

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце: **Федеральное государственное бюджетное образовательное**
ФИО: Цыбиков Бэликто Батович **учреждение высшего образования**
Должность: Ректор **«Бурятская государственная сельскохозяйственная академия имени В.Р. Филиппова»**
Дата подписания: 22.05.2026 14:42:48
Уникальный программный ключ:
056af948c3e48c6f3c571e429957a8ae7b757ae8

Технологический факультет

«СОГЛАСОВАНО»

Кафедра «Зоотехния»

уч. ст., уч. зв.

Жамьянов Б.В.

подпись

«УТВЕРЖЕНО»

Декан
Технологический факультет

уч. ст., уч. зв.

Ачитуев В.А.

подпись

ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ

Дисциплины (модуля)

Б1.О.10 Управление проектами в животноводстве

Направление 36.04.02 Зоотехния

Направленность (профиль) Частная зоотехния и технология производства продуктов животноводства

ВВЕДЕНИЕ

1. Оценочные материалы по дисциплине (модулю) являются обязательным обособленным приложением к Рабочей программе дисциплины (модуля) и представлены в виде оценочных средств.
2. Оценочные материалы является составной частью нормативно-методического обеспечения системы оценки качества освоения обучающимися указанной дисциплины (модуля).
3. При помощи оценочных материалов осуществляется контроль и управление процессом формирования обучающимися компетенций, из числа предусмотренных ФГОС ВО в качестве результатов освоения дисциплины (модуля).
4. Оценочные материалы по дисциплине (модулю) включают в себя:
 - оценочные средства, применяемые при промежуточной аттестации по итогам изучения дисциплины (модуля);
 - оценочные средства, применяемые в рамках индивидуализации выполнения, контроля фиксированных видов ВАРО;
 - оценочные средства, применяемые для текущего контроля;
5. Разработчиками оценочных материалов по дисциплине (модулю) являются преподаватели кафедры, обеспечивающей изучение обучающимися дисциплины (модуля), в Академии. Содержательной основой для разработки оценочных материалов является Рабочая программа дисциплины (модуля).

Перечень видов оценочных средств

Перечень экзаменационных вопросов
Комплект заданий для про-ведения устных опросов
Комплект вопросов для самостоятельного изучения
Кейс-задача
Темы докладов
Комплект тестовых заданий

Средства для промежуточной аттестации по итогам изучения дисциплины

Нормативная база проведения промежуточной аттестации обучающихся по результатам изучения дисциплины:
Управление проектами в животноводстве

1) действующее «Положение о текущем контроле успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся ФГБОУ ВО Бурятская ГСХА»

Основные характеристики промежуточной аттестации обучающихся по итогам изучения дисциплины (модуля)

1	2
Цель промежуточной аттестации -	установление уровня достижения каждым обучающимся целей обучения по данной дисциплине
Форма промежуточной аттестации -	Экзамен
Место экзамена в графике учебного процесса:	1) подготовка к экзамену и сдача экзамена осуществляется за счёт учебного времени (трудоемкости), отведённого на экзаменационную сессию для обучающихся, сроки которой устанавливаются приказом по академии
	2) дата, время и место проведения экзамена определяется графиком сдачи экзаменов, утверждаемым деканом факультета (директором института)
Форма экзамена -	(Письменный, устный)
Процедура проведения экзамена -	представлена в оценочных материалах по дисциплине
Экзаменационная программа по учебной дисциплине:	1) представлена в оценочных материалах по дисциплине 2) охватывает все разделы дисциплины

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

Контрольные вопросы и задания для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации по итогам

Перечень вопросов к экзамену по дисциплине (модулю)

1. Концепция проектного менеджмента
2. Основы управления проектами
3. Международные стандарты и сертификация в области управления проектами
4. Фазы и этапы проекта
5. Организационные структуры управления проектами.
6. Организация офиса проекта
7. Проектное финансирование.
8. Оценка эффективности инвестиционных проектов
9. Маркетинг проекта
10. Система управления проектами в компании.
11. Особенности управления нетрадиционными видами проектов
12. Планирование, контроль и регулирование проекта
13. Управление стоимостью, ресурсами и рисками проекта
14. Управление работами по проекту
15. Информационные системы управления проектами

Комплект контрольных вопросов для проведения устных опросов

1. Понятие проекта и управление проектами.
2. Необходимость управлять проектами.
3. Взаимосвязь управления проектами и управления инвестициями.
4. Взаимосвязь между управлением проектами и функциональным менеджментом.
5. Предпосылки развития методов управления проектами/экономикой.
6. Перспективы развития управления проектами.
7. Переход к проектному управлению: задачи и этапы решения.
8. Классификация базовых понятий управления проектами.
9. Классификация типов проектов.
10. Цель и стратегия проекта.

11. Результат проекта.
12. Управляемые параметры проекта.
13. Окружение проектов.
14. Проектный цикл.
15. Структуризация проектов.
16. Функции и подсистемы управления проектами.
17. Методы управления проектами.
18. Организационные структуры управления проектами.
19. Участники проектов
20. Обзор стандартов в области управления проектами.
21. Группа стандартов, применимых к отдельным объектам управления (проект, программа, портфель проектов).
22. Группа стандартов, определяющих требования к квалификации участников управления проектами (менеджеры проектов, участники команд управления проектами).
23. Стандарты, применимые к системе управления проектами организации в целом и позволяющие оценить уровень зрелости организационной системы проектного менеджмента. Международная сертификация по управлению проектами.
24. Сертификация по стандартам Международной ассоциации по управлению проектами (IPMA).
25. Сертификация по стандартам американского Института управления проектами (PMI)
26. Основные понятия. Этапы реализации прединвестиционной фазы.
27. Состав основных предпроектных документов.
28. Проектный анализ.
29. Оценка жизнеспособности и финансовой реализуемости проекта.
30. Инвестиционная и эксплуатационная фазы проекта.
31. Состав проектной документации.
32. Управление разработкой проектной документации.
33. Этапы разработки проектной документации.
34. Строительная фаза проекта.
35. Подготовка производства (строительства).
36. Организация строительных работ.
37. Страхование строительно-монтажных работ и услуг.
38. Инжиниринг закупок и поставок.
39. Организация контроля качества в строительстве.
40. Технический надзор за строительством.
41. Авторский надзор за строительством.
42. Участие в комиссии по сдаче-приемке объекта в эксплуатацию.
43. Организация пуска наладочных работ.
44. Сдача-приемка в эксплуатацию законченных строительством объектов.
45. Завершение инвестиционно-строительного проекта
46. Общие принципы построения организационных структур управления проектами.
47. Организационная структура и система взаимоотношений участников проекта.
48. Организационная структура и содержание проекта.
49. Организационная структура проекта и его внешнее окружение.
50. Общая последовательность разработки и создания организационных структур управления проектами.
51. Современные методы и средства организационного моделирования проектов
52. Понятие офиса проекта.
53. Основные принципы проектирования и состав офиса проекта.
54. Основные принципы организации виртуального офиса проекта.
55. Источники и организационные формы финансирования проектов. Общие положения.
56. Источники финансирования.
57. Организационные формы финансирования.
58. Организация проектного финансирования. Основные определения.
59. Особенности системы проектного финансирования в развитых странах.
60. Преимущества и недостатки проектного финансирования.
61. Перспективы использования метода проектного финансирования
62. Основные принципы оценки эффективности инвестиционных проектов.
63. Исходные данные для расчета эффективности проекта.
64. Основные показатели эффективности проекта.
65. Оценка эффективности инвестиционного проекта.
66. Влияние риска и неопределенности при оценке эффективности проекта
67. Современная концепция маркетинга в управлении проектами.
68. Маркетинговые исследования.
69. Разработка маркетинговой стратегии проекта.
70. Формирование концепции маркетинга проекта.
71. Программа маркетинга проекта.
72. Бюджет маркетинга проекта.
73. Реализация маркетинга проекта.
74. Управление маркетингом в рамках управления проектами
75. Сущность системы управления проектами.

76. Корпоративные стандарты управления проектами.
77. Корпоративная система управления проектами.
78. Управление программами и портфелями проектов.
79. Организационная зрелость компаний.
80. Подготовка персонала компании в области управления проектами
81. Антикризисное управление. Основные понятия и определения.
82. Реструктуризация предприятий и компаний.
83. Финансовые проекты.
84. Маркетинговые проекты и программы.
85. Инновационные проекты.
86. Образовательные проекты и программы.
87. Управление чрезвычайными ситуациями.
88. Управление программами.
89. Проекты реинжиниринга бизнеса.
90. Организационные проекты.
91. Международные проекты
92. Основные понятия и определения.
93. Процессы планирования.
94. Уровни планирования.
95. Структура разбиения работ (СРР).
96. Назначение ответственных.
97. Определение основных вех.
98. Типичные ошибки планирования и их последствия.
99. Детальное планирование.
100. Сетевое планирование.
101. Связь сметного и календарного планирования.
102. Ресурсное планирование.
103. Документирование плана проекта.
104. Цели и содержание контроля проекта.
105. Мониторинг работ по проекту.
106. Измерение прогресса выполнения работ и анализ результатов.
107. Принятие решений.
108. Управление изменениями.
109. Основные принципы управления стоимостью проекта.
110. Оценка стоимости проекта.
111. Бюджетирование проекта.
112. Методы контроля стоимости проекта.
113. Отчетность по затратам.
114. Ресурсы проекта.
115. Процессы управления ресурсами.
116. Основные принципы планирования ресурсов проекта.
117. Управление закупками ресурсов.
118. Основные задачи закупок и поставок.
119. Правовое регулирование закупок и поставок.
120. Организационные формы закупок.
121. Основные требования к управлению закупками и поставками.
122. Управление поставками.
123. Договоры на поставку материально-технических ресурсов.
124. Планирование и организация поставок.
125. Управление запасами. Основные понятия.
126. Виды запасов.
127. Затраты на формирование и хранение запасов.
128. Оптимизация размера запаса.
129. Логистика. Основные понятия.
130. Концепция логистики в управлении проектом
131. Основные понятия и структура управления рисками.
132. Методы анализа проектных рисков.
133. Методы снижения рисков.
134. Организация работ по управлению рисками
135. Основные понятия.
136. Цели, задачи, содержание проекта.
137. Взаимосвязь объектов, продолжительности и стоимости работ.
138. Методы управления содержанием работ.
139. Структура и объемы работ.
140. Принципы эффективного управления временем.
141. Состав и анализ факторов потерь времени.
142. Формы контроля производительности труда
143. Управление коммуникациями.

144. Информационная система управления проектами.
145. Ключевые определения и потребности в ИСУП.
146. Структура ИСУП.
147. Обзор рынка программного обеспечения управления проектами

Комплект тестовых заданий

1. Управление проектом – это:

- а) вид деятельности по руководству людьми (отдельными работниками, группами, коллективом), направленный на достижение целей фирмы, предприятия путем использования труда, опыта таланта этих людей и с учетом их удовлетворенности трудом.
- б) методология организации, планирования руководства, координации трудовых, финансовых, материально-технических и информационных ресурсов на протяжении проектного цикла, направленная на эффективное достижение его целей путем применения современных методов, техники и технологии управления для достижения определенных в проекте результатов по составу и объему работ, стоимости, срокам, качеству.
- в) постоянный, планомерный, целеустремленный процесс воздействия на всех уровнях на факторы и условия, обеспечивающий создание продукции оптимального качества и полноценное ее использование
- г) нет правильного ответа

2. Основными участниками проекта являются:

- а) инвестор
- б) заказчик
- в) поставщик
- г) все перечисленное

3. Под проектом понимается

- а) система сформулированных в его рамках целей, создаваемых или модернизируемых для их достижения физических объектов (зданий, сооружений, производственных комплексов), технологических процессов; технической и организационной документации для них, материальных, финансовых, трудовых и иных ресурсов, а также управленческих решений и мероприятий по их выполнению.
- б) комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленных на формирование профессионального поведения
- в) установление обоснованных заданий по выпуску продукции с требуемыми значениями показателей качества на заданный момент времени или течение заданного интервала времени
- г) все перечисленное

4. Проект отличается от процессной деятельности тем, что ...

- а) проект является непрерывной деятельностью, а процесс – единоразовым мероприятием
- б) проект поддерживает неизменность организации, а процессы способствуют ее изменению
- в) процессы в организации цикличны, они повторяются, а проект – уникален, он всегда имеет дату начала и окончания
- г) процессы в организации регламентируются документально, проекты не требуют документального оформления

5. Окружение проекта – это ...

- а) среда проекта, порождающая совокупность внутренних или внешних сил, которые способствуют или мешают достижению цели проекта
- б) совокупность проектных работ, продуктов и услуг, производство которых должно быть обеспечено в рамках осуществляемого проекта
- в) 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) местоположение реализации проекта и близлежащие районы

6. К методам управления проектами относятся:

- а) Стратегическое планирование
- б) Оперативное планирование
- в) Календарное планирование
- г) Годовое планирование

7. Какая из перечисленных функций не относится к функциям УП?

- а) стратегический менеджмент
- б) управление персоналом
- в) операционный (производственный) менеджмент;
- г) логистика (выбор поставщиков, схемы транспортировки, складирования, систем расчетов с поставщиками и т.п.);

8. Какое из перечисленных элементов не является основным элементом проекта:

- а) Замысел (проблема, задача)
- б) Методы реализации (средства решения)
- в) Средства реализации (решения)
- г) Цели реализации (результаты решения)

9. К подсистемам управления проектами не относится:

- а) управление содержанием и объемами работ;
- б) управление стоимостью;
- в) управление инновациями;
- г) управление закупками и поставками.

10. По масштабу проекты подразделяются на:

- а) мегапроекты, монопроекты
 - б) малые проекты, средние проекты, мегапроекты
 - в) краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные проекты
 - г) а и б
11. К стандартам управления проектами относят
- а) RUP
 - б) PJM
 - в) PMI
12. К технологиям управления проектами относят
- а) PMI
 - б) IPMA
 - в) RUP
13. Какая организация устанавливает стандарт де-факто в области управления проектами
- а) PMBOK
 - б) PMO
 - в) PMI
1. Программа «Поларис» способствовала появлению метода
- а) PERT
 - б) PJM
 - в) PMI
14. Расписание проекта не используется для определения
- а) даты начала и окончания отдельных работ
 - б) общего резерва времени
 - в) бюджета проекта
15. Промежуток времени между появлением проекта и его ликвидацией называется:
- а) стадией проекта
 - б) фазой проекта
 - в) этапом проекта
 - г) жизненным циклом
16. Исследование инвестиционных возможностей состоит из следующих стадий:
- а) изучение прогнозов экономического и социального развития региона;
 - б) формирование инвестиционной стратегии и изучение условий для ее осуществления;
 - в) предпроектное обоснование инвестиций в строительство, анализ альтернативных вариантов и выбор проекта;
 - г) все перечисленное
17. Цель Проектного анализа....
- а) определить затраты проекты
 - б) определить результаты (ценность) проекта
 - в) определить ресурсы проекта
 - г) определить участников проекта
18. Целью какого анализа является определение его пригодности для пользователей
- а) коммерческого
 - б) технического
 - в) организационного
 - г) социального.
19. Какие сметы составляются по рабочим чертежам на каждый вид работ и содержат расчеты сметной стоимости конструктивных элементов этих работ?
- а) Сводные сметные расчеты
 - б) Объектные сметы
 - в) Локальные сметы.
 - г) Генеральные сметы
20. К разновидности «сложных» организационных структур относится схема...
- а) «Управление - функция субподрядчика»
 - б) «Управления - функция заказчика»
 - в) «Управление - функция управляющего проектом»
1. К традиционному инструментарию организационного проектирования относятся
- а) ресурсные матрицы
 - б) матрицы преемственности
 - в) матрицы ответственности
21. К характеристике механистических организационных структур можно отнести...
- а) большое количество подробных правил и процедур
 - б) цели размыты и динамично меняются
 - в) работники реагируют на материальные поощрения
22. К характеристике органистических организационных структур можно отнести ...
- а) структурируемость задач и проблем
 - б) власть подвергается сомнению и испытанию, требует подтверждения со стороны подчиненных
 - в) неформальность
23. ... - это группа лиц с общими целями, которые в процессе сотрудничества практически не общаются лично и каждый из которых играет свою роль в проекте

- а) Виртуальный офис проекта
 - б) Виртуальное окружение проекта
 - в) Виртуальная команда проекта
- 24..Проектный офис как инфраструктура – это ...
- а) руководство компании
 - б) структурная единица компании
 - в) место
 - б) К задачам «офиса управления проектами» относится
- 25.К задачам «информационного центра» относится ...
- а) формирование и анализ отчетов
 - б) сбор информации
 - в) проведение тренингов для персонала
- 26.К задачам «офиса сопровождения проектов» относится...
- а) методическая помощь руководителям проектов
 - б) проведение тренингов для персонала
 - в) формирование портфелей проектов
- 27.Что не характерно для функций, реализуемых офисом управления проектами?
- а) Функции офиса управления проектами различны, но сконцентрированы в одной из двух сфер - в сфере централизации и/или в сфере координации управления проектами
 - б) Функции офиса управления проектами могут варьироваться от оказания поддержки в управлении проектами до прямого управления проектом/проектами
 - в) Функции офиса управления проектами в своей сути не чувствительны к конкретной организации, а значит, легко стандартизируются универсальным образом
28. Соответствие фаз проекта и целей оценки инвестиционного проекта
- а) Принятия решения об инвестировании — инициация проекта
 - б) Разработки оптимальной схемы инвестирования — разработка проекта
 - в) Промежуточная оценка проекта, с целью принятия решения о дальнейшем инвестировании — реализация проекта
 - г) Финальная оценка результатов проекта – завершение проекта
29. Из двух проектов уровень доходности выше у того, у которого ...
- а) IRR-г больше
 - б) IRR больше
 - в) IRR меньше
 - г) выше объем выручки
30. При принятии решения об инвестировании необходимо учитывать ...
- а) инфляцию, риски, альтернативные варианты инвестирования
 - б) инфляцию и риски
 - в) инфляцию и альтернативные варианты инвестирования
 - г) риски и альтернативные варианты инвестирования
31. Проект убыточен, если...
- а) $IRR > r$
 - б) $IRR = r$
 - в) $IRR < r$
 - г) $IRR > 0$
 - д) $IRR > 1$
32. 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
6. В качестве инвестора могут выступать:
- а) органы, уполномоченные управлять государственным и муниципальным имуществом и муниципальными правами;
 - б) граждане, предприятия, объединения предпринимателей и другие юридические лица;
 - в) иностранные физические и юридические лица, государства и международные организации.
 - г) все перечисленное
33. Какой из процессов входит в процесс финансирования проекта?
- а) предварительное изучение жизнеспособности проекта;
 - б) разработка плана реализации проекта;
 - в) - расчет необходимых ресурсов;
 - г) - составление сметы и бюджета проекта;
 - д) - учет и планирование рисков;
34. Причины и факторы, мешающие российским банкам на современном этапе осуществлять в значительных масштабах проектное финансирование:
- а) нестабильность отечественной экономики
 - б) высокие темпы инфляции
 - в) низкое качество менеджмента на предприятиях-заемщиках
 - г) отсутствие высококвалифицированных специалистов в области проектного анализа
 - д) привлечение иностранных инвесторов для финансирования проектов
 - е) все перечисленные причины и факторы

35. В состав притоков от финансовой деятельности входят:

- а) краткосрочные кредиты
- б) выплата процентов по кредитам
- в) снятие средств с депозитных вкладов
- г) собственный капитал
- д) выручка от реализации
- е) все ответы верны

36. Что является необходимым условием отбора проекта для финансирования?

- а) Требование $NPV_j > 0$.
- б) Требование $NPV_j = 0$ /
- в) Требование $NPV_j - \max NPV_j$ для любого k (вариант проекта).
- г) Требование $NPV_j < \max NPV_j$ для любого k , но $NPV_j > (=) \max NPV_j - E_j$, где E_j - уступка j -го участника проекта.

37. Критерии отбора проекта могут включать:

- а) изменение требований рынка или покупателей
- б) методы измерения прибыли
- в) подсчет чистой текущей стоимости
- г) анализ путем оптимизации при наличии ограничений

38. С помощью какого инструмента разрабатывается стратегия проекта?

Выберите один ответ:

- а) PEST
- б) SWOT
- в) 5 сил Портера
- г) 7S McKinsey
- д) Матрица BCG

39. Стратегическое планирование

- а) обеспечивает основу, на которой строится план маркетинга
- б) использует исследования рынка для построения модели управления предприятием
- в) это процесс, который начинается с определения корпоративной стратегии и тактики
- г) дает общее представление о том, насколько ориентация на производство товара соответствует плану производства в целом
- д) дает возможность прогнозировать

40. Матрица Бостонской консалтинговой группы (БКГ) позволяет классифицировать рынок и оценить его перспективы по следующим параметрам:

- а) издержки производства и емкость рынка
- б) продолжительность ЖЦТ и уровень конкуренции
- в) доля рынка и рост объема спроса (продаж)
- г) привлекательность рынка и конкурентная сила предприятия
- д) в и г

41. Согласно годовому маркетинговому плану Отдел Сбыта должен увеличить продажи на 40%. При росте прибыли компании на 10%. Это может быть:

- а) Стратегия увеличения прибыли
- б) Стратегия увеличения продаж
- в) Стратегия максимального роста

42. Возможно ли разработать методологию управления проектами, которая могла бы надолго обеспечить стабильные отклонения по срокам и затратам?

- а) Возможно только для определенного типа бизнеса
- б) Возможно для любых проектов
- в) Нет, не возможно
- г) Возможно только для определенного типа проектов
- д) Возможно для определенного типа организационной структуры компании

43. Что является основным фактором увеличения отклонения по срокам и затратам проекта?

- а) Растущая текучесть кадров
- б) Изменения законодательной базы в государстве, которая влияет на проекты компании
- в) Постоянный рост курсов валют
- г) Растущая сложность и уникальность проекта
- д) Рост требований сотрудников к мотивации за реализацию проектов

44. Из каких элементов состоит система управления проектами?

- а) Регламентационная документация, проектная документация, персонал
- б) Проектная документация, персонал, ИСУП
- в) Регламентационная документация, проектная документация, персонал, ИСУП, корпоративная культура
- г) Регламентационная документация, персонал, ИСУП
- д) Регламентационная документация, проектная документация, персонал, ИСУП, система финансирования

45. Что входит в перечень регламентационной документации системы управления проектами?

- а) Регламенты, шаблоны документов, вспомогательная информация
- б) Бизнес-процессы, шаблоны документов, вспомогательная информация
- в) Бизнес-процессы, регламенты, шаблоны документов, вспомогательная информация
- г) Бизнес-процессы, регламенты, шаблоны документов
- д) Бизнес-процессы, регламенты, вспомогательная информация

46. Что необходимо для сохранения стратегического преимущества проектно-ориентированных компаний?

- а) Постоянное развитие системы управления проектами
- б) Увеличение количества проектов в портфеле
- в) Постоянное увеличение объема мотивации
- г) Постоянное расширение проектного офиса
- д) Установка профессиональной информационной системы управления проектами

47. Двухмерную модель классификации проектов рекомендуется использовать для такого подразделения организации, как ...

- а) совет директоров, бухгалтерия
- б) департамент развития
- в) офис управления проектом

48. К инновационным относятся такие типы проектов, как ...

- а) экстремальный проект, долгосрочный проект
- б) скоростной проект, шаблонный проект
- в) реинжиниринговый проект, венчурный проект

49. Для проектов по созданию бизнеса рекомендуются такие источники финансирования, как ...

- а) собственные средства, привлеченные средства
- б) заемные и привлеченные средства
- в) венчурное финансирование, заемные средства

50. Реализацией инноваций во внутренней среде организации занимается ...

- а) венчурный проект
- б) исследовательский проект
- в) реинжиниринговый проект

Комплект вопросов для самостоятельного изучения

Тема 1. Понятие, виды и принципы разработки проектов

Основные понятия проектного менеджмента.

Системный подход к управлению проектами.

Особенности управления проектами в России.

Виды и принципы разработки проектов.

Понятие и сущность инвестиций.

Источники инвестиций.

Понятие субсидий.

Классификация инвестиций.

Инвестиционная деятельность.

Инвестиционная политика

Тема 2. Жизненный цикл и этапы разработки и реализации проекта

Понятие инвестиционного проекта.

Жизненный цикл инвестиционного проекта.

Структура проекта.

Внешняя среда проекта.

Участники проекта.

Администрирование.

Признаки, характеризующие инвестиционный проект.

Классификация инвестиционных проектов

Тема 3. Коммерческая (финансовая), региональная, бюджетная,

общественная эффективность

Понятие общественной (народнохозяйственной) эффективности инвестиционного проекта.

Методика оценки общественной (народнохозяйственной) эффективности инвестиционного проекта.

Бюджетная эффективность.

Региональная эффективность.

Коммерческая (финансовая) эффективность.

Тема 4. Методика оценки эффективности инвестиционных проектов

Основные аспекты анализа инвестиционных проектов.

Технический анализ инвестиционного проекта.

Институциональный анализ инвестиционного проекта.

Социальный анализ инвестиционного проекта.

Экологический анализ инвестиционного проекта.

Коммерческий анализ инвестиционного проекта.

Финансовый анализ инвестиционного проекта.

Экономический анализ инвестиционного проекта

Тема 5. Актуальные методы управления проектами в

животноводстве

Методы управления проектами на предприятии АПК

Методы управления технологическим развитием на животноводческих предприятиях.

Современные подходы к управлению проектами на предприятии АПК.
Практика управления проектами на предприятиях АПК.
Кластерный анализ предприятий АПК и сельского хозяйства и оценка их возможностей в использовании проектного менеджмента
Тема 6. Инновационные проекты, реализуемые на животноводческих предприятиях
Основы управления инновационными проектами.
Порядок разработки и управление реализацией инновационных проектов.
Методы оценки экономической эффективности инновационных проектов.
Учет факторов риска
Основные направления инновационного развития и классификация инноваций отрасли животноводства
Инновационное развитие АПК, животноводства
Приоритетные направления развития отрасли животноводства, научный потенциал.
Тема 7. Планирование видов деятельности (проектов) с учетом рынка инноваций
Сущность и принципы планирования инноваций.
Тематические планы инновационных работ.
Формирование портфеля инновационных проектов.
Управление инновационными проектами
Тема 8. Организация командной работы по реализации проектов
Формирование проектной команды.
Этапы развития команды.
Развитие команды проекта.
Основные принципы и организационные аспекты формирования эффективной команды.
Основные характеристики формируемой команды.
Типичные ошибки при формировании команды
Тема 9. Ресурсное обеспечение проекта
Задачи и содержание плана материально-технического обеспечения производства.
Определение потребности в сырье и материалах, топливе и энергии.
Планирование труда и заработной платы
Тема 10. Технико-экономическое обоснование и бизнес-план проекта
Определение понятия ТЭО и его назначение.
Структурное содержание ТЭО.
Бизнес-план инвестиционного проекта.
Содержание и назначение бизнес-плана инвестиционного проекта.
Структура разделов бизнес-плана инвестиционного проекта.
Рекомендации по формированию бизнес-планов
Тема 10. Управление проектными рисками
Основные понятия и структура управления рисками.
Методы анализа проектных рисков.
Методы снижения рисков.

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

Темы докладов

1. Инновационная деятельность в аграрном секторе
2. Инновационно-технологическое развитие животноводства
3. О развитии инновационных технологий в ветеринарии
4. Современные тенденции интенсификации в животноводстве (птицеводстве)
5. Проблема инновационного развития сельского хозяйства
6. Инновации в ускоренном развитии животноводства
7. Инновационные проекты животноводческих предприятий Республики Бурятия.

Комплект заданий для практических работ

Тема. Управление содержанием и организацией проекта

Задание: ответить на вопросы

1. Дайте определение «Управление проектами – это...»
2. Выделите управляемые параметры проекта.
3. Определите сущность структуризации (декомпозиции) проекта?
4. Назовите основные функции управления проектами?
5. Что можно назвать миссией проекта? Как Вы считаете, с какой позиции дается формулировка миссии проекта?

Задание: ответить на вопросы

1. Перечислите основные фазы разработки проекта?
2. Что Вы понимаете под «концепцией проекта»?
3. Что относится к понятию «цели проекта»?
4. Перечислите характеристики задач, которые формулируются на стадии формирования концепции проекта?
5. Назовите этапы разработки концепции проектов?
6. Какую информацию об инвестиционном проекте необходимо согласовывать?
7. Какие основные данные необходимы и какие требования нужно соблюсти в задании на проектирование объектов производственного назначения?
8. При передаче задания на проектирование какие материалы представляет заказчик?
9. При выборе проектных фирм на какие принципы ориентируются?
10. Перечислите виды контроля технологического оборудования по критерию качества.

Тема. Основные подсистемы управления проектом

Задание: ответить на вопросы

1. Что такое проектное финансирование?
2. Какие существуют способы проектного финансирования?
3. Какие Вы знаете источники финансирования? Приведите любую классификацию.
4. Что понимается под организационными формами проектного финансирования?

Тема. Маркетинг проекта

Задание: ответить на вопросы

1. Можете ли Вы перечислить составляющие современной концепции маркетинга в УП?
2. Что понимается под «маркетингом проектов»?
3. Что входит в понятие «маркетинговые исследования»?
4. Каковы основные задачи маркетинговых исследований?
5. Назовите основные этапы проведения маркетинговых исследований

Тема. Управление привходящими моментами (изменениями; непредвиденными проблемами, рисками; исправление ошибок).

Задание: ответить на вопросы

1. Каковы основные принципы оценки эффективности проекта?
2. Что такое эффективность инвестиционных проектов?
3. Какая исходная информация необходима для анализа эффективности проекта?
4. Что такое «денежные потоки проекта»?

Тема. Планирование проекта

Задание: ответить на вопросы

1. В чем состоит сущность планирования?
2. В чем состоит основная цель планирования?
3. Каковы основные процессы планирования?
4. Каковы вспомогательные процессы планирования?
5. В чем состоит сущность агрегирования календарносетевых планов (графиков)?

Тема. Управление ресурсами проекта

Задание: ответить на вопросы

1. Какова основная цель контроля проекта?
2. В чем состоит содержание контроля проекта?
3. Каковы основные требования к системе контроля проекта?
4. Каковы основные принципы построения эффективной системы контроля?
5. Каковы основные процессы контроля?

Тема. Управление качеством проекта

Задание: ответить на вопросы

1. Чем определяется стоимость проекта?
2. Дайте определение понятию «бюджет проекта».
3. Дайте определение понятию «смета проекта».
4. Какие виды оценок стоимости проекта Вы знаете? Укажите, на каких стадиях они применяются.
5. Какими ресурсами определяется стоимость проекта?

Тема. Управление работами по проекту

Задание: ответить на вопросы

1. Что такое работа? Какая работа называется фиктивной?
2. Что такое миссия и цели проекта? В чем состоит различие между миссией и целями проекта?
3. Что понимают под содержанием работ? Что необходимо определить для эффективного управления содержанием работ?
4. На основании чего осуществляется планирование потребности в ресурсах? Приведите пример процесса планирования ресурсов.
5. Можете ли Вы привести примеры ситуаций, когда возникает ресурсный конфликт?

Тема. Управление ресурсами проекта

Задание: ответить на вопросы

1. Дайте определение понятию «ресурс».
2. Каковы виды ресурсов проекта?
3. Каковы типы ресурсов? Опишите их.

4. Каковы основные задачи управления ресурсами?

Тема. Управление командой проекта

Задание: ответить на вопросы

1. Каковы основные проблемы управления трудовыми ресурсами проекта?
2. Каковы основные проблемы управления командой?
3. Дайте определение команды.
4. Какие типы команд Вы знаете? Приведите по одному примеру из окружающей Вас жизни для каждого типа команды.
5. Каковы основные факторы формирования команды?

Тема. Управление рисками

Задание: ответить на вопросы

1. Что является предметом управления рисками?
2. Какие факторы неопределенности и риска в процессе принятия решений Вы знаете?
3. Дайте определение понятиям «неопределенность», «риск», «вероятность риска».
4. Что такое измерение рисков?
5. Каковы три возможных экономических результата риска?

Кейс-задача

Тема. Управление содержанием и организацией проекта

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 – содействовать созданию в Каспийском регионе новой системы транспортировки газа.

Газопровод будет способствовать увеличению экспорта каспийского газа в Турцию и Европу. Президенты четырех государств — участников проекта (Грузия, Азербайджан, Туркменистан и Турция) подписали Декларацию в поддержку проекта. Поддержку проекта осуществляет также правительство США. В реализации проекта принимают участие международные корпорации, в частности Shell и PSG International. Стоимость проекта оценивается в 2,5 млрд долл.

Вопросы для анализа

1. К какому типу можно отнести представленный проект?
2. Какие данные подтверждают Ваше предположение?

Тема. Управление продолжительностью проекта

Кейс-задача

Ваша компания, расположенная в Москве и занимающаяся телекоммуникациями, решила «пойти в регионы». Для налаживания обслуживания клиентов в российской глубинке компании необходимо порядка 4 млн долл. Какие способы финансирования проекта «Выход в регионы» Вы можете предложить руководству компании? В чем преимущества и недостатки предлагаемых Вами способов финансирования?

Кейс-задача

Банк «Башмашкредит» рассматривает возможность финансирования проекта по производству двигателей для мини-тракторов на местном машиностроительном заводе по немецкой технологии (раньше они импортировались). Потребность финансирования данного проекта составляет 556 тыс. долл. Документы, представленные в банк, говорят о перспективности и хорошей прибыльности проекта. Руководство банка склонно принять положительное решение по поводу его финансирования при условии разработки и осуществления плана по контролю за реализацией проекта. Какие мероприятия по снижению проектных рисков и контролю за реализацией проекта Вы можете предложить?

Кейс-задача

Экспертная оценка инвестиционного решения

Компания Oriental Dream рассматривает возможность налаживания собственного производства эзотерической продукции в России.

Эксперты компании оценивают варианты инвестиционного замысла, каждому из которых соответствуют различные экспертные значения факторов успеха. Максимально благоприятное значение фактора равно 100.

Проведите экспертную оценку по схеме, изложенной в данной теме, заполнив следующую таблицу.

Фактор	Вес	Варианты проекта			Интегральная оценка		
		A	B	C	A	B	C
Спрос на продукцию проекта	0,3	50	65	80			
Конкурентоспособность продукции проекта	0,25	70	80	90			
Стабильность цен на материалы	0,2	80	70	50			
Наличие альтернативных технических решений	0,15	75	70	50			
Сложность проекта	0,1	80	70	10			
Сумма	1	—	—	—			

Проанализируйте варианты проекта. Чем они отличаются?

Какой (какие) проект(ы), на Ваш взгляд, подлежит(ат) дальнейшему рассмотрению?
 Повлияет ли на Ваше решение изменение весов на 0,4; 0,3; 0,2; 0,1? Можно ли это объяснить?

Кейс-задача

Рассмотрите следующие проекты и выделите те их аспекты, которые необходимо детально проработать.

- Строительство нефтепровода.
- Организация инновационного производства.
- Организация выпуска косметической продукции на базе ООО «Металлист», специализирующегося на производстве металлочерепицы.
- Реконструкция Большого театра.
- Строительство детской площадки во дворе многоквартирного элитного дома.

Вопросы:

Какие аспекты проектов могут требовать более пристального внимания при проведении проектного анализа в отношении его составляющих:

- ✓ технический,
- ✓ финансовый,
- ✓ коммерческий,
- ✓ экологический,
- ✓ организационный (институциональный),
- ✓ социальный,
- ✓ экономический анализ?

Кейс-задача

Рассчитайте потребность проекта в финансировании, если Вам дана следующая информация по денежным потокам от следующих видов деятельности компании по проекту.

Потоки	1-й год	2-й год	3-й год	4-й год
Операционная деятельность	100	200	600	800
Инвестиционная деятельность	-750	-50	0	0
Финансовая деятельность	665	-100	-450	-350

Кейс-задача

Для Вашего проекта «Свежая вода» необходима регенерирующая установка. На рынке существуют две модели установок — модель А и модель Б. Необходимая сравнительная информация представлена в следующей таблице.

	Модель А	Модель Б
Срок службы модели (лет)	10	5
Цена модели (тыс. ден. ед.)	100	50
Ежегодные эксплуатационные расходы (тыс. ден. ед.)	10	15

Необходимо учесть следующее:

- 1) к концу срока службы не остается ликвидационной стоимости установки;
- 2) существуют альтернативные возможности для капиталовложений под 20% годовых (сложные проценты).

Какую модель установки Вы предпочтете и почему?

Кейс-задача

Рассчитать технико-экономические показатели и занести их в таблицу.

Вам на рассмотрение поступил проект со следующими характеристиками: годовой выпуск продукции — 600 комбайнов по цене 125 тыс. руб.; численность занятых — 85 чел.; общая стоимость строительства — 285 млн руб.; стоимость основных производственных фондов — 560 млн руб.; себестоимость продукции — 100 тыс. руб.

Показатель	Расчетная формула	Значение	Единица измерения
Мощность предприятия: — в натуральном выражении — в стоимостном выражении	Цена продукции Годовой объем производства		
Общая численность работающих			
Годовой выпуск продукции на одного работающего (выработка): — в натуральном выражении — в стоимостном выражении			
Общая стоимость строительства			
Стоимость основных производственных фондов			

Тема. Основные подсистемы управления проектом

Кейс-задача

Проведите оценку спроса на зубную пасту «АнтиКур». Группа компаний «Пражская весна» задумывается об организации производства фторсодержащей зубной пасты для курящих с отбеливающим и восстанавливающим эффектом под маркой «АнтиКур». Результаты опроса потенциальных покупателей приведены в следующей таблице.

Категория потребителей	Доля возрастной группы в населении г. Курильграда, в процентах	Из них курят	Средний месячный доход на человека, в долл.	Доля средств, затрачиваемых ежемесячно на зубную пасту, в процентах
Мужчины 20–35 лет	12	60	450	0,44
Мужчины 36–50 лет	15	40	600	0,33
Женщины 20–35 лет	14	25	320	0,06
Женщины 36–50 лет	22	30	450	0,5

Население г. К составляет 790 тыс. человек.

Используя результаты маркетингового исследования, рассчитайте ежегодную емкость рынка зубной пасты для курящих в г. К.

Тема. Управление приходящими моментами(изменениями; непредвиденными проблемами,рисками; исправление ошибок).

Кейс-задача

Проект разработки программного продукта, предназначенного для управления персоналом, подходил к успешному завершению. В течение полутора лет старший программист работал в этом проекте и был весьма доволен. Он оказался среди людей, которые его понимали и которых понимал он. Руководитель проекта сумел создать команду, в которой гармонично присутствовал дух неформального сотрудничества и четкого понимания своей ответственности за проект. Это послужило одной из причин успеха — проект завершался в срок и с экономией бюджета в 23 тыс. долл. Но в ожидании завершения проекта у отдельных членов команды стало нарастать негативное отношение к работе. На одном из совещаний старший менеджер решил поставить вопрос о своей судьбе после завершения проекта.

Старший менеджер: «Через неделю закончится этап опытной эксплуатации нашей системы и проект завершится. Вместе с проектом исчезнет и его команда. Меня это очень сильно огорчает».

Руководитель проекта: «Действительно, в успехе есть некий горький осадок. Честно говоря, я не могу гарантировать тебе, что в следующем проекте мы будем работать вместе. Но даже если это и произойдет, то многие из команды все же попадут в другие проекты.

Я думаю, что сильно огорчаться на этот счет не стоит. Все будет нормально. В нашей компании сложилась хорошая система УП, которая обеспечивает создание новых успешных команд. Что касается тебя, то я готов буду взять тебя в свою новую команду или рекомендовать одному из моих коллег. Хотя повторяю, никаких гарантий дать не могу».

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

После совещания старшему программисту предстояло отладить отдельную часть программы, по которой были высказаны некоторые замечания. После трех дней работы он заявил руководителю проекта, что обнаружил в программе значительно более серьезные недостатки, нежели те, что были выявлены во время опытной эксплуатации. После обсуждения этих недостатков с остальными членами команды проекта было принято решение об остановке передачи программы в опытную эксплуатацию и о возобновлении работ по программированию.

Проект был завершён с опозданием в восемь месяцев и превышением бюджета на 75 тыс. долл.

Вопросы для анализа

1. В чем суть проблемы, описанной в приведенной выше ситуации?
2. Каким образом руководителю проекта нужно было погасить негативные тенденции в развитии команды?
3. Каким образом сложившиеся негативные тенденции могли повлиять на судьбу проекта?

Тема. Планирование, контроль и регулирование проекта

Кейс-задача

Для управления инвестиционным проектом развития ОАО «N-ский пивоваренный завод» (N-ПЗ) по решению совета директоров общества будет создана рабочая группа под руководством генерального директора предприятия. Генеральный директор НПЗ, являющийся в соответствии с уставом единоличным исполнительным органом общества, своим приказом формирует рабочую группу, в состав которой будут введены ведущие специалисты предприятия, представители инвестора и банковские специалисты по проектному финансированию.

План реализации инвестиционного проекта развития производства на НПЗ включает следующие основные этапы.

1. Закупка технологического оборудования (в качестве поставщиков оборудования предполагается привлечь известные европейские

Фирмы-производители: «Альфа Лаваль», «Тухенхаген», «Шенг», «Нагема», «Вестфалия-Сепаратор», «Италком», «Антон Ойлерт», «Данбру»).

2. Строительство (возможные подрядчики: «Дамбру», «Продмонтаж»).

3. Монтаж технологического оборудования (возможные подрядчики: «Нагема», «Тухенхаген», «Продмонтаж», «Аттрактор ЛТД», «Данбру»).

4. Организация службы маркетинга (силами N-ПЗ с использованием опыта передовых зарубежных и отечественных производителей).

5. Организация производственной деятельности (силами N-ПЗ с использованием опыта передовых зарубежных и отечественных производителей).

6. Организация финансовой деятельности (силами N-ПЗ и КБ «N банк»).

Окончательный выбор поставщиков и подрядчиков для участия в реализации данного инвестиционного проекта будет произведен на конкурсной основе.

График реализации инвестиционного проекта приведен в табл. 1.

Таблица 1

Наименование этапа	Год реализации проекта					
	1997	1998	1999	2000	2001	2002
1. Закупка оборудования						
2. Строительство	↔					
3. Монтаж оборудования	↔					
4. Организация службы маркетинга	↔	→				
5. Организация производственной деятельности	↔	→				
6. Организация финансовой деятельности	←	→				→

Планом развития производства на N-ПЗ предусмотрена реконструкция ряда основных и вспомогательных цехов (отделений). Достижение запланированных в инвестиционном проекте объемов производства N-ПЗ предполагается осуществлять в три этапа.

1. На первом этапе идет полномасштабная реконструкция действующего производства и сохраняется запланированный на 1997 г. объем производства 5,0 млн долл. в год.

2. На втором этапе идут ввод и освоение производственных мощностей, а объем производства достигает 8,3 млн долл. в год.

3. На третьем этапе достигается максимальный объем производства – 12,3 млн долл. в год.

4. График наращивания объемов выпуска продукции на N ПЗ представлен ниже.

Объем производства, млн долл.	Год инвестиционного проекта					
	1997	1998	1999	2000	2001	2002
12,3			●	→		
8,3		●	●			
5,0	●	●				

Учитывая повышенные требования к качеству продукции, предъявляемые рынком пива московского региона, в ходе реализации инвестиционного проекта планируется произвести коренную реорганизацию подразделений (служб), ответственных за качество выпускаемого на НПЗ пива. В рамках планируемой реорганизации разрозненные подразделения предполагается объединить в жесткую вертикаль, пронизывающую все стадии технологического процесса (цеха и лаборатории), которая будет замкнута на заместителя генерального директора НПЗ по качеству. Функциями создаваемой на НПЗ вертикали качества будут:

- контроль и анализ качества разрабатываемой продукции;
- контроль и анализ качества сырья;
- контроль за соблюдением параметров технологических процессов;
- разработка мероприятий по повышению качества выпускаемой продукции.

Составьте календарный план описанного выше проекта.

Кейс-задача

Механизм контроля в фирме «Бритиш Телеком».

В фирме «Бритиш Телеком» центральный элемент системы финансового контроля — бюджет. Процесс формирования бюджета начинается с разработки пятилетнего плана. Этот план детальный. Значительное внимание в нем уделяется возможному состоянию рынков и конкуренции. Он составляется в форме балансового отчета с указанием возможных прибылей и убытков. Затем на основании пятилетнего плана менеджеры отделений разрабатывают детализированные бюджеты. Особое внимание они уделяют возможным доходам и расходам, обеспечивающим выполнение пятилетнего плана. Для того чтобы обеспечить сопоставимость данных по различным отделениям, руководство фирмы требует, чтобы во всех отделениях бухгалтерская отчетность и расчет производственных издержек велись в сопоставимой форме.

После того как формирование пятилетнего плана и детализированных бюджетов завершено, бюджеты становятся основными контрольными документами организации. Процедура контроля включает проведение ежемесячных и ежеквартальных обзорных совещаний на уровне правлений отделений, на которых реально проведенная деятельность и достигнутый уровень издержек сопоставляются с запланированными показателями. При возникновении отклонений соответствующие менеджеры должны быть готовы объяснить их причины.

Система контроля имеет инструктивно-справочный характер для тех, кто участвует в выработке решений. В рамках бюджетов отделений устанавливаются лимиты капитальных вложений. Руководители отделений могут принимать решения об инвестициях в пределах определенных сумм, если соответствующие затраты в бюджете не указаны. Для больших капитальных затрат по крупным проектам, а также по направлениям, отсутствующим в бюджете, необходимо согласие руководства высшего уровня.

Вопросы для анализа

1. С какими функциями и подсистемами связана подсистема контроля в приведенном примере?

2. Какой объект контроля является основным?

3. Как можно охарактеризовать описанную выше систему контроля по уровню управления компанией?

Тема. Управление стоимостью, ресурсами и рисками проекта

Кейс-задача

В рамках проекта возводятся три объекта. В распоряжении руководителя проекта находятся три комплекта оборудования для создания монолитных стен. Себестоимость использования каждого комплекта на каждом из объектов приведена в таблице. Требуется так распределить комплекты, чтобы обеспечить возведение всех объектов с минимальными затратами.

Исходные данные

Комплекты оборудования	Строительные объекты		
	O ₁	O ₂	O ₃
K ₁	40	10	80
K ₂	10	30	40
K ₃	25	30	10

Кейс-задача.

Крупная московская фирма по производству и продаже ликероводочных изделий инициировала проект автоматизации документооборота, который подразумевал проектирование, разработку и внедрение интернет-сети. В качестве заказчика проекта выступил сама фирма, а в качестве генерального подрядчика — консалтинговая фирма, специализирующаяся на предоставлении услуг в области современных информационных технологий. При этом консалтинговая фирма взяла на себя обязательства самостоятельно спроектировать всю систему документооборота и создать ее силами субподрядной софтверной фирмы.

На стадии переговоров были определены объемы, сроки и стоимость проекта, которая являлась оплатой услуг консалтинговой фирмы. При этом оплата услуг консалтинговой фирмы зависела от конкретных результатов — создания системы документооборота в оговоренные сроки. Из общей стоимости проекта часть денежных средств шла на оплату работы софтверной фирмы, причем работа программистов оценивалась в зависимости от затраченного времени, т.е. с использованием повременной системы оплаты труда.

После окончания первых двух этапов проекта оказалось, что консалтинговая фирма выполнила работы только по первому этапу и соответственно получила оплату результатов только по этому этапу, но софтверной фирме заплатила уже два этапа, т.е. за все время работы программистов. Руководитель проекта со стороны консалтинговой фирмы рассчитал показатели контроля стоимости и доложил результаты руководству. Руководство консалтинговой фирмы обнаружило, что данный проект с точки зрения их фирмы абсолютно нерентабелен.

На совещании, посвященном обсуждению сложившейся ситуации, было принято решение обратиться к заказчику с предложением пересмотреть условия договора ввиду серьезного увеличения объемов работ и усложнения условий их реализации.

Вопросы для анализа

1. На основе каких показателей руководитель проекта мог бы выявить ошибки в управлении стоимостью?

2. Какие ошибки были допущены в управлении стоимостью со стороны консалтинговой фирмы?

3. Как Вы оцениваете решение, принятое на совещании?

4. Какое решение было бы более целесообразно, по Вашему мнению?

Задание 1.

На основании расчетов проекта получены значения ЧДД = 20 000 ден. ед. и ВНД = 16%. Проведите анализ чувствительности проекта, учитывая следующие дополнительные данные.

Таблица 1

	Изменения переменной, %	Новое значение NPV, ден. ед.
Ставка процента	10	18 000
Оборотный капитал	10	21 600
Переменные издержки	10	18 400
Объем реализации	10	27 800
Цена реализации	10	12 000

Заполните следующие таблицы.

Таблица 2

Определение рейтинга факторов проекта, проверяемых на риски

Переменная (x)	Изменение x, %	Изменение ЧДД, %	Отношение процента изменений ЧДД к проценту изменений x	Рейтинг

Таблица 3

**Показатели чувствительности и прогнозируемости
переменных в проекте**

Переменная (x)	Чувствительность (высокая – средняя – низкая)	Возможность прогнозирования (высокая – средняя – низкая)

Кейс-задача

Проект создания специализированной флотилии для ярусного промысла донных пород рыб в прибрежной зоне N и Южных островов.

Цели реализации проекта:

создание специализированной ярусоловной флотилии в рамках единого предприятия для дальнейшего развития прибрежного рыболовства в зоне N и Южных островов;

промышленный лов ежегодно недоиспользуемых объектов морского промысла;

изучение, экспериментальный и промышленный лов полностью неиспользуемых ранее объектов морского промысла;

выпуск высококачественной рыбной продукции на уровне международных стандартов;

развитие взаимовыгодного партнерства и торговли со странами АТР;

интеграция в международную систему маркетинга рыбных продуктов;

создание не менее 250–300 дополнительных рабочих мест.

В ходе прединвестиционного анализа и проектирования были выявлены риски и определены меры их предупреждения, представленные в табл. 4.

Таблица 4

Оценки рисков и меры их предупреждения

Риск	Мера предупреждения
Гибель судна в случае действия природно-естественных рисков	Страхование судна в зарубежных страховых компаниях
Изменение организации распределения квот на вылов биоресурсов в период действия проекта и его окупаемости	Закрепление за предприятием на федеральном уровне неизменной квоты на вылов биоресурсов с момента выдачи разрешения на строительство судов и начала реализации проекта, на основе договора о поддержке лизинга с департаментом по рыболовству Минсельхозпрода России
Транспортные риски при продаже продукции и закупке материально-технических ресурсов	Страхование грузов. Продажа товаров на условиях ФОБ в район промысла с переходом ответственности по рискам от продавца к покупателю
Инфляционный, дефляционный и валютный риски	Применение в контрактах поставки продукции валютных и мультивалютных оговорок. Применение технологии фьючерсных сделок
Политический риск	Первоначальная регистрация судов в офшорной зоне с последующей регистрацией в Российской Федерации, в порту N Южной области

Вопросы для анализа

1. Какие, по Вашему мнению, недоработки в анализе и оценке рисков можно обнаружить в представленном выше материале?

2. Оцените мероприятия по снижению рисков. Являются ли данные мероприятия адекватными выявленным факторам риска?

Комплект заданий для самостоятельной работы обучающихся

Тема Современные концепции управления проектом. Базовые понятия и определения

1. Дайте определение понятию «проект»?
2. Перечислите обязательные характеристики понятия «проект»?
3. Какими дополнительными характеристиками обладает понятие «проект»?
4. Дайте определение понятию «программа» и приведите примеры различных программ?
5. На какие группы или виды подразделяются проекты? Приведите пример для каждого из видов проекта из вашего окружения.

6. Отнесите перечисленные проекты к определенному виду или можно отнести к нескольким видам:
 - ✓ проект перестройки системы высшего образования в России; _____
 - ✓ проект финансовой стабилизации России; _____
 - ✓ запуск межпланетной станции для высадки человека на Марсе; _____
 - ✓ проект строительства пирамид в Древнем Египте; _____
 - ✓ постройку дачного дома. _____

7. Что является предметом изучения дисциплины «Управление проектами»? _____

8. Перечислите основные подсистемы управления проектами?





9. Какие схемы управления проектами существуют? В чем заключается суть каждой из перечисленных вами схем?

10. Об успешности проекта судят по тому, насколько его _____ соответствует по своим _____

_____ и другим _____ запланированному уровню.

Тема. Управление содержанием и организацией проекта

1. Определите миссию для перечисленных ниже проектов:
 - ✓ строительство нефтепровода;
 - ✓ строительство жилого дома;
 - ✓ проект реструктуризации предприятия;
 - ✓ реформа образования?
2. Каким образом соотносятся понятия «миссия и стратегия проекта»?
3. Какие фазы проекта являются обязательными (необходимыми) и все ли они таковыми являются?
4. Перечислите отличия фаз жизненного цикла и этапов реализации проекта?
5. Чем отличаются организационная структура проекта и организационная структура предприятия?
6. Задачами управления проекта являются:
7. Ключевыми участниками любого проекта являются

	Участник	Описание
		
		
		
		

8. Управление проектом состоит из трех основных этапов:

№	Этап	Описание

9. Что такое сетевое планирование? Представьте на схеме

Тема. Международные стандарты и сертификация в области управления проектами

1. Назовите отличия стандартов, относящиеся к объектам и к субъектам управления?
2. Перечислите международные профессиональные организации в области управления проектами?
3. Охарактеризуйте группу стандартов, которые применяются к отдельным объектам управления?
4. Назовите принципы, на которых основан PMBOK Guide?
5. Дайте характеристику структуре PMBOK.
6. Какие международные требования предъявляются к компетентности менеджеров проектов, разработанных IPMA?

7. Что Вы знаете о стандартах, которые используются применительно к системе управления проектами в организации.

8. Каким образом и с какой целью осуществляется международная сертификация по управлению проектами?

Тема. Фаза и этапы проекта

1. В чем заключается суть проведения предварительного анализа осуществимости проекта?
2. Что относится к основным составляющим ходатайства о намерениях.
3. Что входит в понятие прединвестиционных исследований?
4. Какую цель преследует подготовка обоснования инвестиций?
5. По какому принципу и как выбираются участки под возведение, строительство объектов?
6. Какова процедура выбора места для размещения объекта в ходе начальной фазы проекта?
7. Когда предварительное инвестиционное решение принимается инвестором?
8. Какие специалисты могут принимать участие в разработке проекта?
9. Определите структуру проведения проектного анализа?
10. Перечислите виды контроля технологического оборудования по критерию качества.
11. Раскройте содержание пусконаладочных работ?
12. Что необходимо представить рабочей комиссии при приемке объекта в обязательном порядке?
13. Перечислите этапы закрытия контракта?
14. Определите суть основного критерия принятия решения по выходу из проекта?

Тема. Основные подсистемы управления проектом

Задание: самостоятельно ответить на вопросы

1. Какие структурные компоненты организации Вы знаете? На сколько они взаимосвязаны?
2. Что является первичным в системе бизнес-организация? А в соотношении бизнес-процессы — организационная структура?
3. Каковы требования к структуре управления организацией?
4. Каковы критерии классификации организационных структур управления?
5. Каким образом оптимизация организационной структуры изменяет эффективность предприятия?
6. Какие элементы организационной структуры организации Вы знаете?
7. Какие организационные типы структур наиболее распространены в рыночной экономике?

Опишите их.

8. Каковы особенности формирования матричной структуры управления? Опишите их преимущества и недостатки.
9. Какие задачи решаются в процессе проектирования оргструктур управления?
10. Опишите требования и принципы, положенные в основу проектирования оргструктур.
11. Проанализируйте различные варианты развития организации для компаний разных типов.

Какой из них наиболее подходит для вновь созданной компании? Какой — для компании, давно обосновавшейся на рынке?

12. Какие внутренние факторы организации влияют на ее структуру? Они характерны для всех компаний или нет?

13. Матричная структура организации более прогрессивна, чем организационная. Если это так, то в фирме возникают одновременно две ветви власти. Каково правильное решение для такой ситуации? Определите место каждой из структур в жизнедеятельности фирмы, а также рамки для ее применения.

14. Какие нетрадиционные составляющие включаются в понятие «офис проекта»?
15. Назовите главные различия понятий «офис проекта» и «офис компании».
16. В чем специфика виртуального офиса проекта?
17. В чем главная специфика виртуальности офиса по сравнению с традиционными офисами?
18. Можно ли говорить об офисе проекта без информационных и компьютерных технологий?
19. Может ли виртуальный офис проекта, предприятия базироваться на одном компьютере без сетевой связи?
20. В чем различия виртуального и электронного офисов?
21. Назовите основные составляющие виртуального офиса проекта.

Тема. Управление продолжительностью проекта

1. Перечислите основные черты западного проектного финансирования?
2. Каковы основные формы проектного финансирования?
 3. В чем особенности соглашения о разделе продукции как способа проектного финансирования?
 4. В чем заключаются преимущества проектного финансирования?
 5. В чем заключаются недостатки проектного финансирования?
6. Для чего необходимо проведение оценки эффективности проектов?
7. Каковы основные показатели эффективности проектов?
8. Каковы основные критерии эффективности проектов?

Тема. Управление приводящими моментами (изменениями; непредвиденными проблемами, рисками; исправление ошибок).

1. Каковы основные фазы формирования концепции маркетинга проекта?
2. Каковы основные составляющие программы маркетинга проекта?
 3. Назовите основные статьи доходов и расходов в бюджете маркетинга проекта.
 4. Что понимается под «управлением маркетингом» в рамках инвестиционного проектирования?

Тема. Система управления проектами в компании. Особенности управления нетрадиционными видами проектов

1. В чем различие терминов «система управления проектами» и «корпоративная система управления проектами»?
2. Назовите основные составляющие СУП.
3. В чем различия корпоративных стандартов управления проектами и компаний?
4. Каковы базовые корпоративные стандарты управления компанией?
5. Можете ли Вы охарактеризовать состав КСУП?
6. Системы управления проектами – это
7. Применение этих технологий способствует своевременной реализации проектов в рамках выделенных бюджетов и с требуемым качеством.
8. Системы управления проектами используются для решения следующих основных задач
9. На российском рынке в настоящее время наиболее популярными являются несколько систем управления проектами.

Название	Описание
Microsoft Office Project 2007	– это комплексное решение корпорации Microsoft по управлению корпоративными проектами, которое позволяет управлять проектами любой сложности и включает в себя семейство следующих программных продуктов:
MS Office Project Standart	
MS Office Project Professional	
MS Office Project Server	
MS Office Project Web Access	
Spider Project Professional (также существуют версии Desktop и Lite, разработчик "Технологии управления Спайдер") - пакет управления проектами, спроектированный и разработанный с учетом практического опыта, потребностей, особенностей и приоритетов Российского рынка. Этот пакет - единственная отечественная разработка среди популярных в России систем управления проектами.	
Программные продукты компании Primavera Inc:	
Primavera Project Planner Professional	
SureTrack Project Manager	

10. Для создания компьютерной модели проекта с использованием одной из упомянутых систем, необходимо проделать следующие шаги.

11. В процессе исполнения проекта данные системы позволяют _____.
12. Задание: дополните ответы на вопросы
 1. Дополните перечень процедур банкротства:
 - а) досудебная санация;
 - б) наблюдение;
 - в) ...
 - г) ...
 - д) ...
 2. Ситуационный (стратегический) анализ складывается из (вычеркните ненужное, допишите недостающее):
 - а) SWOT-анализа;
 - б) макроэкономического анализа отрасли;
 - в) анализа конкуренции;
 - г) ...
 3. Перечислите общие принципы формирования инвестиционного портфеля предприятия (исключите ошибочные суждения и допишите верные):
 - а) принцип обеспечения доступности финансовых инвестиций;
 - б) принцип оптимизации соотношения доходности и риска;
 - в) принцип обеспечения управляемости инвестициями;
 - г) ...
 4. Основные маркетинговые мероприятия в прединвестиционной фазе (исключите ошибочные суждения и дополните верные):
 - а) программа расходов на проект;
 - б) программа продаж;
 - в) маркетинговое исследование;
 - г) разработка стратегии проекта;
 - д) ...
 5. Назовите слабые стороны следующих субъектов технологической инновационной деятельности:
 - а) организации РАН — ...
 - б) крупные оборонные НИИ и КБ — ...
 - в) МП НТС — ...

6. Исправьте приведенную ниже классификацию ЧС — укажите, что относится к классификации, а что к мероприятиям. Дополните мероприятия и процессы, реализуемые при управлении ЧС:

- а) локальные;
- б) местные;
- в) территориальные;
- г) границы зон распространения поражающих факторов ЧС;
- д) изучение причин и динамики ЧС во времени;
- е) региональные ;
- ж) техногенные ;
- з) федеральные;
- и) социальные;
- к) трансграничные;
- и)...

7. Приведите примеры (можно условные) традиционного и нетрадиционного проектов в следующих областях:

- а) строительство;
- б) промышленность;
- в) продовольствие;
- г) транспорт.

8. По содержанию программы подразделяются:

- а) на научно-технические;
- б) социальные;
- в) инвестиционные;
- г) ... (дополните).

Тема. Управление ресурсами проекта

1. Перечислите 12 базовых возможных стратегий проекта.
2. Каковы факторы успеха при стратегическом планировании?
3. Каковы факторы успеха при детальном планировании?
4. Что должен включать в себя детальный график?
5. Каковы методы контроля фактического выполнения проекта?
6. В чем заключается контроль прогресса в реализации проекта?
7. Назовите пять основных возможных вариантов действий в ходе реализации проекта.
8. В чем заключается управление изменениями?

Тема. Управление качеством проекта

1. Можете ли Вы назвать этапы оценки затрат проекта?
2. Что означает понятие «бюджетирование»?
3. От чего зависит форма представления бюджетов?
4. Какие типы бюджетов в зависимости от стадии жизненного цикла проекта Вы знаете?
5. Чем различаются традиционный метод контроля и метод освоенного объема?
6. В чем состоит сущность прогнозирования затрат?
7. В чем состоит цель составления и представления отчетности?
8. Можете ли Вы дать определение понятию «анализ рисков»?
9. Какие виды оценки риска Вам известны?
10. Каковы методы снижения рисков?
11. Что такое страхование рисков и каким образом использовать этот метод снижения рисков?
12. Как использовать распределение рисков между участниками проекта?

Тема. Управление работами по проекту

1. На основании чего осуществляется планирование потребности в ресурсах? Приведите пример процесса планирования ресурсов.
2. Можете ли Вы привести примеры ситуаций, когда возникает ресурсный конфликт?
3. Какие существуют методы выравнивания потребности в ресурсах?
4. Что понимают под структурой работы и из чего она состоит?
5. В чем состоит различие между схемой деятельности с ориентацией на результат и схемой деятельности с ориентацией на задание?
6. Приведите примеры факторов потерь времени в ходе реализации проекта.
7. Какими методами измеряется производительность труда и в чем заключается особенность каждого метода?
8. Как можно классифицировать затраты проекта?
9. Какова зависимость между продолжительностью и стоимостью выполнения работ? Каковы пути сокращения длительности проекта?

Тема. Управление качеством проекта
задания

1. В чем суть управления коммуникациями?
2. Расскажите о коммуникационных барьерах.

3. Как связаны коммуникации и информационные системы?
4. Как связаны ИС УП и КСУП?
5. Охарактеризуйте структуру ИСУП.
6. Какие типы программных средств используются на различных стадиях жизненного цикла проекта?
7. Что Вы знаете об основных типах программных систем УП?
8. Каковы базовые функции календарного планирования?

Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы

Критерии оценки к экзамену

Оценка «отлично» (86-100 баллов) ставится обучающемуся, обнаружившему систематические и глубокие знания учебно-программного материала, умения свободно выполнять задания, предусмотренные программой в типовой ситуации (с ограничением времени) и в нетиповой ситуации, знакомство с основной и дополнительной литературой, усвоение взаимосвязи основных понятий дисциплины в их значении приобретаемой специальности и проявившему творческие способности и самостоятельность в приобретении знаний. Студент исчерпывающим образом ответил на вопросы экзаменационного билета. Задача решена правильно, студент способен обосновать выбранный способ и пояснить ход решения задачи.

Оценка «хорошо» (71-85 баллов) ставится обучающемуся, обнаружившему полное знание учебно-программного материала, успешное выполнение заданий, предусмотренных программой в типовой ситуации (с ограничением времени), усвоение материалов основной литературы, рекомендованной в программе, способность к самостоятельному пополнению и обновлению знаний в ходе дальнейшей работы над литературой и в профессиональной деятельности. При ответе на вопросы экзаменационного билета студентом допущены несущественные ошибки. Задача решена правильно или ее решение содержало несущественную ошибку, исправленную при наводящем вопросе экзаменатора.

Оценка «удовлетворительно» (56-70 баллов) ставится обучающемуся, обнаружившему знание основного учебно-программного материала в объеме, достаточном для дальнейшей учебы и предстоящей работы по специальности, знакомство с основной литературой, рекомендованной программой, умение выполнять задания, предусмотренные программой. При ответе на экзаменационные вопросы и при выполнении экзаменационных заданий обучающийся допускает погрешности, но обладает необходимыми знаниями для устранения ошибок под руководством преподавателя. Решение задачи содержит ошибку, исправленную при наводящем вопросе экзаменатора.

Оценка «неудовлетворительно» (менее 56 баллов) ставится обучающемуся, обнаружившему пробелы в знаниях основного учебно-программного материала, допустившему принципиальные ошибки в выполнении предусмотренных программой заданий, слабые побуждения к самостоятельной работе над рекомендованной основной литературой.

Оценка «неудовлетворительно» ставится обучающимся, которые не могут продолжить обучение или приступить к профессиональной деятельности по окончании академии без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине.

Критерии оценивания контрольной работы текущего контроля успеваемости обучающихся (рекомендуемое)

Комплект контрольных вопросов для проведения устных опросов

Критерии оценивания (устанавливаются разработчиком самостоятельно с учетом использования рейтинговой системы оценки успеваемости обучающихся)

Примерные критерии оценивания:

- правильность ответа по содержанию задания (учитывается количество и характер ошибок при ответе);
- полнота и глубина ответа (учитывается количество усвоенных фактов, понятий и т.п.);
- сознательность ответа (учитывается понимание излагаемого материала);

– логика изложения материала (учитывается умение строить целостный, последовательный рассказ, грамотно пользоваться специальной терминологией);

– использование дополнительного материала;

– рациональность использования времени, отведенного на задание (не одобряется затянутость выполнения задания, устного ответа во времени, с учетом индивидуальных особенностей обучающихся).

Шкала оценивания (устанавливается разработчиком самостоятельно с учетом использования рейтинговой системы оценки успеваемости обучающихся)

Примерная шкала оценивания:

Баллы для учета в рейтинге (оценка)	Степень удовлетворения критериям
86-100 баллов «отлично»	Обучающийся полно и аргументировано отвечает по содержанию вопроса (задания); обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только по учебнику, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно.

71-85 баллов «хорошо»	Обучающийся достаточно полно и аргументировано отвечает по содержанию вопроса (задания); обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только по учебнику, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно. Допускает 1-2 ошибки, исправленные с помощью наводящих вопросов.
56-70 баллов «удовлетворительно»	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данного задания, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки.
0-55 баллов «неудовлетворительно»	Обучающийся обнаруживает незнание ответа на соответствующее задание (вопрос), допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал. Отмечаются такие недостатки в подготовке обучающегося, которые являются серьезным препятствием к успешному овладению последующим материалом.

Критерии оценивания контрольной работы для практических (лабораторных) работ

Критерии оценивания (устанавливаются разработчиком самостоятельно с учетом использования рейтинговой системы оценки успеваемости обучающихся)

Примерные критерии оценивания:

- правильность выполнения задания на практическую/лабораторную работу в соответствии с вариантом;
- степень усвоения теоретического материала по теме практической /лабораторной работы;
- способность продемонстрировать преподавателю навыки работы в инструментальной программной среде, а также применить их к решению типовых задач, отличных от варианта задания;
- качество подготовки отчета по практической / лабораторной работе;
- правильность и полнота ответов на вопросы преподавателя при защите работы и др.

Шкала оценивания (устанавливается разработчиком самостоятельно с учетом использования рейтинговой системы оценки успеваемости обучающихся)

Примерная шкала оценивания практических занятий (лабораторных работ):

Баллы для учета в рейтинге (оценка)	Степень удовлетворения критериям
86-100 баллов «отлично»	Выполнены все задания практической (лабораторной) работы, обучающийся четко и без ошибок ответил на все контрольные вопросы.
71-85 баллов «хорошо»	Выполнены все задания практической (лабораторной) работы; обучающийся ответил на все контрольные вопросы с замечаниями.
56-70 баллов «удовлетворительно»	Выполнены все задания практической (лабораторной) работы с замечаниями; обучающийся ответил на все контрольные вопросы с замечаниями.
0-55 баллов «неудовлетворительно»	Обучающийся не выполнил или выполнил неправильно задания практической (лабораторной) работы; обучающийся ответил на контрольные вопросы с ошибками или не ответил на контрольные вопросы.

Критерии оценивания контрольной работы тестовых заданий

Материалы тестовых заданий

Материалы тестовых заданий следует сгруппировать по темам/разделам изучаемой дисциплины (модуля) в следующем виде:

Тема (темы) / Раздел дисциплины (модуля)

Тестовые задания по данной теме (темам)/Разделу с указанием правильных ответов.

Критерии оценивания (устанавливаются разработчиком самостоятельно с учетом использования рейтинговой системы оценки успеваемости обучающихся)

Примерные критерии оценивания:

- отношение правильно выполненных заданий к общему их количеству

Шкала оценивания (устанавливается разработчиком самостоятельно с учетом использования рейтинговой системы оценки успеваемости обучающихся)

Примерная шкала оценивания:

Баллы для учета в рейтинге (оценка)	Степень удовлетворения критериям
86-100 баллов «отлично»	Выполнено 86-100% заданий

71-85 баллов «хорошо»	Выполнено 71-85% заданий
56-70 баллов «удовлетворительно»	Выполнено 56-70% заданий
0-55 баллов «неудовлетворительно»	Выполнено 0-56% заданий
Критерии оценивания контрольной работы темы эссе (рефератов, докладов, сообщений)	
<p>Перечень тем эссе/докладов/рефератов/сообщений и т.п.</p> <p>Критерии оценивания (устанавливаются разработчиком самостоятельно с учетом использования рейтинговой системы оценки успеваемости обучающихся)</p> <p>Примерные критерии оценивания:</p> <ul style="list-style-type: none"> – полнота раскрытия темы; – степень владения понятийно-терминологическим аппаратом дисциплины; – знание фактического материала, отсутствие фактических ошибок; – умение логически выстроить материал ответа; – умение аргументировать предложенные подходы и решения, сделанные выводы; – степень самостоятельности, грамотности, оригинальности в представлении материала (стилистические обороты, манера изложения, словарный запас, отсутствие или наличие грамматических ошибок); – выполнение требований к оформлению работы. <p>Шкала оценивания (устанавливается разработчиком самостоятельно с учетом использования рейтинговой системы оценки успеваемости обучающихся).</p> <p>Примерная шкала оценивания письменных работ:</p>	
Баллы для учета в рейтинге (оценка)	Степень удовлетворения критериям
86-100 баллов «отлично»	<p>Содержание работы в целом соответствует теме задания. Продемонстрировано знание фактического материала, отсутствуют ошибки. Продемонстрировано уверенное владение понятийно-терминологическим аппаратом дисциплины (уместность употребления, аббревиатуры, толкование и т.д.), отсутствуют ошибки в употреблении терминов. Показано умелое использование категорий и терминов дисциплины в их ассоциативной взаимосвязи.</p> <p>Ответ четко структурирован и выстроен в заданной логике. Части ответа логически взаимосвязаны. Отражена логическая структура проблемы (задания): постановка проблемы – аргументация – выводы. Объем ответа укладывается в заданные рамки при сохранении смысла.</p> <p>Продемонстрировано умение аргументировано излагать собственную точку зрения. Видно уверенное владение освоенным материалом, изложение сопровождается адекватными иллюстрациями (примерами) из практики.</p> <p>Высокая степень самостоятельности, оригинальность в представлении материала: стилистические обороты, манера изложения, словарный запас. Отсутствуют стилистические и орфографические ошибки в тексте.</p> <p>Работа выполнена аккуратно, без помарок и исправлений.</p>
71-85 баллов «хорошо»	<p>Содержание ответа в целом соответствует теме задания. Продемонстрировано знание фактического материала, встречаются несущественные фактические ошибки.</p> <p>Продемонстрировано владение понятийно-терминологическим аппаратом дисциплины (уместность употребления, аббревиатуры, толкование и т.д.), отсутствуют ошибки в употреблении терминов.</p> <p>Показано умелое использование категорий и терминов дисциплины в их ассоциативной взаимосвязи.</p> <p>Ответ в достаточной степени структурирован и выстроен в заданной логике без нарушений общего смысла. Части ответа логически взаимосвязаны. Отражена логическая структура проблемы (задания): постановка проблемы – аргументация – выводы. Объем ответа незначительно превышает заданные рамки при сохранении смысла.</p> <p>Продемонстрировано умение аргументированно излагать собственную точку зрения, но аргументация не всегда убедительна. Изложение лишь отчасти сопровождается адекватными иллюстрациями (примерами) из практики.</p> <p>Достаточная степень самостоятельности, оригинальность в представлении материала. Встречаются мелкие и не искажающие смысла ошибки в стилистике, стилистические штампы. Есть 1–2 орфографические ошибки.</p> <p>Работа выполнена аккуратно, без помарок и исправлений.</p>

56-70 баллов «удовлетворительно»	<p>Содержание работы в целом соответствует теме задания. Продемонстрировано удовлетворительное знание фактического материала, есть фактические ошибки (25–30%). Продемонстрировано достаточное владение понятийно-терминологическим аппаратом дисциплины, есть ошибки в употреблении и трактовке терминов, расшифровке аббревиатур.</p> <p>Ошибки в использовании категорий и терминов дисциплины в их ассоциативной взаимосвязи.</p> <p>Ответ плохо структурирован, нарушена заданная логика. Части ответа логически разорваны, нет связей между ними. Ошибки в представлении логической структуры проблемы (задания): постановка проблемы – аргументация – выводы. Объем ответа в существенной степени (на 25–30%) отклоняется от заданных рамок.</p> <p>Нет собственной точки зрения либо она слабо аргументирована. Примеры, приведенные в ответе в качестве практических иллюстраций, в малой степени соответствуют изложенным теоретическим аспектам.</p> <p>Текст работы примерно наполовину представляет собой стандартные обороты и фразы из учебника/лекций. Обилие ошибок в стилистике, много стилистических штампов. Есть 3–5 орфографических ошибок.</p> <p>Работа выполнена не очень аккуратно, встречаются помарки и исправления.</p>
0-55 баллов «неудовлетворительно»	<p>Содержание ответа не соответствует теме задания или соответствует ему в очень малой степени.</p> <p>Продемонстрировано крайне слабое владение понятийно-терминологическим аппаратом дисциплины (неуместность употребления, неверные аббревиатуры, искаженное толкование и т.д.), присутствуют многочисленные ошибки в употреблении терминов.</p> <p>Продемонстрировано крайне низкое (отрывочное) знание фактического материала, много фактических ошибок – практически все факты (данные) либо искажены, либо неверны.</p> <p>Ответ представляет собой сплошной текст без структурирования, нарушена заданная логика. Части ответа не взаимосвязаны логически. Нарушена логическая структура проблемы (задания): постановка проблемы – аргументация – выводы. Объем ответа более чем в 2 раза меньше или превышает заданный. Показаны неверные ассоциативные взаимосвязи категорий и терминов дисциплины.</p> <p>Отсутствует аргументация изложенной точки зрения, нет собственной позиции.</p> <p>Отсутствуют примеры из практики либо они неадекватны.</p> <p>Текст ответа представляет полную кальку текста учебника/лекций. Стилистические ошибки приводят к существенному искажению смысла. Большое число орфографических ошибок в тексте (более 10 на страницу).</p> <p>Работа выполнена неаккуратно, с обилием помарок и исправлений. В работе один абзац и больше позаимствован из какого-либо источника без ссылки на него.</p>
Критерии оценивания контрольной работы участия обучающегося в активных формах обучения (доклады, выступления на семинарах, практических занятиях и пр.):	
Баллы для учета в рейтинге (оценка)	Степень удовлетворения критериям
86-100 баллов «отлично»	<p>Полное раскрытие вопроса; указание точных названий и определений; правильная формулировка понятий и категорий; самостоятельность ответа, умение вводить и использовать собственные классификации и квалификации, анализировать и делать собственные выводы по рассматриваемой теме; использование дополнительной литературы и иных материалов и др.</p>
71-85 баллов «хорошо»	<p>Недостаточно полное, по мнению преподавателя, раскрытие темы; несущественные ошибки в определении понятий, категорий и т.п., кардинально не меняющих суть изложения; использование устаревшей учебной литературы и других источников</p>
56-70 баллов «удовлетворительно»	<p>Отражение лишь общего направления изложения лекционного материала и материала современных учебников; наличие достаточного количества несущественных или одной - двух существенных ошибок в определении понятий и категорий и т. п.; использование устаревшей учебной литературы и других источников; неспособность осветить проблематику учебной дисциплины и др.</p>
0-55 баллов «неудовлетворительно»	<p>Темы не раскрыты; большое количество существенных ошибок; отсутствие умений и навыков, обозначенных выше в качестве критериев выставления положительных оценок и др.</p>
Критерии оценивания контрольной работы кейс-задач	

Задание (я):

Критерии оценивания (устанавливаются разработчиком самостоятельно с учетом использования рейтинговой системы оценки успеваемости обучающихся)

Примерные критерии оценивания:

- соответствие решения сформулированным в кейсе вопросам (адекватность проблеме и рынку);
- оригинальность подхода (новаторство, креативность);
- применимость решения на практике;
- глубина проработки проблемы (обоснованность решения, наличие альтернативных вариантов, прогнозирование возможных проблем, комплексность решения).

Шкала оценивания (устанавливается разработчиком самостоятельно с учетом использования рейтинговой системы оценки успеваемости обучающихся)

Примерная шкала оценивания:

Баллы для учета в рейтинге (оценка)	Степень удовлетворения критериям
86-100 баллов «отлично»	Предложенное решение соответствует поставленной в кейс-задаче проблеме. Обучающийся применяет оригинальный подход к решению поставленной проблемы, демонстрирует высокий уровень теоретических знаний, анализ соответствующих источников. Формулировки кратки, ясны и точны. Ожидаемые результаты применения предложенного решения конкретны, измеримы и обоснованы.
71-85 баллов «хорошо»	Предложенное решение соответствует поставленной в кейс-задаче проблеме. Обучающийся применяет в основном традиционный подход с элементами новаторства, частично подкрепленный анализом соответствующих источников, демонстрирует хороший уровень теоретических знаний. Формулировки недостаточно кратки, ясны и точны. Ожидаемые результаты применения предложенного решения требуют исправления незначительных ошибок.
56-70 баллов «удовлетворительно»	Демонстрирует средний уровень знаний, умений, навыков в соответствии с критериями оценивания. Предложенное решение требует дополнительной конкретизации и обоснования, в целом соответствует поставленной в задаче проблеме. При решении поставленной проблемы обучающийся применяет традиционный подход, демонстрирует твердые знания по поставленной проблеме. Предложенное решение содержит ошибки, уверенно исправленные после наводящих вопросов.
0-55 баллов «неудовлетворительно»	Наличие грубых ошибок в решении ситуации, непонимание сущности рассматриваемой проблемы, неуверенность и неточность ответов после наводящих вопросов. Предложенное решение не обосновано и не применимо на практике

ИЗМЕНЕНИЯ И ДОПОЛНЕНИЯ

Ведомость изменений

№ п/п	Вид обновлений	Содержание изменений, вносимых в ОПОП	Обнование изменений
1			
2			
3			
4			
5			
6			