

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
СТАВРОПОЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**

**УТВЕРЖДАЮ**

Директор/Декан  
института механики и энергетики  
Мастепаненко Максим Алексеевич

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ (ОЦЕНОЧНЫХ МАТЕРИАЛОВ)**

**Б1.О.03 Проектный менеджмент**

13.04.02 Электроэнергетика и электротехника

Электроснабжение

магистр

очная

# 1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций ОП ВО и овладение следующими результатами обучения по дисциплине:

Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора достижения	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине
<p>ОПК-2 Способен применять современные методы исследования, оценивать и представлять результаты выполненной работы</p>	<p>ОПК-2.3 Представляет результаты выполненной работы</p>	<p><b>знает</b> Процедур и механизмов оценки качества проекта, инфраструктурных условий для внедрения результатов проекта</p>
		<p><b>умеет</b> Применять процедуры и механизмы оценки качества проекта, определять инфраструктурные условия для внедрения результатов проекта</p>
		<p><b>владеет навыками</b> Навыками применения процедур и механизмов оценки качества проекта, определения инфраструктурных условий для внедрения результатов проекта</p>
<p>УК-2 Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла</p>	<p>УК-2.1 Участвует в управлении проектом на всех этапах жизненного цикла</p>	<p><b>знает</b> Концепции проекта и ее составляющих: цели, задач, актуальности, ожидаемых результатов и сфер применения проекта; жизненного цикла проекта, основных этапов разработки и реализации проекта, структурной декомпозиции работ</p>
		<p><b>умеет</b> Разрабатывать концепцию проекта: формулировать цель, задачи, обосновывать актуальность, определять ожидаемые результаты и сферы применения проекта; разрабатывать и анализировать альтернативные варианты проектов для достижения намеченных результатов; разрабатывать проекты, определять целевые этапы и основные направления работ</p>
		<p><b>владеет навыками</b> Навыком разработки концепции проекта: формулирования цели, задач, обоснования актуальности, определения ожидаемых результатов и сферы применения проекта; разработки и анализа альтернативных вариантов проектов для достижения намеченных результатов; разработки проектов, определения целевых этапов и основных направлений работ</p>

## 2. Перечень оценочных средств по дисциплине

№	Наименование раздела/темы	Семестр	Код индикаторов достижения компетенций	Оценочное средство проверки результатов достижения индикаторов компетенций
1.	1 раздел. Проектный менеджмент			
1.1.	Общая характеристика управления проектами	3		
1.2.	Окружение, участники и организационная структура проекта	3		
1.3.	Контрольная точка № 1	3		
1.4.	Процессы управления и ресурсы проекта	3		
1.5.	Контрольная точка № 2	3		
1.6.	Оценка и исполнение проекта	3		
1.7.	Контрольная точка № 3	3		
1.8.	Промежуточная аттестация	3		
	Промежуточная аттестация			За

## 3. Оценочные средства (оценочные материалы)

Примерный перечень оценочных средств для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации

№ п/п	Наименование оценочного средства	Краткая характеристика оценочного средства	Представление оценочного средства в фонде (Оценочные материалы)
	<b>Текущий контроль</b>		
			Для оценки знаний
			Для оценки умений
			Для оценки навыков
			<b>Промежуточная аттестация</b>

1	Зачет	Средство контроля усвоения учебного материала практических и семинарских занятий, успешного прохождения практик и выполнения в процессе этих практик всех учебных поручений в соответствии с утвержденной программой с выставлением оценки в виде «зачтено», «незачтено».	Перечень вопросов к зачету
---	-------	---	----------------------------

**4. Примерный фонд оценочных средств для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю) "Проектный менеджмент"**

***Примерные оценочные материалы для текущего контроля успеваемости***

Контрольная точка № 1 (темы 1-2)

Типовые вопросы (оценка знаний):

1. Выделите основные аспекты, отражаемые при описании цели и стратегии проекта. (2 балла)
2. Охарактеризуйте структуру работ проектов и структуру организации его выполнения. (2 бал-ла)
3. Раскройте окружение проекта в составе предприятия. (2 балла)

Типовая задача реконструктивного уровня (оценка умений):

1. Заполните таблицу «Функциональные области менеджмента и их использование для целей управления проектами» (3 балла)

Функциональная область ме-неджмента	Функциональная область управления проектами
Использование для це-лей управления проек-тами	

Финансовый менеджмент

Управление персоналом

Операционный менеджмент

Логистика

Инновационный менеджмент

Управление качеством

Маркетинг

2. Заполните таблицу «Общая характеристика уровней зрелости организации по отношению к управлению проектами» (3 балла)

Уровень зрелости (оценка, балл) Характеристика уровня

Уровень 1 Начальный, нулевой уровень.

Уровень 2 Уровень осознания.

Уровень 3 Уровень управляемости.

Уровень 4 Уровень измеряемости.

Уровень 5 Уровень совершенствования.

Типовые задачи репродуктивного уровня (оценка навыков):

Задача 1 (8 баллов). В магазине озабочены тем, что покупатели обслуживаются недостаточно быстро. Руководство магазина наняло вас в качестве консультанта для устранения данной про-блемы.

В ходе ознакомления с процессами обслуживания было выявлено следующее:

Код работы	Название работы	Код предшествующей работы
А	Поступление покупателя	-
Б	Ожидание покупателем консультанта	А
В	Выяснение потребностей покупателя	А
Г	Формирование предложения консультантом	Б
Д	Анализ предложения покупателем	В,Г
Е	Выбор товара	В,Г
Ж	Примерка	Д
З	Заключительный выбор товара	Е
И	Оплата товара на кассе	Ж,З
К	Уход покупателя	И

Необходимо выполнить:

1. Составить сетевой график работ на основании наиболее вероятной их продолжительности и оцените общую продолжительность.
2. Использовать метод PERT, определите ожидаемую продолжительность каждого действия, на основании полученных значений составьте новый вариант сетевого графика.
3. Определить среднеквадратическое отклонение продолжительности работ на критическом пути, определите среднеквадратическое отклонение общей продолжительности работ.

Контрольная точка № 2 (тема 3)

Типовые вопросы (оценка знаний):

1. Формирование и развитие команды проекта (2 балла)
2. Какими факторами определяется выбор структуры управления для проекта(2 балла)
3. Управление проектом по временным параметрам (2 балла)

Типовая задача реконструктивного уровня (оценка умений):

1. Заполните таблицу «Критерии для принятия решений по организационной структуре» (3балла)

Критерии оценки	Функциональная	Матричная	Проект-ная
Неопределенность условий реализации проекта			
Технология проекта			
Сложность проекта			
Продолжительность проектного цикла			
Размер проекта			
Взаимозависимость и взаимосвязь между частями проекта			
Критичность времени			
Зависимость проекта от систем более вы-сокого уровня			

2. Заполните таблицу «Критерии для принятия решений по организационной структуре» (3балла)

Классификационный признак	Вид рисков
Характер учета	
Источник возникновения	
Влияние на затраты и управление	
Возможности диверсификации	
Влияние на стоимость	
Возможность страхования	
Управляемость	

Типовые задачи репродуктивного уровня (оценка навыков):

- Задача 1 (8 баллов). Имеются два инвестиционных проекта и прогноз их доходности при разных состояниях рынка. Определите наиболее предпочтительный проект и обоснуйте выбор путем расчета среднеквадратического отклонения.

Состояние

рынка	Проект А		Проект В	
Доход	Вероятность		Доход	Вероятность
1	600	0,2	600	0,25
2	500	0,3	450	0,25
3	200	0,3	300	0,25
4	100	0,2	150	0,25

Среднеквадратическое отклонение — наиболее распространенный показатель оценки уровня риска. Определяется по формуле:

где  $i$  — число вариантов действий (развития ситуации);

$\square_i$  — расчетный доход (расчетные потери) по каждому из вариантов;

$\square$  — средний ожидаемый доход (математическое ожидание,  $MX$ );

$P_i$  — вероятность наступления варианта  $i$ .

Контрольная точка № 3 (тема 4)

Типовые вопросы (оценка знаний):

1. Критический путь и его анализ в проекте (2 балла)
2. Метод корректировки планов-графиков с учетом стоимостных параметров (2 балла)
3. Мониторинг исполнения проекта (2 балла)

Типовая задача реконструктивного уровня (оценка умений):

1. Заполните схему укрупненной структуры плана управления проектом (3 балла)

2. Заполните схему «Последовательность этапов формирования расписания проекта» (3 балла)

Типовые задачи репродуктивного уровня (оценка навыков):

Задача 1 (8 баллов). Предприятие рассматривает инвестиционный проект, объем инвестируемого капитала по которому составляет 700 млн. руб., при этом за последующие пять лет ожидаются следующие чистые денежные потоки от реализации проекта: в первый год — 200 млн. руб., во второй — 300 млн. руб., в третий — 300 млн. руб., в четвертый — 200 млн. руб., в пятый — 100 млн. руб. Требуется найти чистую дисконтированную стоимость инвестиционного проекта при условии, что норма дисконтирования составляет 14%. Рассчитайте дисконтированный чистый денежный поток. Результаты решения приведите в таблице.

Год

Инвестиции,  
млн. руб.

Чистый денежный поток,  $NCF_t$ , млн. руб. Коэффициент дисконтирования,  
 $k_{dt}$  (14%), млн. руб. Дисконтированный

чистый денежный

поток,  $NCF_t * k_{dt}$ , млн. руб.

0 700

1

2

3

4

5

Чистая дисконтированная стоимость,  $NPV$

Тематика эссе

1. Спецификация работ проекта: понятие и содержание.
2. Основные подходы к управлению стоимостью проекта.
3. Методика разработки дерева ресурсов.
4. Методы контроля стоимости проекта: содержание и области эффективного применения.
5. Командные и функциональные роли.
6. Общие требования к проектной команде и формализация ее деятельности.
7. Типы руководителей проекта и способы руководства.
8. Особенности мотивации участников проектной деятельности.
9. Формирование авторитета руководителя, способы его повышения. Действия, подрывающие авторитет.
10. Влияние на членов команды и манипулирование.
11. Способы сплочения команды.
12. Области эффективного применения различных организационных структур в проектном управлении.
13. Организационные формы проектов, применяемые в различных отраслях хозяйственной деятельности организаций.
14. Должностная инструкция руководителя проекта: содержание и основное назначение.
15. Необходимость командной работы при осуществлении проекта.
16. Ролевые обязательства при планировании проекта.
17. Особенности целеполагания проекта.
18. Инструментарий контроля: области эффективного применения.
19. Оценка эффективности контрольных мероприятий.
20. Основные причины неудачных проектов, анализ неудач.

#### Тематика докладов

1. Жизненный цикл экономического проекта.
2. Жизненный цикл организационного проекта.
3. Жизненный цикл инвестиционного проекта.
4. Жизненный цикл социального проекта.
5. Формирование стратегии реализации проекта.
6. Отбор стратегии реализации проекта.
7. Предпроектная подготовка и определение предметной области проекта.
8. Взаимосвязь управления реализацией проекта и контроля
9. Должностная инструкция руководителя проекта: содержание и основное назначение.
10. Необходимость командной работы при осуществлении проекта.
11. Понятие и структура отчетности проекта.
12. Теоретические и методологические подходы к составлению отчетов.
13. Формулирование цели, задач и результатов стадии завершения проекта.
14. Порядок подготовки архива ключевых результатов проекта.
15. Порядок и методики проведения анализа результатов проекта.

#### Типовые кейс - задачи

Компания «Деловой альянс» специализируется на организации и проведении двух конференций – по ЖКХ и по образованию. Оба мероприятия проходят ежегодно осенью, в конце октября и в начале ноября, с интервалом в две недели. Компания каждый год вынуждена заново набирать и обучать персонал – менеджеров по продажам, потому что работа есть только на пол-года – с мая по конец октября. Как только последнее мероприятие заканчивается, персонал увольняют. А через полгода начинают снова набирать. Конечно, тех же самых сотрудников нанять не получается, потому что успешные менеджеры все уже трудоустроились и покинуть свои места не хотят, да и кто будет ждать работы полгода? А новых специалистов надо еще найти, обучить, замотивировать и т.д.

Компания несет большие убытки именно на подборе персонала и обучении, ведь те, кто остается до конца и работает, приносит основной доход, – это пять-шесть сотрудников, а около ста человек, показав плохие финансовые результаты, уходят как не прошедшие испытательный срок. Руководство компании во всем винит неэффективную работу отдела персонала.

Обоснуйте ответы на вопросы:

1. Возможно ли в данной ситуации применение проектного подхода для решения сло-

жившихся проблем?

2. Каким образом наиболее эффективно можно организовать работу по подбору персонала?
3. Предложите систему эффективной мотивации сотрудников компании.

#### Типовая деловая игра

Задача участников игры – построить пирамиду в рамках выделенного бюджета и в заданные сроки. При этом ключевой целью игры является организация процесса управления проектом, включающего в себя:

- эффективное планирование работ;
- распределение и контроль использования выделенных ресурсов;
- идентификацию и управление рисками, регулярно возникающими в проекте из-за новых условий, объявляемых тренером - «Фараоном», а также случайных событий, заложенных в логику игры;
- выстраивание эффективных коммуникаций между различными участниками проекта;
- обеспечение требуемого уровня качества результатов проекта.

Эффективное решение комплекса указанных задач требует от участников использования всех имеющихся знаний из различных областей проектного менеджмента.

В процессе игры необходимо по заказу Фараона построить пирамиду. Работы по строительству разделены на несколько этапов, начиная с добычи камня и заканчивая установкой каменных блоков (кубиков Lego) в пирамиду.

В команду входят менеджер проекта, члены Управляющего комитета, администратор, эксперт по качеству, архитектор проекта, руководители групп каменоломни, перевозки и строительства. Проект жестко ограничен по срокам и по выделяемым ресурсам.

Если члены управляющего комитета и руководитель проекта выполняют в основном функции по управлению проектом, то другие участники организуют эффективное выполнение работ на закрепленных участках, а также принимают участие в обсуждениях проблем проекта. Многое зависит от правильной организации работы команды. Каждый руководитель участка работ руководствуется сформированным планом, а также отчитывается перед менеджером проекта. На ход работ по строительству пирамиды влияют различные события (риски), на которые приходится реагировать разным членам проектной команды, от руководителей групп до спонсора проекта.

По истечении выделенного времени или по окончании строительства оценивается: завершено ли строительство пирамиды, выполнены ли требования по качеству, как использовался бюджет и ресурсы проекта.

#### Вопросы для устного опроса

##### Тема 1. Общая характеристика управления проектами в ландшафтной архитектуре

1. Проект: понятие и содержание.
2. Основные признаки проекта.
3. Классификация проектов. Программа.
4. Цели, задачи проекта и стратегия проекта.
5. Общая схема структуры проекта и ее типы.
6. Особенности управления проектами в ландшафтной архитектуре
7. Основные фазы жизненного цикла проекта.

##### Тема 3. Процессы управления и ресурсы проекта

1. Системная модель управления проектом.
2. Управление предметной областью проекта: по временным параметрам, стоимостью и финансированием проекта, качеством, риском.
3. Управление человеческими ресурсами, коммуникациями, поставками и контрактами, изменениями в проекте, безопасностью, конфликтами.
4. Ресурсы проекта, классификация, планирование и управление ими.
5. Ресурсные конфликты.

#### Типовые тестовые задания

##### Тема 2. Окружение, участники и организационная структура проекта

1. Проект можно определить как:

а) совокупность мероприятий, направленных на достижение уникальной цели и ограниченных по ресурсам и времени;

б) систему целей, результатов, технической и организационной документации, материальных, финансовых, трудовых и иных ресурсов, а также управленческих решений и мероприятий по их выполнению;

в) системный комплекс плановых (финансовых, технологических, организационных и пр.) документов, содержащих комплексно-системную модель действий, направленных на достижение оригинальной цели.

2. Окружающая среда проекта — это:

а) совокупность факторов и объектов, непосредственно не принимающих участия в проекте, но влияющих на проект и осуществляющих взаимодействие с проектом и отдельными его элементами;

б) совокупность всех участников проекта и других физических и юридических лиц, заинтересованных в его результатах;

в) совокупность независимых хозяйствующих субъектов, взаимодействующих с участниками проекта напрямую.

3. Субъекты, самостоятельно реализующие деятельность по проекту или деятельность, результаты которой влияют на проект (взаимодействуют с проектом), — это:

а) пассивные участники проекта;

б) активные участники проекта;

в) косвенные участники проекта.

4. Руководитель проекта относится:

а) к активным непосредственным участникам;

б) пассивным участникам;

в) пассивным непосредственным участникам;

г) непосредственным участникам;

д) пассивным косвенным участникам.

5. Инициатором проекта является:

а) субъект деятельности, заинтересованный в достижении основной цели результатов проекта;

б) участник, осуществляющий финансирование проекта и заинтересованный в достижении финансовых результатов проекта;

в) субъект, являющийся носителем основной идеи проекта и инициативы по его реализации.

6. Полный перечень базовых элементов управления проектом включает в себя:

а) ресурсы, работы, результаты;

б) цели, ресурсы, работы;

в) время, стоимость, качество;

г) ресурсы, работы, результаты, риски;

д) цели и мероприятия по их достижению.

Тема 4. Стоимостная оценка и исполнение проекта

1. Что из ниже перечисленного не является формой проектного финансирования:

1) Финансирование с полным регрессом на заемщика

2) Финансирование без права регресса на заемщика

3) Финансирование с ограниченным правом регресса на заемщика

4) Финансирование с не ограниченным полным регрессом на заемщика

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

1) Инвестор проекта

2) Координационный совет

3) Куратор проекта

4) Команда проекта

5) Команда управления проектом

6) Руководитель проекта

7) Потребители продукта проекта

8) Инициатор проекта

9) Заказчик проекта

3. Какой бюджетной формы из ниже перечисленных не существует:

- 1) бюджет доходов и расходов
- 2) бюджет движения денежных средств
- 3) прогнозный баланс
- 4) бюджет затрат

4. Риск при осуществлении проекта:

- 1) вероятность возникновения неблагоприятных финансовых последствий в форме потери ожидаемого дохода в ситуациях неопределенности его осуществления.
- 2) вероятность возникновения неблагоприятных политических последствий в форме потери ожидаемого дохода в ситуациях неопределенности его осуществления.
- 3) вероятность возникновения неблагоприятных социальных последствий в форме потери ожидаемого дохода в ситуациях неопределенности его осуществления.
- 4) вероятность возникновения неблагоприятных экологических последствий в форме потери ожидаемого дохода в ситуациях неопределенности его осуществления.

5. Для задач с фиксированными трудозатратами не справедливо:

- 1) При изменении объема работ пересчитывается длительность
- 2) При изменении длительности пересчитывается объем ресурсов
- 3) При изменении длительности и объема ресурсов трудозатраты не меняются
- 4) При изменении длительности и объема ресурсов трудозатраты изменяются

Вопросы к зачету

1. Основные понятия: проект, управление проектом.
2. Проект и программы как объекты управления, их характеристики.
3. Цели и стратегии проекта. Взаимосвязь целей и задач проекта.
4. Критерии успехов и неудач проекта.
5. Структуры проекта.
6. Принципы структурной декомпозиции проекта.
7. Жизненный цикл и фазы проекта.
8. Состав и содержание работ основных фаз жизненного цикла проекта.
9. Окружение проекта. Внутренняя среда проекта.
10. Влияние окружения на разные типы проектов.
11. Участники проекта. Роль и функции основных участников.
12. Команда проекта. Основные задачи команды проекта.
13. Формирование и развитие команды проекта.
14. Управляющий проектом. Современные требования к менеджеру проекта.
15. Квалификация и сертификация менеджера проекта.
16. Руководство и лидерство в управлении проектами.
17. Организационные структуры проекта.
18. Виды организационных структур в проектном управлении.
19. Постоянная или родительская организация. Проект и организация.
20. Методы проведения переговоров и деловых встреч.
21. Стандарты и нормы, как основа взаимодействия участников проекта.
22. Примеры действующих стандартов в УП.
23. Информационные технологии в проекте и программные средства для управления проекта-ми.
24. Проектно-ориентированное управление.
25. Соотношение понятий системы и проекта. Методы управления системами.
26. Освоение и использование управления проектами в организации.
27. Стадии процесса управления проектами.
28. Основные задачи, решаемые на разных стадиях управления проектом.
29. Управление предметной областью проекта.
30. Управление проектом по временным параметрам.
31. Управление стоимостью и финансами проекта.
32. Управление качеством в проекте.
33. Стандарты качества управления проектом семейства ИСО-9000.
34. Управление риском в проекте.

35. Управление персоналом в проекте.
36. Управление конфликтами в проекте.
37. Управление безопасностью в проекте.
38. Управление коммуникациями в проекте.
39. Разработка системы учета и отчетности в проекте.
40. Управление поставками и контрактами в проекте.
41. Управление изменениями в проекте.
42. Системный подход и интеграция в управлении проектом.
43. История и тенденции развития в управлении проектом.
44. УП как специальная область профессиональной деятельности.
45. Системы сертификации.
46. Методы контроля хода выполнения работ по проекту.
47. Разработка эффективной системы управления реализацией проекта.
48. Ключевые процессы разработки и планирования проектов.
49. Понятие и определение цели и стратегии проекта.
50. Требования к критериям и основные типы критериев.
51. Анализ промежуточных результатов работ и прогноз их дальнейшего хода.

Типовые задачи для сдачи зачета

Задача 1. Допустим, что требуемая норма доходности инвестиций 12,5%. Инвестиционные затраты составляют 300 млн. руб., а денежные потоки в течение 5 лет запланированы в размере 100 млн. руб. в год. Рассчитайте дисконтированный период окупаемости. Решение приведите в таблице.

Год	Денежный поток, млн. руб.		Кумулятивный денежный поток, млн руб.	
	Недисконтированный	Дисконтированный	Недисконтированный	Дисконтированный
1				
2				
3				
4				
5				

Задача 2. Сравните два проекта по критерию дисконтированного периода окупаемости. Желаемая норма доходности инвестора — 15%.

Год	Проект А	Проект В
0	-260 000	-40 000
1	5000	45 000
2	15 000	5000
3	15 000	500
4	425 000	500

Типовая письменная контрольная работа (контрольная точка) для заочной формы обучения

Вариант №1.

Теоретические вопросы (оценка знаний)

1. Объективные предпосылки возникновения управления проектами. (2 балла)
2. Проект и программа: содержание и соотношение. (2 балла)
3. Основные признаки социального проекта. (2 балла)

Задачи репродуктивного уровня (оценка умений):

Задача 1 (4 балла). Заполните таблицу «Функциональные области менеджмента и их использование для целей управления проектами»

Функциональная область менеджмента	Использование для целей управления проектами	Функциональная область управления проектами
Финансовый менеджмент		
Управление персоналом		

Операционный менеджмент  
Логистика  
Инновационный менеджмент  
Управление качеством  
Маркетинг

Задача 2 (4 балла). Заполните таблицу «Общая характеристика уровней зрелости организации по отношению к управлению проектами»

Уровень зрелости (оценка, балл)	Характеристика уровня
Уровень 1	Начальный, нулевой уровень.
Уровень 2	Уровень осознания.
Уровень 3	Уровень управляемости.
Уровень 4	Уровень измеряемости.
Уровень 5	Уровень совершенствования.

Задачи реконструктивного уровня (оценка навыков)

Задача 1 (8 баллов). Сравните два проекта по критерию дисконтированного периода окупаемости. Желаемая норма доходности инвестора — 15%.

Год	Проект А	Проект В
0	-260 000	-40 000
1	5000	45 000
2	15 000	5000
3	15 000	500
4	425 000	500

Задача 2 (8 баллов). 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?

**Примерные оценочные материалы  
для проведения промежуточной аттестации (зачет, экзамен)  
по итогам освоения дисциплины (модуля)**

Контрольная точка № 1 (темы 1-2)

Типовые вопросы (оценка знаний):

1. Выделите основные аспекты, отражаемые при описании цели и стратегии проекта. (2 балла)
2. Охарактеризуйте структуру работ проектов и структуру организации его выполнения. (2 бал-ла)
3. Раскройте окружение проекта в составе предприятия. (2 балла)

Типовая задача реконструктивного уровня (оценка умений):

1. Заполните таблицу «Функциональные области менеджмента и их использование для целей управления проектами» (3 балла)

Функциональная область менеджмента	Функциональная область управления проектами
Использование для целей управления проектами	
Финансовый менеджмент	
Управление персоналом	
Операционный менеджмент	
Логистика	
Инновационный менеджмент	
Управление качеством	
Маркетинг	

2. Заполните таблицу «Общая характеристика уровней зрелости организации по отношению к управлению проектами» (3 балла)

Уровень зрелости (оценка, балл) Характеристика уровня  
Уровень 1 Начальный, нулевой уровень.

Уровень 2 Уровень осознания.

Уровень 3 Уровень управляемости.

Уровень 4 Уровень измеряемости.

Уровень 5 Уровень совершенствования.

Типовые задачи репродуктивного уровня (оценка навыков):

Задача 1 (8 баллов). В магазине озабочены тем, что покупатели обслуживаются недостаточно быстро. Руководство магазина наняло вас в качестве консультанта для устранения данной проблемы. В ходе ознакомления с процессами обслуживания было выявлено следующее:

Код работы	Название работы	Код предшествующей работы
А	Поступление покупателя	-
Б	Ожидание покупателем консультанта	А
В	Выяснение потребностей покупателя	А
Г	Формирование предложения консультантом	Б
Д	Анализ предложения покупателем	В,Г
Е	Выбор товара	В,Г
Ж	Примерка	Д
З	Заключительный выбор товара	Е
И	Оплата товара на кассе	Ж,З
К	Уход покупателя	И

Необходимо выполнить:

1. Составить сетевой график работ на основании наиболее вероятной их продолжительности и оцените общую продолжительность.

2. Использовать метод PERT, определите ожидаемую продолжительность каждого действия, на основании полученных значений составьте новый вариант сетевого графика.

3. Определить среднеквадратическое отклонение продолжительности работ на критическом пути, определите среднеквадратическое отклонение общей продолжительности работ.

Контрольная точка № 2 (тема 3)

Типовые вопросы (оценка знаний):

1. Формирование и развитие команды проекта (2 балла)

2. Какими факторами определяется выбор структуры управления для проекта(2 балла)

3. Управление проектом по временным параметрам (2 балла)

Типовая задача реконструктивного уровня (оценка умений):

1. Заполните таблицу «Критерии для принятия решений по организационной структуре» (3балла)

Критерии оценки	Функциональная	Матричная	Проект-ная
-----------------	----------------	-----------	------------

Неопределенность условий реализации проекта

Технология проекта

Сложность проекта

Продолжительность

проектного цикла

Размер проекта

Взаимозависимость и взаимосвязь между частями проекта  
Критичность времени  
Зависимость проекта от систем более высокого уровня

2. Заполните таблицу «Критерии для принятия решений по организационной структуре» (3 балла)

Классификационный признак	Вид рисков
Характер учета	
Источник возникновения	
Влияние на затраты и управление	
Возможности диверсификации	
Влияние на стоимость	
Возможность страхования	
Управляемость	

Типовые задачи репродуктивного уровня (оценка навыков):

Задача 1 (8 баллов). Имеются два инвестиционных проекта и прогноз их доходности при разных состояниях рынка. Определите наиболее предпочтительный проект и обоснуйте выбор путем расчета среднеквадратического отклонения.

Состояние рынка	Проект А		Проект В	
Доход	Вероятность	Доход	Вероятность	
1	600 0,2	600 0,25		
2	500 0,3	450 0,25		
3	200 0,3	300 0,25		
4	100 0,2	150 0,25		

Среднеквадратическое отклонение — наиболее распространенный показатель оценки уровня риска. Определяется по формуле:

где  $i$  — число вариантов действий (развития ситуации);

$\square_i$  — расчетный доход (расчетные потери) по каждому из вариантов;

$\square$  — средний ожидаемый доход (математическое ожидание,  $MX$ );

$P_i$  — вероятность наступления варианта  $i$ .

Контрольная точка № 3 (тема 4)

Типовые вопросы (оценка знаний):

1. Критический путь и его анализ в проекте (2 балла)
2. Метод корректировки планов-графиков с учетом стоимостных параметров (2 балла)
3. Мониторинг исполнения проекта (2 балла)

Типовая задача реконструктивного уровня (оценка умений):

1. Заполните схему укрупненной структуры плана управления проектом (3 балла)

2. Заполните схему «Последовательность этапов формирования расписания проекта» (3 балла)

Типовые задачи репродуктивного уровня (оценка навыков):

Задача 1 (8 баллов). Предприятие рассматривает инвестиционный проект, объем инвестируемого капитала по которому составляет 700 млн. руб., при этом за последующие пять лет ожидаются следующие чистые денежные потоки от реализации проекта: в первый год — 200 млн. руб., во второй — 300 млн. руб., в третий — 300 млн. руб., в четвертый — 200 млн. руб., в пятый — 100 млн.

руб. Требуется найти чистую дисконтированную стоимость инвестиционного проекта при условии, что норма дисконтирования составляет 14%. Рассчитайте дисконтированный чистый денежный поток. Результаты решения приведите в таблице.

Год

Инвестиции,

млн. руб.

Чистый денежный поток,  $NCF_t$ , млн. руб. Коэффициент дисконтирования,

$k_{dt}$  (14%), млн. руб. Дисконтированный

чистый денежный

поток,  $NCF_t * k_{dt}$ , млн. руб.

0 700

1

2

3

4

5

Чистая дисконтированная стоимость, NPV

*Темы письменных работ (эссе, рефераты, курсовые работы и др.)*

#### Тематика эссе

1. Спецификация работ проекта: понятие и содержание.
2. Основные подходы к управлению стоимостью проекта.
3. Методика разработки дерева ресурсов.
4. Методы контроля стоимости проекта: содержание и области эффективного применения.
5. Командные и функциональные роли.
6. Общие требования к проектной команде и формализация ее деятельности.
7. Типы руководителей проекта и способы руководства.
8. Особенности мотивации участников проектной деятельности.
9. Формирование авторитета руководителя, способы его повышения. Действия, подрывающие авторитет.
10. Влияние на членов команды и манипулирование.
11. Способы сплочения команды.
12. Области эффективного применения различных организационных структур в проектном управлении.
13. Организационные формы проектов, применяемые в различных отраслях хозяйственной деятельности организаций.
14. Должностная инструкция руководителя проекта: содержание и основное назначение.
15. Необходимость командной работы при осуществлении проекта.
16. Ролевые обязательства при планировании проекта.
17. Особенности целеполагания проекта.
18. Инструментарий контроля: области эффективного применения.
19. Оценка эффективности контрольных мероприятий.
20. Основные причины неудачных проектов, анализ неудач.

#### Тематика докладов

1. Жизненный цикл экономического проекта.
2. Жизненный цикл организационного проекта.
3. Жизненный цикл инвестиционного проекта.
4. Жизненный цикл социального проекта.
5. Формирование стратегии реализации проекта.
6. Отбор стратегии реализации проекта.
7. Предпроектная подготовка и определение предметной области проекта.
8. Взаимосвязь управления реализацией проекта и контроля
9. Должностная инструкция руководителя проекта: содержание и основное назначение.
10. Необходимость командной работы при осуществлении проекта.
11. Понятие и структура отчетности проекта.
12. Теоретические и методологические подходы к составлению отчетов.
13. Формулирование цели, задач и результатов стадии завершения проекта.
14. Порядок подготовки архива ключевых результатов проекта.
15. Порядок и методики проведения анализа результатов проекта.