта сравнивают варианты проекта с точки зрения:
- а. сроков реализации
  - б. их стоимости
  - в. их прибыльности
  - г. верны все варианты**
84. Процессы исполнения и контроля:
- а. процесс выбора поставщиков
  - б. процесс подтверждения качества работ
  - в. учет исполнения работ
  - г. верны все варианты**

85. \_\_\_\_\_ в первую очередь должен принимать решение об окончании проекта

- а. руководитель проекта**
- б. члены проектной группы

в. администрация предприятия

г. заказчик

86. Календарное планирование не включает в себя:

- а. планирование содержания проекта
- б. определение последовательности работ и построение сетевого графика
- в. определение потребностей в ресурсах (люди, машины, механизмы, материалы и т.д.) и расчет затрат и трудозатрат по проекту
- г. определение себестоимости продукта проекта**

87. Принцип «метода критического пути» заключается в:

- а. анализе вероятностных параметров длительностей задач лежащих на критическом пути
- б. анализе вероятностных параметров стоимостей задач
- в. анализе расписания задач**
- г. анализе длительностей задач, составляющих критический путь

88. Какое представление является основным в MS Project:

- а. диаграмма Ганта**
- б. использование Ресурсов
- в. использование задач
- г. сетевой график

89. Трудовые ресурсы не включают:

- а. людей
- б. издержки**
- в. машин
- г. оборудование

90. Материальные ресурсы позволяют моделировать:

- а. потребность в материалах и затраты на них**
- б. оплату заказчиков
- в. оплату работ по проекту
- г. оплату работникам

91. Для задач с фиксированными трудозатратами не справедливо:

- а. при изменении объема работ пересчитывается длительность
- б. при изменении длительности пересчитывается объем ресурсов
- в. при изменении длительности и объема ресурсов трудозатраты не меняются**
- г. при изменении длительности и объема ресурсов трудозатраты изменяются

92. Какое поле не является настраиваемым:

- а. базовая длительность**
- б. код структуры
- в. начало

г. текст

**93.** Основными составляющими процесса управления риском не является:

- а. выявление источников риска
- б. анализ и оценка риска
- в. определение реакции на риск
- г. **сетевое планирование**

**94.**... - совокупность продуктов и услуг, намеченных к производству в проекте.

- а. **цели**
- б. предметная область
- в. объем проекта
- г. затраты проекта

**95.** Прогнозы ..... дают представление о том, к достижению каких результатов приведет принятие каждого из имеющихся инвестиционных решений, т.е. как данное решение повлияет на показатели деятельности предприятия

- а. **влияния**
- б. развития
- в. стратегии
- г. торможения

**96** ... - элемент структуры сетевого графика, используемый исключительно для указания логической связи отдельных событий:

- а. фиктивное событие
- б. **фиктивная работа**
- в. фиктивный результат
- г. фиктивное прогнозирование

**97.** Полный резерв времени выполнения работы- это максимально возможный запас времени для выполнения данной работы сверх продолжительности самой работы при условии, что в результате такой задержки конечное для данной работы событие наступит \_\_\_\_\_, чем в свой поздний срок

- а. **не позднее**
- б. не раньше
- в. позднее
- г. раньше

**98** К общим признакам проекта относят:

- а. **ограниченная во времени цель**
- б. ограниченная по ресурсам продолжительность проекта
- в. плановость
- г. ограниченность

**99.** Что является одним из наиболее важных навыков руководителя проекта?

- а. навыки ведения переговоров
- б. навыки влияния
- в. **коммуникативные навыки**
- г. способности

**100.** Что входит в три основных ограничения проекта:

- а. время, расписание, качество

- б. время, деньги, расписание
- в. время, деньги, качество**
- г. помещение, транспорт, топливо

**101.** Отбором проектной команды занимается:

- а. куратор проекта
- б. менеджер проекта**
- в. спонсор проекта
- г. руководитель проекта

**102.** Укажите, что из приведенного перечня является одним из видов проектного анализа:

- а. организационный
- б. экологический
- в. финансовый
- г. верны все варианты**

**103.** В задачи группы, занятой предынвестиционными исследованиями, как правило, входит:

- а. отсев заведомо неприемлемых идей;
- б. детальный анализ предложений, признанных заслуживающими дальнейшей проработки;
- в. подготовка рекомендаций по принятию решения заказчиком проекта.

**г. верны все варианты**

**104.** В состав притоков от финансовой деятельности входят:

- а. краткосрочные кредиты
- б. снятие средств с депозитных вкладов
- в. собственный капитал

**г. верны все варианты**

**105.** Какие ограничения существенно сдерживают распространение методологии управления проектами в России?

- а. устойчиво высокая инфляция
- б. недостаточная политическая стабильность
- в. резкое сокращение государственных инвестиций

**г. верны все варианты**

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

- а. ответственность за возникшие изменения
- б. ответственность за пакет межфункциональных задач
- в. преобладание нестандартной деятельности

**г. верны все варианты**

**107.** Укажите причины, по которым идея проекта может быть отклонена:

- а. высокая стоимость сырья
- б. чрезмерный риск
- в. чрезмерно высокая стоимость проекта

**г. верны все варианты**

### **Примерный список вопросов к промежуточной аттестации**

1. Цели, задачи и структура курса.

2. История и методология управления проектами.
3. Система стандартов в области управления проектами.
4. Проект, программа, портфель проектов.
5. Классификация проектов.
6. Цели и стратегии проекта.
7. Проект и его окружение.
8. Внешняя и внутренняя среда проекта.
9. Типы проектов.
10. Управляемые параметры проекта.
11. Проектный цикл.
12. Функции и подсистемы управления проектами.
13. Основные участники проекта.
14. Стейкхолдеры и организационная структура управления проектами.
15. Менеджер проекта.
16. Команда проекта.
17. Взаимодействие участников проекта.
18. Виды организационных структур: функциональная, проектная, матричная, смешанная.
19. Жизненный цикл и фазы проекта.
20. Процессы инициации, планирования проектов.
21. Организация контроля выполнения проекта.
22. Управление предметной областью проекта.
23. Управление продолжительностью проекта.
24. Управление стоимостью проекта и финансирование проекта.
25. Управление качеством проекта.
26. Управление риском проекта.
27. Управление человеческими ресурсами проекта.
28. Управление коммуникациями проекта.
29. Классификация проектов.
30. Экономическое обоснование проекта.
31. Бизнес-план проекта.
32. Бюджет проекта.
33. Критерии успехов и неудач проекта.
34. Оценка экономической эффективности проекта.
35. Управление рисками проекта.
36. Риск-менеджмент проекта и его методы.
37. Разработка концепции и начальная фаза проекта.
38. Построение организационных структур управления проектами.
39. Источники финансирования и маркетинг проекта.
40. Планирование проекта.
41. Календарное планирование и организация системы контроля проекта.
42. Структурная декомпозиция работ.
43. Матрица ответственности.
44. Матрица отчетности.
45. Надёжность проекта.
46. Механизмы страхования.
47. Механизмы стимулирования.
48. Механизмы смешанного финансирования.
49. Механизмы самоокупаемости.
50. Информационное обеспечение управления проектами.
51. Программные средства для управления проектами.
52. Управление персоналом в проекте.



53. Мотивация и стимулирование участников проекта.
54. Контроль качества проекта.
55. Стандарты и нормы, как основа взаимодействия участников проекта.
56. Организация подрядных торгов.
57. Управление закупками проекта.
58. Управление поставками проекта.
59. Фаза завершения проекта.
60. ТЭО проекта.

## **5. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания индикаторов достижения компетенций**

Специфика формирования компетенций и их измерение определяется структурированием информации о состоянии уровня подготовки обучающихся.

Алгоритмы отбора и конструирования заданий для оценки достижений в предметной области, техника конструирования заданий, способы организации и проведения стандартизированных оценочных процедур, методика шкалирования и методы обработки и интерпретации результатов оценивания позволяют обучающимся освоить компетентностно-ориентированные программы дисциплин.

Формирование компетенций осуществляется в ходе всех видов занятий, практики, а контроль их сформированности на этапе текущей, промежуточной и итоговой аттестации.

Оценивание знаний, умений и навыков по учебной дисциплине осуществляется посредством использования следующих видов оценочных средств:

- опросы: устный, письменный;
- задания для практических занятий;
- ситуационные задания;
- контрольные работы;
- коллоквиумы;
- написание реферата;
- написание эссе;
- решение тестовых заданий;
- экзамен.

### **Опросы по вынесенным на обсуждение темам**

Устные опросы проводятся во время практических занятий и возможны при проведении аттестации в качестве дополнительного испытания при недостаточности результатов тестирования и решения заданий. Вопросы опроса не должны выходить за рамки объявленной для данного занятия темы. Устные опросы необходимо строить так, чтобы вовлечь в тему обсуждения максимальное количество обучающихся в группе, проводить параллели с уже пройденным учебным материалом данной дисциплины и смежными курсами, находить удачные примеры из современной действительности, что увеличивает эффективность усвоения материала на ассоциациях.

Основные вопросы для устного опроса доводятся до сведения студентов на предыдущем практическом занятии.

Письменные опросы позволяют проверить уровень подготовки к практическому занятию всех обучающихся в группе, при этом оставляя достаточно учебного времени для иных форм педагогической деятельности в рамках данного занятия. Письменный опрос проводится без предупреждения, что стимулирует обучающихся к систематической подготовке к занятиям. Вопросы для опроса готовятся заранее, формулируются узко, дабы обучающийся имел объективную возможность полноценно его осветить за отведенное время.

Письменные опросы целесообразно применять в целях проверки усвояемости

значительного объема учебного материала, например, во время проведения аттестации, когда необходимо проверить знания обучающихся по всему курсу.

При оценке опросов анализу подлежит точность формулировок, связность изложения материала, обоснованность суждений.

#### **Решение заданий (кейс-методы)**

Решение кейс-методов осуществляется с целью проверки уровня навыков (владений) обучающегося по применению содержания основных понятий и терминов дисциплины вообще и каждой её темы в частности.

Обучающемуся объявляется условие задания, решение которого он излагает либо устно либо письменно.

Эффективным интерактивным способом решения задания является сопоставления результатов разрешения одного задания двумя и более малыми группами обучающихся.

Задачи, требующие изучения значительного объема, необходимо относить на самостоятельную работу студентов, с непременным разбором результатов во время практических занятий. В данном случае решение ситуационных задач с глубоким обоснованием должно представляться на проверку в письменном виде.

При оценке решения заданий анализируется понимание обучающимся конкретной ситуации, правильность её понимания в соответствии с изучаемым материалом, способность обоснования выбранной точки зрения, глубина проработки рассматриваемого вопроса, умением выявить основные положения затронутого вопроса.

#### **Решение заданий в тестовой форме**

Проводится тестирование в течение изучения дисциплины

Не менее чем за 1 неделю до тестирования, преподаватель должен определить обучающимся исходные данные для подготовки к тестированию: назвать разделы (темы, вопросы), по которым будут задания в тестовой форме, теоретические источники (с точным указанием разделов, тем, статей) для подготовки.

При прохождении тестирования пользоваться конспектами лекций, учебниками, и иными материалами не разрешено.