

Министерство сельского хозяйства Российской Федерации  
ФГБОУ ВО «Красноярский государственный аграрный университет»

*А. В. Цветцых, З. Е. Шапорова, К. Ю. Лобков*

## **УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ**

*Методические указания  
для самостоятельной работы*

*Электронный ресурс*

Красноярск 2018

*Рецензент*  
*Д.В. Паршуков, канд. экон. наук,*  
*доц. каф. «Организация и экономика сельскохозяйственного производства»*  
*Красноярского ГАУ*

Цветцых, А. В.

**Управление проектами** : метод. указания для самостоятельной работы / А. В. Цветцых, З. Е. Шапорова, К. Ю. Лобков; Краснояр. гос. аграр. ун-т. – Красноярск, 2018. – 57 с.

Представлены задания для самостоятельной работы по основным темам дисциплины в практическом и теоретическом срезах. Выполнение самостоятельной работы предполагает ответы на контрольные вопросы, освоение понятий и терминов дисциплины, проработка вопросов тестов и расчетных заданий.

Предназначено для обучающихся по направлению 38.04.02 «Менеджмент» направленности «Стратегическое управление» всех форм обучения.

Печатается по решению редакционно-издательского совета Красноярского  
государственного аграрного университета

© Цветцых А. В., З. Е. Шапорова, К. Ю. Лобков, 2018  
© ФГБОУ ВО «Красноярский государственный аграрный университет», 2018

## ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	4
1. Требования к структуре и содержанию самостоятельной работы...	6
2. Порядок оформления и сдачи самостоятельной работы.....	8
3. Задания для выполнения теоретической части самостоятельной работы.....	10
4. Задания для выполнения практической части самостоятельной работы.....	46
5. Вопросы для подготовки к экзамену.....	51
6. Критерии для оценки знаний, умений, навыков и заявленных компетенций .....	52
Список литературы.....	54
Приложение.....	56

## ВВЕДЕНИЕ

Дисциплина «Управление проектами» является важным компонентом системы подготовки будущего выпускника. Формирования у него теоретических знаний и практических навыков в области управления инвестиционной, финансовой и инновационной деятельностью хозяйствующего субъекта. Дисциплина нацелена на формирование у слушателей базовых знаний о проектной технологии управления предприятием, экономике проектов предприятий АПК и процессах их реализации.

Данные методические указания могут быть использованы преподавателем для организации и проведения семинарских занятий, а также магистрантами в ходе самостоятельного изучения дисциплины. Использование предлагаемых методических рекомендаций направлено на формирование у магистрантов профессиональной компетенции (ПК-1): способность управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями.

**Цель** изучения дисциплины «Управление проектами» – подготовка магистрантов к изучению экономических и организационно-правовых основ развития управленческой деятельности при реализации различных проектов.

Основными задачами дисциплины, решаемых при выполнении самостоятельной работы магистранта являются:

- определять цели проекта;
- разрабатывать технико-экономическое обоснование проекта;
- разделять деятельность на отдельные взаимозависимые задачи;
- анализировать финансовую реализуемость и экономическую эффективность проекта;
- составлять сетевой график реализации проекта;
- формировать бюджет проекта.

В результате изучения дисциплины магистрант должен:

*знать:*

- место и роль управления проектами в общей системе организационно-экономических знаний;
- современную методологию и технологию управления проектами;
- основные типы и характеристики проектов;
- функции управления проектами;
- основные этапы реализации проектов;
- основные нормативные акты, регламентирующие проектную деятельность;
- современное программное обеспечение в области управления проектами

*уметь:*

- определять цели проекта;

- разрабатывать технико-экономическое обоснование проекта;
  - разделять деятельность на отдельные взаимозависимые задачи;
  - анализировать финансовую реализуемость и экономическую эффективность проекта;
  - составлять сетевой график реализации проекта;
  - формировать бюджет проекта;
  - использовать пакеты прикладных программ для управления проектами
- владеть:*
- современной (в том числе, международной) терминологией в области управления проектами;
  - основными стандартами и нормативными актами в области управления проектами;
  - основными методами портфельного управления;
  - методами анализа и контроля событий каждой фазы жизненного цикла проекта;
  - инструментами анализа и построения организационных структур; принципами организации управления проектами;
  - современными методами управления проектами с использованием современного программного обеспечения.

Основной целью самостоятельной работы является приобретение и закрепление у будущего выпускника теоретических знаний, получение необходимых компетенций, приобретение практики самостоятельной исследовательской работы, накоплении и обработки научного, методического и аналитического материала, приобретение практики работы в программах «Microsoft Word», «Microsoft Excel», «Microsoft PowerPoint».

Выполнение практических заданий по самостоятельной работе предполагает наличие у магистрантов определенных теоретических знаний, полученных на лекционных занятиях и самостоятельном изучении рекомендуемого списка литературы по конкретной теме. Представленный список рекомендуемой литературы служить только базовой частью источников. Поэтому магистранту необходимо также при выполнении заданий самостоятельно находить и использовать дополнительные статистические материалы, материалы научных статей, монографий, раскрывающих отдельные проблемные вопросы функционирования и развития предприятий агропромышленного комплекса (АПК).

В методических указаниях представлены теоретические и практические задания в разе основных тем дисциплины. В выполнение теоретической части дисциплины входит изучение теоретических вопросов, освоение основных терминов и понятий, ответы на вопросы теста.

Получив необходимые теоретические знания нужно выполнить практические задания.

## 1. ТРЕБОВАНИЯ К СТРУКТУРЕ И СОДЕРЖАНИЮ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

Самостоятельная работа должна включать следующие разделы и иметь следующую структуру:

- ~ титульный лист;
- ~ содержание;
- ~ введение (1–1,5 стр.);
- ~ теоретическая часть (5 стр.);
- ~ практическую часть (2–8 стр.);
- ~ заключение (2–3 стр.);
- ~ библиографический список;
- ~ приложение.

Титульный лист представляет собой бланк установленного образца, выполненный компьютерным способом. На нем указываются название вуза, дисциплины, тема самостоятельной работы, фамилия и инициалы студента, преподавателя, а также город и год (приложение).

Содержание включает введение, номера и названия разделов, подразделов, библиографический список, приложения в той последовательности, в которой они расположены в работе с указанием страниц, с которых они начинаются.

Во введении автором обосновывается актуальность темы исследования, а также теоретическая, методологическая и информационная основа (база) исследования.

В теоретической части работы рассматриваются теоретические и методологические аспекты исследуемой проблемы. Для этого прорабатываются литературные источники ведущих экономистов страны и зарубежья, на которые по тексту работы делаются обязательные ссылки из библиографического списка. При выполнении раздела необходимо обращать внимание на соответствие фактического материала объекта действующим нормативным документам и методическим рекомендациям.

Практическая часть предполагает решение задач, предложенных в методическом указании. Заключение должно отражать основные результаты исследования, имеющие важное значение для решения теоретических и практических задач, связанных с повышением экономической эффективности развития организации. Они должны логически вытекать из проведенного исследования, быть сформулированы четко, ясно, конкретно, без повторения основного текста и изложены в виде отдельных пунктов. Последовательность выводов должна соответствовать содержанию работы.

Библиографический список должен содержать законодательные, нормативно-правовые акты и публикации, которые фактически использовались при написании работы и на них сделана ссылка по тексту с указанием страницы в источнике, с которой была взята данная выдержка.

В работе должно быть использовано не менее 30 источников (период издания – последние пять лет). При отсылке к источнику, упоминание которого включено в библиографический список, в тексте документа после упоминания о нем (или после цитаты из него) проставляют в квадратных скобках номер, под которым он значится в библиографическом списке, при необходимости указать том, страницу и т. п. например: [7, т.1, с.20].

Приложения включают вспомогательный материал, который необходим для повышения наглядности изучаемых вопросов и подтверждения отдельных выводов.

## **2. ПОРЯДОК ОФОРМЛЕНИЯ И СДАЧИ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ**

Работа должна быть выполнена на стандартных листах формата А4 и оформлена в твердую обложку.

Общий объем работы 30–35 страниц. Работа выполняется в текстовом редакторе «Microsoft Word», шрифт – «Times New Roman» 14, полуторный интервал, отступ – 1,5 см.; поля: левое – 2,5 см., правое, верхнее и нижнее – 2 см.

Части самостоятельной работы начинаются с новой страницы и нумеруются арабскими цифрами. Разделы должны иметь содержательные названия. Их заголовки размещаются симметрично тексту. В конце заголовка точка не ставится. Нумерация страниц должна быть сквозной: первой страницей считается титульный лист, второй – содержание и т. д. Номера страниц проставляются со второй страницы введения арабскими цифрами внизу страницы.

Номер страницы ставится посередине нижнего поля, точка после номера страницы не ставится. Цифровой материал необходимо оформлять в виде таблиц.

Каждая таблица должна иметь заголовок, отражающий ее содержание, и порядковую сквозную нумерацию арабскими цифрами. Если строки или графы таблицы выходят за формат страницы, ее делят на части, помещая одну часть под другой или рядом, при этом в каждой части таблицы повторяют ее головку и боковик. При делении таблицы на части допускается ее головку или боковик заменять соответственно номером граф и строк. При этом нумеруют арабскими цифрами графы и (или) строки первой части таблицы. При переносе части таблицы на ту же или другие страницы название таблицы помещают только над первой частью. Слово «Таблица» указывают один раз слева над первой частью таблицы, над другими частями пишут слова «Продолжение таблицы» с указанием номера (обозначения) таблицы. Если в конце страницы таблица прерывается и ее продолжение будет на следующей странице, в первой части таблицы нижнюю горизонтальную линию, ограничивающую таблицу, не проводят.

Текстовая часть должна быть содержательной. Необходимо избегать повторений и отступлений от темы. В текстовых документах применяют следующие виды иллюстраций: чертежи, графики, схемы, диаграммы, фотоснимки. Иллюстрации могут быть в компьютерном исполнении, в том числе и цветные. На все иллюстрации должны быть даны ссылки в тексте. Иллюстрации располагают непосредственно после первого упоминания или на следующей странице. Иллюстрации могут располагаться в приложении в качестве вспомогательного материала. Все иллюстрации нумеруют арабскими цифрами сквозной нумерацией.



В библиографический список включают все использованные источники, которые нумеруются арабскими цифрами. В начале списка располагают законодательные, затем нормативно-правовые акты в хронологической последовательности их принятия, затем все остальные источники в алфавитном порядке. Сведения о литературных источниках должны содержать фамилию в именительном падеже и инициалы автора, заглавие книги, наименование места издательства, год выпуска. Например:

*Чечевицына, Л.Н. Экономика организации – Ростов н/Д.: Феникс, 2013. – 382 с.*

При включении в библиографический список статьи из периодического журнала или сборника трудов приводят следующие данные: фамилию и инициалы автора, название статьи, наименование издания, год выпуска и номер, указываются страницы на которых изложена научная статья. Например:

*Гольцов, А.В. Перспективы использования стратегического маркетинга на предприятии // Маркетинг, 2014. – № 2. – С. 15–18.*

Цитаты следует переписывать точно, обязательно ссылаясь на источник с указанием страницы, с которой взята данная выдержка. При этом ссылки на библиографические источники оформляются следующим образом:

Скрытые скидки – форма дополнительных бесплатных услуг, которая предоставляется в виде скидок на фрахт, льготных кредитов, предоставление бесплатных образцов [20, с. 15].

Работа сдается на проверку преподавателем в электронном виде. Замечания, указанные преподавателем, исправляются, и работа сдается повторно, к ней прикладываются листы с пометками преподавателя, что обеспечивает возможность контроля за устранением ошибок и неточностей, изложенных в ходе выполнения самостоятельной работы.

### **3. ЗАДАНИЯ ДЛЯ ВЫПОЛНЕНИЯ ТЕОРЕТИЧЕСКОЙ ЧАСТИ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ**

#### **Тема 1. Проект, его основные участники, функции управления проектом**

##### **Вопросы к изучению**

- 1.1. Сущность и виды проектов
- 1.2. Окружение проекта
- 1.3. Области эффективного приложения проектного менеджмента
- 1.4. Основные участники и функции управления проектом.

##### **Основные термины и понятия к освоению**

Проект

Окружение проекта

Участники проекта

Система проектного управления

Проектная документация

*Задание 1.* Выберите один или несколько правильных ответа на вопросы теста

1. К окружению проекта относится:
  - 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.
  
2. На стадии разработки проекта:
  - а) расходуется 9-15% ресурсов проекта;
  - б) расходуется 65-80% ресурсов проекта;
  - в) ресурсы проекта не расходуются.
  
3. Под проектом понимается:
  - а) инженерная, техническая, организационно-правовая документация по реализации запланированного мероприятия;

б) ограниченное по времени, целенаправленное изменение отдельной системы с установленными требованиями к качеству результатов, с ограничениями расходования средств и со специфической организацией;

в) группа элементов (включающих как людей, так и технические элементы), организованных таким образом, что они в состоянии действовать как единое целое в целях достижения;

г) поставленных перед ними целей совокупность работ, продуктов и услуг, производство которых должно быть обеспечено с целью достижения поставленной цели

4. Наибольшее влияние на проект оказывают ...

а) экономические и правовые факторы;

б) экологические факторы и инфраструктура;

в) культурно-социальные факторы;

г) политические и экономические факторы.

5. Фазой проекта является:

а) набор логически взаимосвязанных работ проекта, в процессе завершения которых достигается один из основных результатов проекта;

б) полный набор последовательных работ проекта;

в) ключевое событие проекта, используемое для осуществления контроля над ходом его реализации.

6. Проекты, подверженные наибольшему влиянию внешнего окружения:

а) социальные и инвестиционные;

б) экономические и инновационные;

в) организационные и экономические.

7. Функциональная структура – это ...

а) совокупность линейно-функциональных подразделений, где каждое подразделение выполняет определенные функции, характерные для всех направлений деятельности предприятия;

б) временная структура, создаваемая для решения конкретной комплексной задачи (разработки проекта и его реализации);

в) структура, закрепляющая в организационном построении компании два направления руководства – вертикальное (управление функциональными и линейными структурными подразделениями) и горизонтальное (управление проектами).

8. Отметьте перечень документов, которые относятся к проектной документации:

а) оборудование, паспорта на материалы, конструкции и комплектующие изделия;

б) технические условия, документация, получаемая от заводов-изготовителей, документация, разработанная в соответствии с техническим заданием;

в) все выше перечисленное.

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

а) инвестор;

б) спонсор;

в) подрядчик (подрядчик);

г) лицензиар;

д) конечный потребитель результатов проекта.

10. Участники проекта – это ...

а) физические лица и организации, которые непосредственно вовлечены в проект или чьи интересы могут быть затронуты при осуществлении проекта;

б) конечные потребители результатов проекта;

в) команда, управляющая проектом;

г) заказчик, инвестор, менеджер проекта и команда проекта.

11. Система проектного управления – это:

а) комплексное управление процессами разработки, производства и поставки заказчику (потребителю) конкретных видов продукции и услуг в рамках отдельных проектных структур;

б) планирование, руководство, координация, внесение изменений в проект для каждого конкретного предприятия;

в) разработка системы методологических процедур для достижения определенных целей и результатов по завершении проектирования.

## **Тема 2. Проект как объект управления**

### **Вопросы к изучению**

2.1. Жизненный цикл проекта

2.2. Процесс и принципы управления проектом

2.3. Управляемые параметры проекта

### **Основные термины и понятия к освоению**

Жизненный цикл проекта

Фаза (этап, стадия) проекта

Преинвестиционная стадия проекта  
Инвестиционная стадия  
Эксплуатационная стадия проекта

*Задание 1.* Выберите один или несколько правильных ответа на вопросы теста

1. Особенность социальных проектов
  - а) количественная и качественная оценка достижения результатов существенно затруднена;
  - б) целью социальных проектов является улучшение экономических показателей системы;
  - в) сроки проекта четко определены и не требуют корректировки в процессе реализации;
  - г) основные ограничения связаны с лимитированной возможностью использования технических мощностей.
  
2. Инновационные проекты отличаются ...
  - а) высокой степенью неопределенности и рисков;
  - б) целью проекта является получение прибыли на вложенные средства;
  - в) необходимостью использовать функциональные организационные структуры;
  - г) большим объемом проектной документации.
  
3. Что понимается под жизненным циклом проекта?
  - а) продолжительность выполнения мероприятий по проекту от момента зарождения идеи до ее полной реализации;
  - б) временной интервал, характеризующий продолжительность, выполнения работ по данному проекту;
  - в) промежуток времени от момента обоснования проекта до момента получения инвестиций в проект.
  
4. Коммерческая эффективность проекта рассчитывается на следующем отрезке жизненного цикла проекта:
  - а) на преинвестиционном;
  - б) на инвестиционном;
  - в) на эксплуатационном;
  - г) на всех.
  
5. Коммерческая эффективность проекта представляет собой:
  - а) целесообразность реализации проекта с позиций его инициаторов;
  - б) выгодность осуществления данного проекта с точки зрения решения социально-экономических задач;

в) эффективность внедрения проекта с позиций бюджетов различных уровней.

6. На каком этапе проекта производится подготовка и обучение персонала:

- а) предварительный анализ;
- б) инвестиционная фаза;
- в) внедрение проекта.

7. На каком этапе проекта определяется перечень целей, требований и задач проекта:

- а) разработка концепции;
- б) анализ проблемы;
- в) разработка проекта.

8. На инвестиционной стадии проекта необходимо решение следующих задач:

- а) обзор созданных продуктов, принятие решений в команды, следить за организацией проекта, внесений изменений в проект;
- б) мониторинг окружающей обстановкой, контроль и регулирование изменений, хода работ;
- в) оценка уровня рисков, определение срока сдачи конечного продукта, оценка объема финансовых расходов, определение приоритетов проекта.

9. Управляемыми параметрами проекта не являются:

- а) объемы и виды работ;
- б) стоимость, издержки, расходы по проекту;
- в) временные параметры, включающие сроки, продолжительности и резервы выполнения работ и этапов проекта, а также взаимосвязи между работами
- г) ресурсы, требуемые для осуществления проекта, в том числе человеческие или трудовые, финансовые, материально-технические, а также ограничения по ресурсам
- д) качество проектных решений, применяемых ресурсов, компонентов проекта
- е) все перечисленное являются управляемыми параметрами проекта.

10. Составляющие стадии реализации проект:

- а) ввод в эксплуатацию и принятие проекта заказчиками;
- б) анализ и регулирование выполнения проекта;
- в) формирование концепции проекта;
- г) организация и контроль выполнения проекта;
- д) документирование и анализ опыта выполнения проекта.

## Тема 3. Проектный и инвестиционный замысел

### Вопросы к изучению

- 3.1. Содержание подготовительного этапа проекта
- 3.2. Маркетинговые исследования в структуре формирования концепции проекта: внутренний и внешний анализ.
- 3.3. Сущность и задачи экспертизы проекта на этапе его подготовки

### Основные термины и понятия к освоению

Концепция проекта

Инвестиционный замысел проекта

Экспертиза проекта

*Задание 1.* Выберите один или несколько правильных ответа на вопросы теста

1. Задачи, которые включают в формирование концепции проекта (*укажите три ответа*):

- а) утверждение окончательного бюджета проекта;
- б) организация и контроль выполнения работ;
- в) подписание контрактов и контроль за их выполнением;
- г) сбор исходных данных;
- д) анализ проблемы и потребности в проекте;
- е) определение целей и задач проекта;
- ё) разработка концепции по отдельным функциям проекта.

2. Особенность социальных проектов:

- а) количественная и качественная оценка достижения результатов существенно затруднена;
- б) основные ограничения связаны с лимитированной возможностью использования технических мощностей;
- в) целью социальных проектов является улучшение экономических показателей системы;
- г) сроки проекта четко определены и не требуют корректировки в процессе реализации.

3. Основными причинами появления (источниками идей) проектов являются:

- а) неудовлетворенный спрос;

- б) избыточные ресурсы;
- в) инициатива предпринимателей;
- г) реакция на политическое давление;
- д) интересы кредиторов.

4. К причинам, по которым проектный замысел (идея) может быть отклонена:

- а) недостаточный спрос на продукцию проекта или отсутствие его реальных преимуществ перед аналогичными видами продукции;
- б) чрезмерно высокая стоимость проекта (в т.ч. социальная, экологическая);
- в) отсутствие необходимых гарантий со стороны заказчика проекта (или правительства);
- г) чрезмерный риск; и высокая стоимость сырья.

5. В процессе формирования инвестиционного замысла проекта должны быть получены ответы на следующие вопросы:

- а) цель и объект инвестирования, место (район) размещения;
- б) характеристика и объем выпуска продукции;
- в) срок окупаемости;
- г) назначение, мощность и основные характеристики объекта инвестирования;
- д) предполагаемые источники и схема финансирования.

6. Замысел инвестора находит выражение в форме:

- а) «декларации (ходатайстве) о намерениях»;
- б) технико-экономического обоснования (ТЭО);
- в) резюме.

7. Предварительный анализ осуществимости проекта производится на основе одних из следующих показателей:

- а) перспективы экспорта продукции проекта;
- б) оценка уровня базовых, текущих и прогнозных цен на продукцию проекта;
- в) уровень квалификации участников проекта;
- г) объемы производства конкурентами аналогичной продукции.

8. Разработка концепции проекта включает следующие этапы (*выберите три варианта ответа*):

- а) прединвестиционные исследования;
- б) формирование идеи проекта;
- в) проектный анализ;
- г) предварительная проработка целей и задач проекта;



- д) предварительный анализ осуществимости проекта;
- е) оценка жизнеспособности и финансовой реализуемости проекта;
- ж) технико-экономическое обоснование проекта.

9. К числу основных характеристик проекта следует относить:

- а) наличие альтернативных технических решений;
- б) сложность проекта;
- в) продолжительность проекта;
- г) исходно-разрешительная документация проекта;
- д) спрос на продукцию проекта; ж) все перечисленные характеристики.

10. Инвестиционные проекты подлежат экспертизе до их утверждения, если источником финансирования капитальных вложений являются:

- а) средства федерального бюджета;
- б) заемные средства;
- в) привлеченные средства;
- г) экспертизу проходят все проекты.

## **Тема 4. Структуризация проекта**

### **Вопросы к изучению**

4.1. Содержание и задачи структуризации проекта

4.2. Исходная информация, необходимая для структуризации проекта

4.3. Основные этапы создания и реализации проекта

### **Основные термины и понятия к освоению**

Структуризация проекта

Цель проекта

SMART-цель

Инициирование проекта

Субъекты и объекты инвестиций

*Задание 1.* Выберите один или несколько правильных ответа на вопросы теста

1. Структурная декомпозиция работ (СДР) проекта – это:

- а) дерево ресурсов проекта;
- б) графическое изображение иерархической структуры всех работ проекта;
- в) организационная структура команды проекта;
- г) направления и основные принципы осуществления проекта.

2. Критерии, которым должна соответствовать SMART-цель:

- а) цель должна быть измеримой, т.е. должны быть указаны конкретные показатели и их значения, по которым определяется степень достижения цели;
- б) цель должна включать в себя перечень ответственных за ее достижение;
- в) цель должна содержать дату достижения;
- г) цель должна быть сформулирована кратко, в форме одного предложения;
- д) цель должна быть согласована всеми заинтересованными сторонами.

3. Цель проекта представляет собой:

- а) направления и основные принципы осуществления проекта;
- б) желаемый результат деятельности, достигаемый в итоге успешного осуществления проекта в заданных условиях его выполнения;
- в) получение прибыли;
- г) причина существования проекта.

4. Организационная структура, в которой возможно перераспределение человеческих ресурсов между проектами без реорганизации существующей структуры:

- а) дивизиональная;
- б) матричная;
- в) линейно-функциональная;
- г) Функциональная.

5. Фаза (этап, стадия) проекта – это...

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

6. Диаграмма Ганта – это:

- а) горизонтальная линейная диаграмма, на которой работы проекта представляются протяженными во времени отрезками, характеризующимися временными и другими параметрами
- б) графическое изображение иерархической структуры всех работ проекта;
- в) документ, устанавливающий основные ресурсные ограничения проекта;
- г) организационная структура команды проекта;

д) дерево ресурсов проекта.

7. К задачам структуризации проекта относят:

- а) увязка работ по проекту;
- б) этапы жизненного цикла;
- в) компоненты продукции проекта.

8. Выберите правильную последовательность процесса структуризации проекта:

- а) определение проекта, уровень детализации, структура процесса, организационная структура;
- б) определение проекта, уровень детализации, организационная структура, структура процесса;
- в) структура процесса, определение проекта, уровень детализации, организационная структура.

9. Модели, используемые для структуризации проекта:

- а) сетевая модель;
- б) ветвей и границ;
- в) дерево задач.

10. В состав пяти групп процессов управления проектом (по порядку исполнения) входят:

- а) инициирование, исполнение, планирование, контроль, завершение;
- б) инициирование, планирование, исполнение, контроль, завершение;
- в) инициирование, контроль, планирование, исполнение, завершение.

## **Тема 5. Техничко-экономическое обоснование проекта**

### **Вопросы к изучению**

5.1. Сущность, задачи и основное содержание техничко-экономического обоснования проекта

5.2. Социально-экономические составляющие анализа проекта: экономический, организационный, социальный анализы.

### **Основные термины и понятия к осовению**

Техничко-экономическое обоснование проекта

Технический анализ проекта

Финансовый анализ проекта

Социальный анализ проекта

*Задание 1.* Выберите один или несколько правильных ответа на вопросы теста

1. Техничко-экономическое обоснование инвестиций – это:
  - а) документ, обосновывающий целесообразность и эффективность инвестиций в разрабатываемый проект;
  - б) документ, в котором детализируются и уточняются решения, принятые на прединвестиционной стадии;
  - в) метод выбора стратегических решений проекта.
  
2. Показатели бюджетной эффективности отражают:
  - а) финансовую эффективность проекта с точки зрения отрасли с учетом влияния реализации проекта на функционирование отрасли в целом;
  - б) влияние результатов осуществления проекта на доходы и расходы бюджетов всех уровней;
  - в) финансовые последствия реализации проекта для его непосредственных участников;
  - г) сопоставление денежных притоков и оттоков без учета схемы финансирования.
  
3. Бюджетная эффективность отражает финансовые последствия осуществления инвестиционного проекта для:
  - а) непосредственных участников проекта;
  - б) федерального, регионального и местного бюджета;
  - в) потребителей данного производимого товара.
  
4. Показатели коммерческой эффективности учитывают:
  - а) денежные потоки от операционной, инвестиционной и финансовой деятельности реализующей проект организации;
  - б) последствия реализации проекта для федерального, регионального или местного бюджета;
  - в) последствия реализации проекта для отдельной фирмы;
  - г) затраты и результаты, связанные с реализацией проекта, выходящие за рамки финансовых интересов предприятий акционеров.
  
5. В социальные показатели инвестиционного проекта не включаются:
  - а) доходы работников предприятия;
  - б) численность безработных;
  - в) объем сбыта продукции.
  
6. Инвестиционная фаза включает:
  - а) спектр консультационных и проектных работ по управлению проектом;

б) проектно-исследовательские, строительно-монтажные и пуско-наладочные работы.

7. Целью маркетингового анализа проекта является:

- а) оценка коммерческой целесообразности реализации проекта на данном рынке;
- б) обоснование возможности реализации продукта на данном рынке, получение заданного уровня доходов и покрытие ожидаемого уровня затрат;
- в) тщательный анализ экономической среды проекта;
- г) разработка концепции продвижения продукта проекта;
- д) правильный ответ а) и б).

8. Факторами, влияющими на масштаб проекта, являются:

- а) емкость рынка сбыта;
- б) экологические барьеры;
- в) уровень текущих и капитальных затрат;
- г) период наращивания производства;
- д) уровень технологических рисков.

9. Целью социального анализа проекта является:

- а) определение целесообразности принятия варианта проекта со стороны пользователя;
- б) определение целесообразности принятия варианта проекта со стороны населения региона, где осуществляется проект;
- в) разработка стратегии привлечения населения по поддержке проекта;
- 4) улучшение социальной среды проекта;
- г) все ответы правильные.

10. Целью финансового анализа проекта является:

- а) расчет финансовой жизнеспособности проекта;
- б) идентификация всех финансовых последствий и их оценка;
- в) определение целесообразности инвестирования или финансирования проекта;
- г) финансовая диагностика компании, которая реализует проект;
- д) все ответы правильные.

11. Отличие ТЭО от бизнес-плана инвестиционного проекта заключается в том, что:

- а) ТЭО составляется для проектов по внедрению новых технологий, процессов и оборудования на действующем предприятии, поэтому анализ рынка, маркетинговая стратегия, описание предприятия и продукта, а также анализ рисков могут отсутствовать;

- б) ТЭО обязательно приводится информация о причинах выбора определенных технологий производства и других технико-технологических решений, принятых в проекте, а также результаты от их внедрения;
- в) все ответы верны.

## Тема 5. Риски проекта

### Вопросы к изучению

1. Сущность и виды рисков проекта.
2. Анализ и оценка рисков проекта.

### Основные термины и понятия к освоению

Риск

Дерево целей

Матрица ответственности

Метод критического пути

Дисконтирование

*Задание 1.* Выберите один или несколько правильных ответа на вопросы теста

1. Потенциально существующая вероятность утраты ресурсов или неполучения доходов, связанная с конкретной альтернативой управленческого решения – это:
  - а) убытки;
  - б) риск;
  - в) расходы;
  - г) упущенные возможности;
  - д) нет правильного ответа.
2. Факторы, которыми характеризуются проектные риски и на основе которых формируется план управления рисками (укажите два ответа):
  - а) рисковое событие; вероятность наступления рискового события;
  - б) размер потерь в результате наступления рискового события;
  - в) степень агрессивности внешней среды;
  - г) конкурентная среда;
  - д) региональное законодательство.
3. Анализ чувствительности проекта:
  - а) позволяет определить степень устойчивости проекта по отношению к возможным изменениям условий его реализации;

б) позволяет оценить, как изменяются результирующие показатели реализации проекта при различных значениях заданных переменных, необходимых для расчета;

в) предполагает разработку нескольких вариантов (сценариев) развития проекта и их сравнительную оценку.

4. При анализе рисков используется иерархическая модель:

- а) структура разбиения работ;
- б) дерево работ;
- в) дерево ресурсов;
- г) структура разбиения рисков;
- д) организационная структура.

5. К методам анализа рисков можно отнести:

- а) сетевые матрицы;
- б) анализ чувствительности;
- в) матрицу ответственности;
- г) дерево целей;
- д) метод освоенного объема

6. К методам минимизации рисков можно отнести:

- а) страхование;
- б) резервирование средств;
- в) хеджирование;
- г) распределение рисков;
- д) дисконтирование.

7. При анализе рисков используются следующие сетевые методы:

- а) метод критического пути;
- б) сети предшествования;
- в) PERT;
- г) сетевых матриц;
- д) GERT.

7. Ветвями дерева решений являются:

- а) вариант действий;
- б) технологическая зависимость;
- в) административное подчинение;
- г) последствие действия;
- д) фиктивная работа.

8. Расположите в правильной последовательности основные этапы процесса управления риском:

а) принятие решения;	д) непосредственное воздействие на риск;
----------------------	--

б) выбор методов воздействия на риск при оценке их сравнительной эффективности;	г) контроль и корректировка процесса управления.
в) анализ риска;	е) вознесение благодарственной молитвы;

9. Что включают в себя основные этапы процесса управления риском 1 – непосредственное воздействие на риск; 2 – контроль и корректировка процесса управления; 3 – анализ риска; 4 – принятие решения.

а) получение информации от менеджеров о произошедших убытках и принятых мерах по их минимизации;	б) получение необходимой информации о структуре, свойствах объекта и имеющихся рисках;
в) формирование общей стратегии управления всем комплексом рисков предприятия	г) снижение, сохранение и передача риска;

10. Дайте характеристику разновидностям инвестиционных рисков (*выбрать соответствующее типу риска определение*) 1 – системный; 2 – селективный; 3 – ликвидности; 4 – кредитный.

а) риск потерь или упущенной выгоды из-за неправильного выбора объекта инвестирования на определенном рынке, например неправильного выбора ценной бумаги из имеющихся на фондовом рынке при формировании портфеля ценных бумаг.

б) риск потерь, связанных с тем, что нововведение (например, новый товар или услуга, новая технология), на разработку которого могут быть затрачены значительные средства, не будет реализовано или не окупится

в) риск ухудшения конъюнктуры (падения) какого-либо рынка в целом, представляет собой общий риск на все вложения на данном рынке

г) риск, связанный с возможностью потерь при реализации объекта инвестирования из-за изменения оценки его качества, например какого-либо товара, недвижимости (земля, строение), ценной бумаги и т. д.

д) риск того, что заемщик (должник) окажется не в состоянии выполнять свои обязательства.

11. Что включают в себя основные группы методов воздействия на риск (*выбрать соответствующий вариант поведения*) 1 – снижение; 2 – сохранение; 3 – передача.

а) отказ от любых действий, направленных на компенсацию ущерба;	б) финансовые гарантии, поручительства и т. д;
в) страхование;	г) исключение риска;
д) самострахование - создание специальных резервных фондов (фондов самострахования или фондов риска);	е) получение кредитов и займов для компенсации убытков и восстановления производства, получение государственных дотаций и др;
ж) уменьшение вероятности наступления неблагоприятных	з) уменьшение размеров возможного ущерба;



событий;	
и) другие методы (договорные, юридические и др);	

## Тема 6. Эффективность проекта: сущность и оценка

### Вопросы к изучению

- 6.1. Сущность и виды эффективности проекта.
- 6.2. Принципы оценки эффективности проекта.
- 6.3. Критерии и показатели оценки эффективности проекта.

### Основные термины и понятия к освоению

Метод внутренней нормы доходности

Метод чистого дисконтированного дохода

Точка безубыточности

Срок окупаемости проекта

Ставка дисконтирования

*Задание 1.* Выберите один или несколько правильных ответа на вопросы теста

1. К количественным методам оценки коммерческой эффективности проектов относятся:
  - а) метод внутренней нормы доходности (IRR);
  - б) метод чистого дисконтированного дохода (NPV),
  - в) метод срока возврата (pb);
  - г) все перечисленные.
2. Чтобы проект был эффективен для инвестора, норма дисконтирования должна быть:
  - а) равна депозитной ставке;
  - б) выше депозитной ставки;
  - в) ниже депозитной ставки.
3. Дисконтирование представляет собой:
  - а) способ учета инфляции при оценке инвестиционного проекта;
  - б) процесс приведения будущих денежных сумм к их стоимости в текущий момент времени;
  - в) расчет ставки дисконтирования.
4. Притоками от операционной деятельности являются:
  - а) доходы от реализации продукции;

- б) затраты на производство и сбыт продукции;
- в) доходы от сдачи имущества в аренду;
- г) возврат займов, предоставленных другим участникам.

5. Увеличение оборотного капитала следует рассматривать как:

- а) отток от операционной деятельности;
- б) приток от финансовой деятельности;
- в) отток от инвестиционной деятельности;
- г) приток от операционной деятельности;
- д) отток от финансовой деятельности;
- е) приток от инвестиционной деятельности

6. 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.

7. Срок окупаемости проекта представляет собой:

- а) период времени, начиная с которого предприятие будет работать только на себя;
- б) период времени, необходимый для возмещения затрат по проекту;
- в) время, в течение которого будут оплачиваться начальные инвестиции.

8. В чем суть определения Чистого дисконтированного дохода инвестиционного проекта (NPV)?

- а) разность между суммой дисконтированных денежных поступлений и инвестиционных расходов;
- б) определение дохода от реализации проекта с учетом будущей инфляции;
- в) определение инвестиционных издержек для реализации проекта;
- г) определение абсолютной прибыли от реализации проекта.

9. Индекс доходности проекта (PI) рассчитывается как:

- а) разность между денежными поступлениями и инвестиционными расходами;
- б) отношение дисконтированных доходов от реализации проекта к инвестиционным расходам;
- в) отношение инвестиционных расходов к предполагаемой прибыли;
- г) отношение предполагаемых доходов к сумме инвестиций.

10. Оценка инвестиционных проектов проводится на следующих принципах:

- а) моделирование потоков продукции, ресурсов и денежных средств;
- б) определение эффекта посредством сопоставления предстоящих интегральных результатов и затрат с ориентацией на достижение требуемой нормы дохода на капитал;
- в) приведение разновременных осуществленных расходов и полученных доходов к условиям их сопоставимости по экономической ценности в будущем периоде;
- г) учет результатов реализации проекта для предприятия – реципиента.

11. К социальным показателям эффективности проекта относятся (выберите два ответа):

- а) доходы работников предприятия;
- б) численность безработных;
- в) объем сбыта продукции.

12. К экологическим показателям эффективности проекта относятся:

- а) уровень загрязнения окружающей среды;
- б) экологические последствия создания (развития) производства;
- в) численность безработных

## **Тема 6. Теоретические аспекты планирования проекта**

### **Вопросы к изучению**

1. Функции планирования проекта.
2. Уровни планирования и виды планов, основные этапы планирования.

### **Основные термины и понятия**

Стратегический уровень планирования проекта

Оперативный уровень планирования проекта

Резюме проекта

Бизнес-план

План маркетинга

Организационный план

Финансовый план

Управляемые параметры проекта

*Задание 1.* Выберите один или несколько правильных ответа на вопросы теста

1. На стратегическом уровне планирования проекта определяют:
  - а) основные этапы реализации проекта;
  - б) потребность в ресурсах с распределением по годам и кварталам;
  - в) потребность в ресурсах.
  
2. На оперативном уровне планирования проекта определяются:
  - а) задание на месяц, неделю, сутки;
  - б) укрупненная структура работ;
  - в) оценка продолжительности работ.
  
3. В резюме проекта излагаются:
  - а) основные особенности и альтернативы проекта;
  - б) изучение прогнозов экономического и социального развития региона;
  - в) формирование инвестиционной стратегии и изучение условий для ее осуществления.
  
4. В структуру бизнес-плана входят следующие разделы (*выделите не менее 4 ответов, цифрой укажите последовательность их разработки*):
  - а) резюме;
  - б) социальный план;
  - в) организационный план;
  - г) план по страхованию сотрудников;
  - д) план маркетинга;
  - е) культурный план;
  - ё) финансовый план.
  
5. В разделе «Маркетинг» бизнес-плана должна быть дана характеристика:
  - а) целевого рынка потребителей;
  - б) конкурентов;
  - в) ценовой политики;
  - г) кадрового состава фирмы.
  
6. В разделе «Организация производства» должны быть освещены следующие вопросы:
  - а) описание производственных процессов и операций;
  - б) выбор местоположения и
  - в) планирование режима работы предприятия.
  
7. В состав финансового плана входят: (*выберите два ответа*)
  - а) балансовый план;
  - б) отчет о движении денежных средств;

- в) прогноз новой продукции;
- г) ценовая политика.

8. В разделе бизнес-плана «Характеристика отрасли и рынка функционирования предприятия» должно быть рассмотрено:

- а) социально-экономическое окружение;
- б) маркетинговое исследование рынка;
- в) организационно-правовое окружение
- г) социально-экономическое и организационно-правовое окружение.

9. Управляемыми параметрами проекта не являются:

- а) объемы и виды работ;
- б) стоимость, издержки, расходы по проекту;
- в) временные параметры, включающие сроки, продолжительности и резервы выполнения работ и этапов проекта, а также взаимосвязи между работами;
- г) ресурсы, требуемые для осуществления проекта, в том числе человеческие или трудовые, финансовые, материально-технические, а также ограничения по ресурсам;
- д) качество проектных решений, применяемых ресурсов, компонентов проекта;
- е) все ответы правильные.

10. К основным функциям планирования проекта относятся:

- а) организация производства;
- б) учет и контроль выполнения работ;
- в) оценка результатов деятельности;
- г) все ответы верны.

11. Выделите три главные причины, определяющие необходимость разработки бизнес-плана:

- а) бизнес-план - средство для получения денег;
- б) бизнес-план - способ сообщений идей заинтересованным инвесторам;
- в) бизнес-план - обдумывание идеи;
- г) бизнес-план - средство для получения льгот;
- д) бизнес-план - рабочий инструмент для принятия решения, контроля и управления.

12. Выберите правильный порядок составления бизнес проекта:

- а) определение предпосылок и основной идеи проекта → анализ рынка и концепция маркетинга, выбор местоположения, участка → расчет поставок сырья, материалов;

б) выбор местоположения, участка→определение предпосылок и основной идеи проекта→анализ рынка и формирование концепция маркетинга→расчет потребности в ресурсах;

в) определение предпосылок и основной идеи проекта→анализ рынка, формирование концепции маркетинга, выбор местоположения, участка →расчет потребности в ресурсах→оценка эффективности и рисков проекта.

## **Тема 7. Методические аспекты планирования проекта**

### **Вопросы к изучению**

- 7.1. Сетевые модели проектов.
- 7.2. Календарно-сетевое планирование.
- 7.3. Ресурсная оптимизация проекта.

### **Основные термины и понятия к освоению**

Сетевая модель  
Диаграмма Ганта  
Критический путь проекта  
Календарный план  
Контрольная точка проекта

*Задание 1.* Выберите один или несколько правильных ответа на вопросы теста

- 1. В сетевой модели с вершинами на дугах роль вершин графа играют:
  - а) события;
  - б) работы;
  - в) продолжительность.
  
- 2. Два события в сетевом графике могут быть соединены:
  - а) одной работой;
  - б) двумя работами;
  - в) одной или более работ.
  
- 3. Диаграмма Ганта – это сетевая модель:
  - а) в форме временных диаграмм
  - б) в матричной форме
  - в) в табличной форме
  
- 4. Что служит горизонтальной осью диаграммы Ганта:
  - а) перечень ресурсов;

- б) длительности задач;
- в) перечень задач;
- г) длительность проекта – верный ответ;
- д) предшествующие задачи.

5. Определите последовательность экспертной оценки инвестиционных решений проекта:

- а) определение факторов, оценка весомости, оценка вариантов проекта, экспертная оценка влияния каждого фактора;
- б) экспертная оценка влияния каждого фактора, оценка весомости, оценка вариантов проекта, определение факторов;
- в) определение факторов, оценка вариантов проекта, экспертная оценка влияния каждого фактора, оценка весомости.

6. В каком разделе бизнес-плана обобщаются полные издержки на проданную продукцию: эксплуатационные издержки; амортизационные отчисления; издержки на маркетинг; издержки на организацию; издержки финансирования?

- а) схема осуществления проекта;
- б) организационная структура и накладные расходы;
- в) финансовый план.

7. Технико-экономическое обоснование проекта составляется:

- а) до разработки бизнес-плана;
- б) в процессе разработки бизнес-плана;
- в) после разработки бизнес-плана.

8. К временным параметрам сетевой модели относят:

- а) продолжительность работ;
- б) критические работы;
- в) критические события.

9. В разделе «Организационный план» бизнес плана рассматриваются вопросы:

- а) общая схема и объем работ по проекту;
- б) продолжительность пускового и начального периодов производства;
- в) схема и средства управления.

10. Критический путь проекта может характеризоваться следующим образом:

- а) ненапряженное время для каждой задачи в проекте нулевое;
- б) цепь деятельности (начало - завершение) имеет самую большую длительность;

в) ранняя стартовая дата и начало даты конца - всегда те же для каждой деятельности в критическом пути;

г) чтобы уменьшать длительность проекта, необходимо уменьшить ненапряженное время задачи в критическом пути;

д) ни одно из вышеуказанного не - правильно.

11. Календарный план – это ...

а) документ, устанавливающий полный перечень работ проекта, их взаимосвязь, последовательность и сроки выполнения, продолжительности, а также исполнителей и ресурсы, необходимые для выполнения работ проекта;

б) сетевая диаграмма;

в) план по созданию календаря;

г) документ, устанавливающий основные ресурсные ограничения проекта.

12. Метод критического пути используется для ...

а) оптимизации (сокращения) сроков реализации проекта;

б) планирования рисков проекта;

в) планирования мероприятий по выходу из критических ситуаций;

г) определения продолжительности выполнения отдельных работ.

## **Тема 8. Организация проекта и его участники**

### **Вопросы к изучению**

8.1. Организационные структуры управления проектами.

8.2. Формирование команды проекта.

8.3. Квалификационные требования к персоналу проекта.

### **Основные термины и понятия к освоению**

Организационная структура проекта

Участники проекта

Руководитель проекта

Проектировщик

Инвестор проекта

Поставщик

Команда проекта

Матричная структура проекта

Линейно-функциональная структура проекта

Стандарт управления проектом



*Задание 1.* Выберите один или несколько правильных ответа на вопросы теста

1. Участниками проекта являются:

- а) физические лица и организации, которые непосредственно вовлечены в проект или чьи интересы могут быть затронуты при осуществлении проекта;
- б) конечные потребители результатов проекта;
- в) команда, управляющая проектом;
- г) заказчик, инвестор, менеджер проекта и команда проекта.

2. Модели, используемые для структуризации проекта:

- а) сетевая модель;
- б) ветвей и границ;
- в) дерево задач.

3. Выберите правильный вариант формирования стандарта управления проектами:

- а) формирование политики компании→подготовка детальных инструкций→ определение состава процедур управления→формирование шаблонов документов;
- б) формирование шаблонов документов→подготовка детальных инструкций→ определение состава процедур управления→формирование политики компании;
- в) формирование политики компании→определение состава процедур управления→подготовка детальных инструкции→формирование шаблонов документов.

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

- а) матричная;
- б) функциональная;
- в) линейно-функциональная;
- г) дивизиональная.

5. Правильно разработанный проект должен отвечать следующим требованиям:

- а) должен быть согласован ключевыми участниками проекта: заказчиком, инвестором, спонсором и др. ;
- б) обязательно содержит описание целей проекта, его основных параметров;
- в) утверждается в завершении фазы инициации;

г) обязательно содержит сводный календарный план проектных работ;  
д) обязательно должен быть оформлен паспорт проекта;  
е) обязательно должен содержать концепции по управлению коммуникациями, поставками и контрактами.

6. Объем полномочий руководителя проекта связан с:

- а) коммуникативными навыками;
- б) организационной структурой;
- в) навыками оказывать влияние.

7. Преимуществами функциональных организационных структур являются:

- а) стимулирование деловой и профессиональной специализации;
- б) содействие повышению технологичности выполнения операций в функциональных областях;
- в) концентрация внимания на проекте, его цели и потребности клиентов;
- г) появление возможности гибко «настраивать» организационную структуру в рамках широкого спектра: от слабой до сильной матрицы;
- д) оптимизация коммуникационных связей между сотрудниками и руководителем проекта и между высшим руководством материнской организации.

8. К преимуществам матричных организационных структур относятся:

- а) появление возможности гибко «настраивать» организационную структуру в рамках широкого спектра: от слабой до сильной матрицы;
- б) оптимизация коммуникационных связей между сотрудниками и руководителем проекта и между ним и высшим руководством материнской организации.

9. К общим принципам выбора и построения организационной структуры управления проектом относятся:

- а) соответствие организационной структуры системе взаимоотношений участников проекта;
- б) соответствие организационной структуры содержанию проекта;
- в) соответствие организационной структуры бюджету проекта;
- г) соответствие организационной структуры окружению проекта;
- д) соответствие организационной структуры принятым отраслевым нормам и стандартам.

10. Матрица ответственности это:

- а) это схема, изображающая последовательность событий, происходящих в результате принятия определенных решений и действия некоторых случайных факторов;

б) это схема, показывающая, как общая цель разбивается на более конкретные задачи;

в) матрица ответственности служит для представления структуры организации;

г) это таблица, в которой для каждого вида работ назначаются ответственные исполнители.

11. Задача менеджера проекта на этапе осуществления решения заключается в:

а) выявлении отклонения от плана реализации решения и осуществлении корректирующих действий;

б) непосредственном осуществлении решения;

с) доведении решения до сведения исполнителей;

г) контроле правильности решения.

## **Тема 9. Команда проекта**

### **Вопросы к изучению**

9.1. Менеджер проекта: подбор и аттестация по ключевым компетенциям.

9.2. Управление конфликтами в проекте.

9.3. Организационная культура команды.

9.4. Оценка деятельности команды проекта.

### **Основные термины и понятия к освоению**

Лидер команды

План развития команды

Навыки менеджера (руководителя) проекта

Дерево решений

*Задание 1.* Выберите один или несколько правильных ответа на вопросы теста

1. Выберите правильную последовательность стадий существования команды проекта:

а) образование, нормализация деятельности, интенсивное формирование, трансформация, исполнение планов по реализации проектов;

б) образование, интенсивное формирование, нормализация деятельности, исполнение планов по реализации проектов, трансформация ;

в) интенсивное формирование, образование, нормализация деятельности, трансформация, исполнение планов по реализации проектов.

2. Команда управления проектом представляет собой:

а) совокупность участников проекта, осуществляющих не только управленческую, но и исполнительскую, предметную деятельность на основе командного принципа;

б) совокупность исполнителей, осуществляющих горизонтальную интеграцию деятельности в рамках функциональной организационной структуры;

в) единый орган управления проектом, представляющий собой совокупность сотрудников, осуществляющих управленческую деятельность на основе командного принципа организации взаимодействия между собой.

3. К характеристике высокоэффективной интегрированной команды проекта относят:

а) удовлетворение от работы;

б) ясное понимание общих целей;

в) чувства и гордость за команду.

4. Формированием проектной команды занимается:

а) куратор проекта;

б) менеджер проекта;

в) спонсор проекта.

5. План развития команды включает в себя

а) подбор членов команды, проведение совместных мероприятий, ролевы́е игры команды;

б) действия по сплочению команды проекта, управлению конфликтами, эффективной коммуникации и развитию корпоративной культуры;

в) определение организационной структуры проекта и подбор кадров;

г) обучение, повышение квалификации, переподготовку, планирование деловой карьеры.

6. Менеджером проекта является:

а) юридическое лицо, которому заказчик делегирует полномочия по руководству работами по проекту, т. е. их планированию, контролю и координации;

б) юридическое лицо, несущее ответственность за выполнение работ в соответствии с контрактом;

в) человек, который реализует на практике планирование и учетную деятельность, а также осуществляет информационную поддержку проекта;

г) человек, который наиболее является выразителем норм и ценностей группы. Его влияние основано на четком видении задач, стоящих перед командой.

7. Лидер команды представляет собой:

- а) то же самое лицо, что и руководитель команды;
- б) менеджер проекта;
- в) человек, имеющий формальную власть над участниками проекта;
- г) человек, способный оказывать неформальное влияние на окружающих, не имеющий официального статуса.

8. Дерево решений представляет собой:

- а) схема, показывающая, как общая цель разбивается на более конкретные задачи;
- б) схема, которая показывает взаимосвязь между отдельными видами работ;
- в) схема, изображающая последовательность событий, происходящих в результате принятия определенных решений и действия некоторых случайных факторов;
- г) изображение системы в виде узлов и связей между ними (дуг).

9. Какие навыки из перечисленных являются наиболее важными для менеджера проекта?

- а) ведения переговоров;
- б) влияния;
- в) коммуникативные
- г) решения проблем

10. Взаимосвязь внешнего окружение и организационная структура проекта выражена следующим образом:

- а) чем изменчивее внешнее окружение, тем гибче должна быть структура управления проектом;
- б) чем большее влияние на проект имеет внешнее окружение, тем гибче должна быть структура управления проектом;
- в) чем изменчивее внешнее окружение, тем более четко должны быть определены должностные обязанности и процедуры взаимодействия;
- г) чем большее влияние на проект имеет внешнее окружение, тем более неопределенными должны быть должностные обязанности и процедуры взаимодействия.

11. Выберите критерии успешного выполнения проекта:

- а) превышение лимита затрат или времени;
- б) выполнение требований клиента;
- в) несоответствие требуемому качеству;
- г) удовлетворение потребностей всех участников проекта;
- д) достижение предварительно поставленных целей.

## Тема 10. Структура бюджета проекта и его стоимость

### Вопросы к изучению

- 9.1. Бюджет и бюджетирование, структура статей доходов и расходов.
- 9.2. Принципы и методы составления бюджета проекта
- 9.3. Оценка стоимости проекта.

### Основные термины и понятия

Бюджет проекта

Смета проекта

Финансовый приток

Финансовый отток

Нормативный метод планирования

Аналитический метод планирования

Прямой и косвенный метод планирования

Освоенный объем бюджета проекта

Стоимость проекта

*Задание 1.* Выберите один или несколько правильных ответа на вопросы теста

1. Бюджет проекта представляет собой:
  - а) расчет финансовых средств, необходимых для осуществления проекта;
  - б) план расходования средств проекта;
  - в) директивный документ, представляющий собой реестр планируемых доходов и расходов;
  - г) отчетный документ, показывающий, как расходовались финансовые средства.
  
2. Последовательность действий по планированию стоимости проекта
  - а) определение стоимости использования ресурсов (материальных и трудовых);
  - б) определение стоимости каждой проектной работы, исходя из объема затрачиваемых на выполнение ресурсов и их стоимости;
  - в) определение стоимости всего проекта;
  - г) составление, согласование и утверждение сметы проекта;
  - д) формирование, согласование и утверждение бюджета проекта.
  
3. Расчет общей суммы лизинговых платежей рассчитывается:
  - а)  $ЛП = АО + ПК + КВ + ДУ + НДС$ ;

- б) ЛП = АО + ПК + КВ - ДУ – НДС;
- в) ЛП = АО + ПК - КВ - ДУ – НДС.

4. Какой метод чаще всего используется при составлении плана движения денежных средств:

- а) нормативный метод;
- б) метод объекто-периодов;
- в) прямой и косвенный метод;
- г) аналитический метод.

5. Требования, предъявляемые к бюджету проекта:

- а) реальность, сбалансированность, прозрачность для руководителя, реализуемость, комплексность;
- б) гибкость, инициативность, достаточная экономичность, адресность;
- в) оперативность составления, агрегированность показателей, перспективность разработок, удовлетворение интересов собственника.

6. Освоенный объем бюджета проекта – это ...

- а) бюджетная стоимость запланированных работ, которые должны быть выполнены к текущей дате;
- б) стоимость фактически выполненных на текущую дату работ.
- в) объем фактически произведенных работ.
- г) плановая стоимость фактически выполненных к текущей дате работ.

7. Преимущество использования метода освоенного объема бюджета заключается в следующем:

- а) метод освоенного объема позволяет определить плановую стоимость фактически выполненных к текущей дате работ;
- б) метод освоенного объема позволяет определить фактически произведенные затраты;
- в) метод освоенного объема позволяет определить как реальное отклонение по затратам, так и отставание по графику выполнения работ;
- г) метод освоенного объема позволяет определить объем фактически произведенных работ.

## **Тема 10. Источники и формы финансирования проекта**

### **Вопросы к изучению**

- 10.1. Источники и организационные формы финансирования проектов.
- 10.2. Виды проектного финансирования.
- 10.3. Анализ исполнения бюджета проекта.

## **Основные термины и понятия к освоению**

Источники финансирования проекта

Формы финансирования проекта

Привлеченные и собственные источники финансирования проекта

Коэффициент самофинансирования проекта

Оперативный, финансовый, возвратный лизинг

Проектное финансирование

*Задание 1.* Выберите один или несколько правильных ответа на вопросы теста

1. Финансовые притоки включают в себя:

а) оплаченный акционерный капитал, субсидии, долго - и среднесрочные ссуды, полное погашение ссуд, увеличение счетов к оплате, операционные оттоки реальных денег, прирост основного капитала (инвестиций), прирост чистого оборотного капитала, поступления от продажи основного капитала, выплаченные дивиденды;

б) оплаченный акционерный капитал, субсидии, долго - и среднесрочные ссуды, полное погашение ссуд, увеличение счетов к оплате, операционные оттоки реальных денег, прирост основного капитала (инвестиции), прирост чистого оборотного капитала;

в) все перечисленное.

2. Финансовые оттоки включают в себя:

а) выплаченные дивиденды, выкуп акций, проценты, уплаченные по ссудам, уменьшение счетов к оплате, поступления от продажи основного капитала, получение ликвидационной стоимости, поступления от продаж, поступления от уменьшения чистого оборотного капитала, операционные притоки реальных денег,

б) оплаченный акционерный капитал, субсидии, долго - и среднесрочные ссуды, полное погашение ссуд, увеличение счетов к оплате, операционные оттоки реальных денег, прирост основного капитала (инвестиций), прирост чистого оборотного капитала;

в) все перечисленное.

3. Укажите основные (возможные) причины образования дефицита денежных средств на расчетном счете предприятия (выберите несколько вариантов ответов):

а) нерациональное использование средств;

б) рост запасов;

в) увеличение производственных расходов;

г) низкие доходы - снижение цен на рынке;

д) рост дебиторской задолженности;



е) высокие расходы.

4. Амортизационные отчисления – это инвестиционные ресурсы, входящие в состав:

- а) внутренних ресурсов, не входящих в состав собственного капитала;
- б) внутренних ресурсов, входящих в состав собственного капитала;
- в) привлекаемых ресурсов, включаемых в состав собственного капитала;
- г) привлекаемых ресурсов, не включаемых в состав собственного капитала.

5. Финансирование проектов может осуществляться следующими способами:

- а) только за счет самофинансирования;
- б) только за счет использования заемных и привлекаемых средств;
- в) за счет самофинансирования и использования заемных и привлекаемых средств.

6. Организация проектного финансирования подразумевает обеспечение проекта инвестиционными ресурсами, в состав которых входят:

- а) денежные средства;
- б) основные и оборотные средства;
- в) имущественные права и нематериальные активы предприятия;
- г) кредиты;
- д) займы и залоги;
- е) все ответы верны.

7. К привлеченным источникам финансирования инвестиционных проектов относятся:

- а) средства, полученные от эмиссии акций, паевые и иные взносы юридических и физических лиц в уставный (складочный) капитал;
- б) средства, полученные от эмиссии облигаций, банковские кредиты;
- в) паевые и иные взносы юридических и физических лиц в уставный (складочный) капитал, бюджетные ассигнования.

8. При каком методе финансирования проектов вложения осуществляют за счет собственных средств предприятия (чистой прибыли, амортизационных отчислений и др.):

- а) бюджетное финансирование;
- б) самофинансирование;
- в) акционирование;
- г) долговое финансирование.

9. Что понимается под коэффициентом самофинансирования проекта:

- а) доля заемных средств в общем объеме инвестиций;
- б) доля собственных средств в общем объеме инвестиций;
- в) отношение собственных средств, используемых для финансирования инвестиционного проекта, к объему привлеченных средств.

10. В чем заключается особенность возвратного лизинга?

- а) по истечении срока действия договора лизинга предмет лизинга возвращается лизингодателю;
- б) по истечении срока действия договора лизинга предмет лизинга возвращается продавцу (поставщику) предмета лизинга;
- в) предусматривает продажу предмета лизинга с одновременным обратным получением его в оперативный или финансовый лизинг.

11. Проектное финансирование – это форма финансирования капитальных вложений, при которой:

а) Правительство РФ дает субъекту предпринимательской деятельности (инвестору) на возмездной основе и на фиксированный срок исключительные права на поиски, разведку и добычу минерального сырья на участке недр, определенном в соглашении, и на производство связанных с этим работ;

б) средства от внешнего инвестора привлекаются в уставный капитал специализированных предприятий, создаваемых для осуществления конкретных инвестиционных проектов;

в) в реализации крупномасштабного проекта участвуют финансово-кредитные организации, а инвестиционные затраты возмещают за счет будущих доходов вновь создаваемого предприятия (объекта);

г) на основе проспекта эмиссии заемщик имеет возможность мобилизовать значительные финансовые ресурсы для реализации крупномасштабных инвестиционных проектов, обеспечить их владельцам получение устойчивого процентного дохода, гарантировать его первоочередную выплату.

## **Тема 11. Построение системы контроля осуществления проекта**

### **Вопросы к изучению**

- 11.1. Виды и этапы контроля.
- 11.2. Принципы построения эффективной системы контроля.
- 11.3. Аудит качества проекта.

### **Основные термины и понятия**

Качество проекта

Концепции всеобщего контроля качества (TQM)

Критерии качества проекта

Контроль качества проекта  
Аудит качества проекта

*Задание 1.* Выберите один или несколько правильных ответа на вопросы теста

1. Организация и контроль изменений в проекте включает:

- а) информационную поддержку управления изменениями в проекте;
- б) сбор и анализ запросов и предложений на внесение изменений;
- в) утверждение процедур осуществления изменений в проекте;
- г) принятие решений и внесение изменений в проект;
- д) ведение базы данных изменений проекта.

2. Содержание функции контроля осуществления проекта выражается в следующем утверждении:

- а) контроль – это проверка выполнения плана;
- б) контроль – это определение степени выполнения установленных заданий на основе сверки плановых и фактических показателей;
- в) контроль – это прогнозирование отклонений от плана и своевременное их предупреждение;
- г) контроль – это выявление слабых звеньев в системе управления.

3. Результатом проекта может являться:

- а) научная разработка, новый технологический процесс;
- б) строительный объект, реализованная учебная программа;
- в) реструктурированная компания;
- г) сертифицированная система качества.

4. Аудит качества проекта – это:

- а) система, предназначенная для организации, контроля и учета всей документации, создаваемой или используемой в проекте;
- б) соглашение с Заказчиком об успешном завершении проекта, его этапа или сдаче результата;
- в) структура для хранения, поддержки и ссылки по всем реализованным результатам проекта, а также вспомогательные материалы, включая помещения офиса, программные средства и стандарты;
- г) инструмент изображения состояний задач проекта.

## **Тема 12. Система оценки выполнения проектных работ**

### **Вопросы к изучению**

12.1. Организация мониторинга проекта.

## 12.2. Показатели выполнения работы.

### **Основные термины и понятия**

Мониторинг проекта

Ключевой результат проекта

Отчет по проблемам

Завершение проекта

Достигнутые значения проекта

Акт приемки-сдачи работ

*Задание 1.* Выберите один или несколько правильных ответа на вопросы теста

1. Мониторинг работ по проекту – это ...
  - а) процесс представления отчетов о ходе проекта участниками команды менеджеру проекта;
  - б) процесс представления отчетов о ходе проекта менеджером проекта руководству организации;
  - в) объединенный процесс контроля, слежения, учета, анализа и составления отчетов о фактическом выполнении проекта в сравнении с планом;
  - г) процесс контроля, слежения и учета результатов работ по проекту.
  
2. К средствам сбора данных по проекту относятся ...
  - а) наряды на выполнение работ;
  - б) различные отчеты, заполняемые исполнителями;
  - в) проверки, выполненные сторонними организациями;
  - г) материалы рекламного характера, сообщения в печати, результаты научных исследований;
  - д) производственные совещания.
  
3. К факторам неудачного выполнения проекта относятся:
  - а) обеспечение требуемой функциональности;
  - б) выгода для подрядчика;
  - в) квалификация персонала проекта;
  - г) незнание или игнорирование требований или претензий;
  - д) несоответствие требуемому качеству.
  
4. В соответствии с концепцией всеобщего контроля качества (TQM) под качеством понимается:
  - а) свойство товара или услуги удовлетворять запросам потребителя;
  - б) свойство товара сохранять свои характеристики в процессе эксплуатации;
  - в) отсутствие дефектов у товара;

г) наилучшее удовлетворение требований и ожиданий потребителя.

5. Согласно концепции всеобщего контроля качества (TQM) к основным аспектам качества относятся:

- а) культура обслуживания;
- б) качество результатов;
- в) качество персонала и процессов;
- г) качество организационной структуры;
- д) качество взаимодействия с потребителем.

6. К финансовым критериям оценки выполнения проектных работ относятся:

- а) стабильность поступления доходов от проекта, его окупаемость
- б) вероятность технического успеха
- в) уникальность продукции, отсутствие аналогов;
- г) стоимость и сроки разработки

7. К производственным критериям оценки выполнения проектных работ относят (*укажите не менее два ответа*):

- а) соответствие проекта имеющимся производственным мощностям;
- б) наличие производственного персонала и соответствие его квалификации требованиям проект;
- в) возможный экологический ущерб;
- г) патентная чистота, отсутствие нарушения патентных прав патентовладельцев.

## 4. ЗАДАНИЯ ДЛЯ ВЫПОЛНЕНИЯ ПРАКТИЧЕСКОЙ ЧАСТИ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

### Задание 1

Задача 1. Годовые бюджетные доходы от реализации проекта, начиная со 2-го года, 12 млн. руб., в том числе налоговые поступления 7 млн. руб. Годовые бюджетные расходы, связанные с проектом, 4 млн. руб. Кроме того, бюджетные капиталовложения в проект составили 9 млн. руб. и были осуществлены в 1-й год реализации проекта. Норма дисконта 10 %.

Определить бюджетный эффект от реализации проекта за 5 лет при условии потока постнумерандо.

- а) 14,85 млн. руб.
- б) 11,97 млн. руб.
- в) 14,04 млн. руб.
- г) 11,16 млн. руб.

### Задание 2

Задача 2. Себестоимость продукции на предприятии 70 руб/ед., в том числе материальные затраты 20 руб/ед., затраты по оплате труда 30 руб/ед., амортизационные отчисления 10 руб/ед. Количество произведенной за год продукции 150 тыс. ед. Цена продукции 100 руб/ед. Налог на прибыль 6 руб/ед.

Определить возможную годовую сумму собственных инвестиционных ресурсов.

- а) 15 млн. руб.
- б) 5,1 млн. руб.
- в) 3,6 млн. руб.
- г) 4,5 млн. руб.
- д) 6,0 млн. руб.

### Задание 4

4.1. Покупка и запуск технологической линии требуют 1 млн. руб., монтаж – 1 месяц. Ожидаемый средний годовой доход 400 тыс. руб. Доходность реализации данного проекта составит:

- а) 100%;
- б) 40%;
- в) 2,5%.

4.2. Годовой объем закупок товара – 100 тыс. руб., объем продаж – 135 тыс. руб. Издержки – 28 тыс. руб. (аренда помещений, склады). Какой

минимальный объем производства необходим для обеспечения безубыточности?

- а) 108 тыс. руб.;
- б) 163 тыс. руб.;
- в) 128 тыс. руб.

4.3 Суммарные дисконтированные результаты по проекту составили 90 млн. руб. Суммарные дисконтированные эксплуатационные издержки 50 млн. руб., в том числе амортизация 20 млн. руб. Капиталовложения в проект, приведенные к началу его реализации 33 млн. руб.

Определить чистый дисконтированный доход по проекту.

- а) 7 млн. руб.
- б) 57 млн. руб.
- в) 37 млн. руб.
- г) 27 млн. руб.
- д) 40 млн. руб.

### Задание 5

Прибыль от реализации инвестиционного проекта составила 50 коп. на каждый вложенный рубль.

Оценить индекс доходности проекта.

- а) 0,5;
- б) 1,5;
- в) свыше 1,5;
- г) от 1 до 1,5;
- д) от 0,5 до 1.

### Задание 6

Рассчитайте потребность проекта в финансировании, момент окупаемости данного проекта и дисконтированное сальдо суммарного потока, если Вам дана следующая информация по денежным потокам от следующих видов деятельности компании по проекту.

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

Норма дисконта равна 10%.

### Задание 8

Постройте сетевой график реализации проекта в виде графа. Исходные данные представлены в таблице

Операция	Непосредственно предшествующие операции	Длительность операции, дни
А. Установка компьютеров	-	1
В. Протяжка сети	-	2
С. Настройка сети	А, В	3
Д. Установка программного обеспечения	С	1
Е. Разработка регламента использования ПО	-	4
Ф. Обучение пользователей	Д, Е	3

### Задание 9

Рассчитайте потребность проекта в финансировании, момент окупаемости данного проекта и дисконтированное сальдо суммарного потока, если Вам дана следующая информация по денежным потокам от следующих видов деятельности компании по проекту.

Норма дисконта равна 10%.

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

### Задание 10

1. Показатели исполнения бюджета проекта приведены в таблице. Рассчитав недостающие показатели выполнения бюджета проекта, определите характер выполнения бюджета (наличие перерасхода или экономии средств).

	Плановые затраты	Освоенный объем средств	Фактические затраты	Отклонение по затратам		Отклонение по расписанию	
				\$	%	\$	%
1	74,000	69,000	73,500				
2	75,000	59,000	57,800				
3	34,000	31,000	34,500				
4	79,000	79,000	83,500				
5	23,000	22,000	21,000				
6	18,000	17,200	17,000				
7	31,000	24,500	29,100				
Всего							

### Задание 11



В таблице приведены данные по денежным потокам по проекту:

Показатель	Номер на шаг расчета								
	0	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Денежный поток от операционной деятельности	0,00	11,10	20,11	40,30	30,30	70,70	75,10	60,00	-
2. Денежный поток от финансовой деятельности	0,00	10,50	29,22	9,36	4,09	10,00	6,05	6,00	-
3. Инвестиционная деятельность	-	-	-	-	-	-	-	-	-
3.1. Притоки	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	10,00
3.2. Оттоки	-100	-	0,00	0,00	-	0,00	0,00	0,00	-
3.3. Сальдо		70,00			60,00				90,00
4. Сальдо суммарного потока									
5. Сальдо накопленного потока									
6. Коэффициент дисконтирования	1,00	0,91	0,83	0,75	0,68	0,62	0,56	0,51	0,47
7. Дисконтированное сальдо суммарного потока									
8. Дисконтированные инвестиции									

Рассчитайте необходимые показатели по денежным потокам проекта и заполните таблицу.

### Задание 12

Договор оперативного лизинга определил следующие условия финансирования приобретения оборудования по проекту (таблица 1).

*Таблица*

#### Условия договора оперативного лизинга

Элемент договора	
Стоимость имущества - предмета договора	72,0 млн. руб.;
Срок договора	2 года;
Норма амортизационных отчислений на полное восстановление	10% годовых;
Процентная ставка по кредиту, использованному лизингодателем на приобретение имущества	25% годовых;
Величина использованных кредитных ресурсов	72,0 млн. руб.;
Процент комиссионного вознаграждения лизингодателю	12% годовых
Дополнительные услуги лизингодателя, предусмотренные договором лизинга, всего,	4,0 млн. руб.

<p>в том числе:</p> <p>оказание консалтинговых услуг по использованию (эксплуатации) имущества</p> <p>командировочные расходы</p> <p>обучение персонала</p> <p>ставка налога на добавленную стоимость</p>	<p>1,5 млн. руб.</p> <p>0,5 млн. руб.</p> <p>2,0 млн. руб.</p> <p>18%</p>
---	---

Лизинговые взносы осуществляются равными долями ежеквартально, 1-го числа 1-го месяца каждого квартала.

Провести расчет лизинговых платежей по проекту.

## 5. ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ К ЭКЗАМЕНУ

1. Проект как объект управления
  2. Классификация и характеристика проектов
  3. Жизненный цикл и фазы проекта
  4. Окружение и участники проекта
  5. Основные схемы взаимоотношений между участниками проекта.
- Типы схем организационных структур управления проектами
6. Организационные структуры проектов
  7. Инициирование и планирование в управлении проектами
  8. Процессы исполнения и контроля в управлении проектами
  9. Процессы анализа и завершения проекта
  10. Процессы управления проектом
  11. Функции управления проектом
  12. Управление замыслом, предметной областью и параметрами проекта.
- Управление стоимостью и финансированием проекта
13. Управление качеством и рисками проекта
  14. Управление человеческими и материальными ресурсами проекта
  15. Управление изменениями и безопасностью проекта
  16. Правовое обеспечение и управление конфликтами проекта
  17. Управление системами и коммуникациями проекта
  18. Проектное финансирование
  19. Бизнес-план и оценка эффективности проекта
  20. Проектные риски: сущность, типы, методы определения и минимизации
  21. Кадровый аспект управления проектом
  22. Источники проектного финансирования
  23. Формы и схемы проектного финансирования

## 6. КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ И ЗАЯВЛЕННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ

Виды текущего контроля: ответы на вопросы теста и коллоквиум, выполняемых в рамках самостоятельной работы. Промежуточный контроль: экзамен.

Промежуточная аттестация выполнения самостоятельной работы является допуском к экзамену. При этом самостоятельная работа оценивается следующим образом:

- оформление работы – 10 баллов;
- соответствие содержания теме исследования – 10 баллов;
- защита самостоятельной работы с отражением цели, актуальности исследования и основных положений, изложенных в работе – 20 баллов.

Удовлетворительно – 10 баллов, при этом выполняются обязательные требования: оформление работы, соответствие материала теоретической теме исследования.

Хорошо – 20 баллов, при этом выполняются обязательные требования: оформление работы, соответствие материала теоретической теме исследования, отработана структура самостоятельной работы, если она корректировалась магистрантом самостоятельно, выполнена частично практическая часть самостоятельной работы.

Отлично – 40 баллов, при этом выполняются обязательные требования: оформление работы, соответствие материала теоретической теме исследования, отработана структура самостоятельной работы, полностью выполнены практические задания, отражены выводы.

Промежуточный контроль по результатам семестра по дисциплине – экзамен – проходит в форме собеседования по экзаменационным вопросам, представленным в данных методических указаниях (п. 5).

Для допуска к промежуточному контролю студент должен набрать необходимое количество баллов по итогам текущей аттестации – 30-40 баллов.

Собеседование при промежуточном контроле производится по вопросам, перечень которых представлен в настоящей рабочей программе.

Оценивание собеседования при промежуточном контроле осуществляется по следующим критериям:

Оценка	Критерии оценки промежуточного контроля	Эквивалент в баллах
«отлично»	<b>Продвинутый уровень</b> (полное и глубокое знание и понимание магистрантом круга вопросов, определенных тематическим планом дисциплины, с освоением всех планируемых компетенций)	20
«хорошо»	<b>Высокий уровень</b>	10

	(полное знание и понимание магистрантом круга вопросов, определенных тематическим планом дисциплины, с освоением всех планируемых компетенций)	
«удовлетворительно»	<b>Пороговый уровень</b> (полное знание и фрагментарное понимание магистрантом всех вопросов, определенных тематическим планом дисциплины, с освоением всех планируемых компетенций)	5
«не удовлетворительно»	<b>Низкий уровень</b> (фрагментарное знание и отсутствие понимания магистрантом вопросов, определенных тематическим планом дисциплины, не освоение или неполное освоение компетенций).	0

Магистрант, показавший достаточное изучение круга вопросов, определенных тематическим планом дисциплины, и освоивший все планируемые компетенции, получает максимальное количество баллов – 100.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Баранчеев, В. П. Управление инновациями [Текст] : учебник для бакалавров: [для студентов по специальностям 220601(073500) «Управление инновациями», 080507(061100) «Менеджмент организации» / В.П. Баранчеев, Н.П. Масленникова, В.М. Мишин. – 2-е изд., перераб. И доп. – Москва : Юрайт, 2012. – 710, [1] с. : ил.
2. Реут Д.В. Сравнительный анализ вариантов инвестиционного проекта и управление параметрами проекта / учеб. Пособие Д.В. Реут, Ю.Н. Бисеров. – М.: Изд-во МГТУ им. Н.Э Баумана, 2010. – 58 с.
3. Инновационный менеджмент: учеб для бакалавров / под ред. В.Я. Горфинкеля, Т.Г. Попадюк. – М.: Проспект, 2015. – 424 с.
4. Голов Р.С. Инвестиционное проектирование: Учебник / Р.С. Голов, К.В. Балдин, И.И. Передеряев, А.В. Рукусуев. – 4-е изд. – М.: Издательско – торговая корпорация «Дашков и К», 2014. – 368 с.
5. Управление инновационными проектами [Текст] : учебное пособие : [по дисциплине региональной составляющей специальности «Менеджмент организации» / В. Л. Попов и др.] ; под ред. В. Л. Попова. – М. : Инфра-М, 2011. – 334, [1] с. : ил.
6. Попов, Ю. И. Управление проектами [Текст] : учебное пособие / Ю. И. Попов, О. В. Яковенко ; Ин-т экон. и финансов «Синергия». – М. : ИНФРА-М, 2007. – 207, [1] с. – (Серия учебников для программы МВА). – Библиогр.: с. 197
7. Анискин, Ю. П. Управление инвестициями [Текст] : учебное пособие / Ю. П. Анискин ; Моск. Гос. ин-т электрон. Техники. – 3-е изд., стереотип. – М. : Омега-Л, 2007. – 191 с. : ил.
8. Кудина, М. В. Финансовый менеджмент [Текст] : учебное пособие для студентов учреждений среднего профессионального образования, обучающихся по группе специальностей 0600 «Экономика и управление» / М. В. Кудина. – М. : Форум : Инфра-М, 2010. – 255 с. : ил. ; 22 см. – (Профессиональное образование). – Библиогр.: с. 204.
9. Полозова, А. Н. Управленческий анализ в отраслях [Текст] : учебное пособие для студентов, обучающихся по специальностям «Финансы и кредит», «Бухгалтерский учет, анализ и аудит» / А. Н. Полозова, Л. В. Брянцева. – М. : КноРУС, 2010. – 334, [1] с. : ил.
10. АПК: Экономика и управление : ежемесячный теоретический и научно-практический журнал URL: [http://www.vniiesh.ru/publications/zhurnal\\_laquoapk](http://www.vniiesh.ru/publications/zhurnal_laquoapk)
11. «Рынок АПК» – специализированный журнал для руководителей, агрономов, инженеров работающих в агропромышленном комплексе. URL: <https://rynok-apk.ru/magazine/apk/>

12. АПК: Экономика и управление : ежемесячный теоретический и научно-практический журнал URL: [http://www.vniiesh.ru/publications/zhurnal\\_laquoapk](http://www.vniiesh.ru/publications/zhurnal_laquoapk)
13. Вестник агропромышленного комплекса URL: <http://vestnikapk.ru/>
14. Красноярский край в цифрах 2017: Стат. сб. /Красноярскстат. – Красноярск, 2018. – 105 с.

## ПРИЛОЖЕНИЕ

Министерство сельского хозяйства Российской Федерации  
Департамент научно-технологической политики и образования  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего  
образования  
«Красноярский государственный аграрный университет»

Институт экономики и управления АПК

Кафедра «Менеджмент в АПК»

*Управление проектами*

### САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА

Выполнил  
магистрант группы,  
направления

\_\_\_\_\_

(подпись)

(ФИО)

Принял  
(ученое звание, степень  
или должность)

\_\_\_\_\_

(подпись)

(ФИО)

Красноярск 20\_\_



# **УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ**

*Методические указания  
для самостоятельной работы*

*Электронное издание*

***Цветцых Александр Васильевич  
Шапорова Зинаида Егоровна  
Лобков Константин Юрьевич***