

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Таскаев Сергей Валерьевич
Должность: Ректор
Дата подписания: 17.09.2025 10:05:10
Уникальный программный ключ:
04c19ed8bb98f3b6cb77a486b9a8788b8322329



МИНОБРНАУКИ РОССИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)
Факультет, Институт (филиал) Институт экономики отраслей, бизнеса и администрирования
Кафедра экономики отраслей и рынков

Фонд оценочных средств по дисциплине «Управление проектами» по направлению подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление ФГБОУ ВО «ЧелГУ»			
Версия документа - 1	стр. 1 из 69	Первый экземпляр _____	КОПИЯ № _____

**Фонд оценочных средств
по дисциплине**

Наименование дисциплины
«Управление проектами»

Направление подготовки

38.03.04 Государственное и муниципальное управление
Государственная и муниципальная служба
Присваиваемая квалификация
бакалавр

Форма обучения
Очно-заочная

Челябинск 2025 г.



МИНОБРНАУКИ РОССИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)
Институт экономики отраслей, бизнеса и администрирования
Кафедра экономики отраслей и рынков

Фонд оценочных средств по дисциплине «Управление проектами»
по направлению подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление
ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

Версия документа - 1

стр. 2 из 68

Первый экземпляр _____

КОПИЯ № _____

1. ПАСПОРТ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

Направление подготовки: 38.03.04 Государственное муниципальное управление

Направленность (профиль): Государственный и муниципальный служащий

Присваиваемая квалификация: специалист таможенного дела,

Дисциплина: Управление проектами

Семестр (семестры) изучения, Форма (формы) промежуточной аттестации:
очно-заочное; зачет- 7 семестр экзамены 8, курсовая работа 8 семестр.

Система оценивания: *балльная система.*

2. ПЕРЕЧЕНЬ ФОРМИРУЕМЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ

2.1. Компетенции, закреплённые за дисциплиной

Изучение дисциплины «Управление проектами» направлено на формирование следующих компетенций:

Коды компетенции согласно ФГОС (ОПОП ВО)	Содержание компетенций согласно ФГОС (ОПОП ВО)	Индикаторы достижения компетенции согласно ОПОП	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине
1	2	3	4
УК-2:	Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и	УК-2.1. Демонстрирует знание теоретических основ принятия решений в сфере управления проектами. УК-2.2. Выявляет и анализирует различные способы решения задач в рамках цели проекта и аргументирует их выбор. УК-2.3. Демонстрирует способность проектировать решение конкретной задачи проекта, выбирая оптимальный способ ее решения, исходя из действующих правовых	Знать: Определяет этапы жизненного цикла проекта и выстраивает последовательность их реализации. Уметь: Формулирует проблему, на решение которой направлен проект, грамотно определяет цель проекта. Владеть: Проектирует решение конкретных задач

 <p>МИНОБРАЗОВАНИЯ РОССИИ Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ») Институт экономики отраслей, бизнеса и администрирования Кафедра экономики отраслей и рынков</p>			
<p>Фонд оценочных средств по дисциплине «Управление проектами» по направлению подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление ФГБОУ ВО «ЧелГУ»</p>			
Версия документа - 1	стр. 5 из 68	Первый экземпляр _____	КОПИЯ № _____

	ограничений	норм и имеющихся ресурсов и ограничений.	проекта, выбирая оптимальный способ их решения.
--	-------------	--	---

2.2. Сведения об иных дисциплинах, участвующих в формировании данных компетенций

2.2.1. Компетенции (УК-2) формируется в процессе изучения ранее пройденных дисциплин: Менеджмент, Разработка управленческих решений

3. СОДЕРЖАНИЕ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

3.1 Виды оценочных средств

№ п/п	Код компетенции/ планируемые результаты обучения	Контролируемые темы/ разделы	Наименование оценочного средства для текущего контроля	Наименование оценочного средства на промежуточно й аттестации
Раздел 1: УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ: КОНЦЕПЦИЯ И МЕТОДОЛОГИЯ				
1.	<p>УК-2 Основные этапы управленческой мысли в области проектного менеджмента. Теоретических основы в сфере управления проектами. Знать: Критерии формирования целей проекта и требования, связанные с реализацией проекта. Знать, уметь и владеть методологией управления проектами Сущность управления проектами и его структурные компоненты. Управление жизненным циклом проекта. Функциональные области управления проектами. Классификация проектов Уметь: Формулирует проблему, на решение которой направлен проект, грамотно определяет цель проекта. Владеть: Умение пользоваться источниками информации для проведения анализа деятельности при управлении проектами. Умение пользоваться требованиями к качеству проекта и его продукции и составлению отчета о реализации проекта Проектирует решение конкретных задач проекта, выбирая оптимальный способ их решения.</p>	<p>тема 1. Понятия «проект» и «управление проектами» тема 2. Методология управления проектами Тема 3. Стандарты управления проектами Тема 4. Проект как система. Системный подход к управлению проектами Тема 5. Цели проекта. Требования к проекту</p>	<p>тест, посещаемость занятий (собеседования)</p>	<p>Теоретические вопросы к зачету №1,2,3 Задания теста №1-5,51-55,57,60 Курсовая работа</p>



МИНОБРНАУКИ РОССИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)
Институт экономики отраслей, бизнеса и администрирования
Кафедра экономики отраслей и рынков

Фонд оценочных средств по дисциплине «Управление проектами»
по направлению подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление
ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

Версия документа - 1

стр. 5 из 68

Первый экземпляр _____

КОПИЯ № _____

2.	УК-2 современную методологию и технологию управления проектами. особенности бизнес-планирования создания и развития новых организаций (направлений деятельности, продуктов)	тема 6. Окружение проекта. Участники проекта	Тест, вопросы для устного опроса (собеседования) , доклад	Вопросы к зачету №1 Тестовые вопросы №6,11,31,56,60, 71,72 Курсовая работа
3.	УК-2 Знать: Жизненный цикл и структуру проекта	Тема 7. Жизненный цикл проекта	Тест, вопросы для устного опроса (собеседования) , доклад	Теоретические вопросы к зачету №5,6,7,8,10,11, 12, Задания теста №6-17, 61-66 Курсовая работа
4.	УК-2 Знать основные социального проектирования уметь: составлять паспорт социальных проектов, управлять ресурсами в социальных проектах Владеть навыками работы с Социальными проектами	Тема 8. Социальное проектирование	вопросы для устного опроса , задание, доклад	Задание 5, Теоретические вопросы к зачету №2,3 Курсовая работа



МИНОБРНАУКИ РОССИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)
Институт экономики отраслей, бизнеса и администрирования
Кафедра экономики отраслей и рынков

Фонд оценочных средств по дисциплине «Управление проектами»
по направлению подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление
ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

Версия документа - 1

стр. 5 из 68

Первый экземпляр _____

КОПИЯ № _____

5.	<p>УК-2</p> <p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none">ключевые индикаторы, свидетельствующие об успешности реализации проектаосновные модели управления постоянными затратами в проектеметоды определения стоимости проекта; <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none">классифицировать проекты по различным критериям, значимым для конкретной ситуации;применять принцип альтернативности при построении экономической модели проектаподбирать источники финансирования проекта;применять на практике методы оценки экономической эффективности инвестиционных проектовопределять финансовый план и бюджет проекта; 6 6осуществлять контроль выполнения финансового плана и бюджета проекта; <p>Владеть:</p> <ul style="list-style-type: none">навыками определения экономического содержания проекта;последовательностью действий	тема 9. Экономические аспекты проекта	Тест, вопросы для устного опроса (собеседования), доклад	Вопросы к зачету № 31 Задания теста № 73-77 Курсовая работа
6.	<p>знать</p> <ul style="list-style-type: none">существующие организационно-правовые формы институционализации предпринимательской деятельности;специфику договорного регулирования проектной деятельности;современные организационно-правовые формы реализации венчурных инвестиционных проектов; <p>уметь</p> <ul style="list-style-type: none">выбирать организационно-правовые формы реализации проекта, оптимально соответствующие его параметрам;	Тема 10. Правовые формы организации бизнеса и разработка проектов	Тест, вопросы для устного опроса	Вопросы к зачету № 32-38 Курсовая работа



МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ») Институт экономики отраслей, бизнеса и администрирования Кафедра экономики отраслей и рынков

Фонд оценочных средств по дисциплине «Управление проектами» по направлению подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

Версия документа - 1

стр. 6 из 68

Первый экземпляр _____

КОПИЯ № _____

	владеть • действующей нормативно-правовой базой, регламентирующей организацию современного бизнеса и порядок разработки инновационных проектов. Ключевые термины: предприниматель, предприятие, юридическое лицо, организационно-правовая форма, договор, коммерческая концессия, франчайзинг, концессионные соглашения, договор простого товарищества, хозяйственное партнерство.			
7.	Знать, уметь, владеть необходимость формирования системы управления проектами и автоматизации проектного управления с использованием информационных технологий в целях поддержания функции планирования, изучить особенности концептуального, стратегического и тактического планирования, в частности составления сетевых и календарных планов	Тема 11. Планирование проекта	Тест, вопросы для устного опроса	Теоретические вопросы к зачету №10,14,23 Задание теста № 32,44,47,68-70 Курсовая работа
РАЗДЕЛ 2 УПРАВЛЕНИЕ РЕАЛИЗАЦИЕЙ ПРОЕКТА И ЕГО ЗАВЕРШЕНИЕ				
8.	УК-2 Знать современные подходы к Управлению рисками и коммуникациями проекта уметь: использовать современные подходы и модели Управления рисками и коммуникациями проекта владеть навыками кооперации с коллегами, работе в коллективе; быть способными осуществлять деловое общение: публичные выступления, переговоры, проведение совещаний, деловая переписка, электронные коммуникации и т.д	Тема 12. Управление коммуникациями проекта	Тест, вопросы для устного опроса, кейс	Теоретические вопросы к экзамену №2, 13,14,15,26 Практическое задание №6,10,11 Задания теста №23-26 Курсовая работа
9.	Ук-2 Знать методологию и методы Управления содержанием, временем и стоимостью проекта уметь: использовать анализ Управления содержанием, временем и стоимостью проекта; Владеть навыками анализа, планирования, разработки и	Тема 13. Управление изменениями. Контроль реализации проекта	Тест, вопросы для устного опроса, доклад	Теоретические вопросы к экзамену №9, 23,24,25,26,27,28,29,30,34 Практическое задание №6,7 Задания теста №33-36,58,59 Курсовая работа

 <p>МИНОБРНАУКИ РОССИИ Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ») Институт экономики отраслей, бизнеса и администрирования Кафедра экономики отраслей и рынков</p>			
Фонд оценочных средств по дисциплине «Управление проектами» по направлению подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление ФГБОУ ВО «ЧелГУ»			
Версия документа - 1	стр. 8 из 68	Первый экземпляр _____	КОПИЯ № _____

	Управления содержанием, временем и стоимостью проекта			
10.	УК-2 Знать современные подходы к Управлению качеством, закупками и персоналом проекта уметь: использовать современные подходы и модели Управления качеством, закупками и персоналом проекта	Тема 14. Управление качеством проекта	Тест, вопросы для устного опроса	Теоретические вопросы к экзамену №13,14,15,16,17,18,19,20,21,22 Практическое задание №1,2,3,4,12 Задания теста №18-32 Курсовая работа
11.	Знать современные подходы к Управлению реализацией проекта уметь: использовать современные подходы Управления реализацией проекта	Тема 15. Логистика проекта и управление контрактами	Тест, вопросы для устного опроса	Теоретические вопросы к экзамену №12, 13,15,17,18,19 Практическое задание №5,6,11 Задания теста №39-50 Курсовая работа
12.	знать <ul style="list-style-type: none"> • основные процедуры официального закрытия проекта; • структуру итогового отчета по проекту; • сущность закрытия контрактов проекта; • назначение постаудита проекта; • основные программные продукты, применяемые в управлении проектами; уметь <ul style="list-style-type: none"> • определять основные процедуры, необходимые для завершения конкретного проекта; • анализировать причины отклонений от целей проекта; • определять последовательность действий по постаудиту проекта; владеть <ul style="list-style-type: none"> • терминологией завершающей фазы проекта; • навыками формирования итогового отчета проекта. 	Тема 16. Закрытие проекта. Основные процедуры	Тест, вопросы для устного опроса	Теоретические вопросы к экзамену №12, 13,15,17,18,19 Практическое задание №5,6,11 Задания теста №39-50 Курсовая работа

Типовые задания, критерии и показатели оценивания в рамках текущего контроля представлены в рабочей программе по дисциплине. Полные комплекты оценочных средств и контрольно-измерительных материалов хранятся на кафедре и являются учебно-методическими материалами ограниченного (конфиденциального) пользования.

3.2 Порядок проведения и содержание оценочных средств для

© ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

 МИНОБРАЗОВАНИЯ РОССИИ Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ») Институт экономики отраслей, бизнеса и администрирования Кафедра экономики отраслей и рынков			
Фонд оценочных средств по дисциплине «Управление проектами» по направлению подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление ФГБОУ ВО «ЧелГУ»			
Версия документа - 1	стр. 9 из 68	Первый экземпляр _____	КОПИЯ № _____

промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация в первом семестре изучения дисциплины проводится в форме зачета в два этапа.

На первом этапе студент выполняет тестовые задания из 20 вопросов. Продолжительность – 25 минут.

На втором этапе студент выполняет контрольное задание из трех вопросов (ответ на открытые вопросы, ситуационная задача). Время выполнения – 30 минут.

3.2.1. База закрытых тестовых вопросов

№ п/п	Формулировка вопроса	Варианты ответов
1.	Цель проекта – это:	А. Сформулированная проблема, с которой придется столкнуться в процессе выполнения проекта В. Утверждение, формулирующее общие результаты, которых хотелось бы добиться в процессе выполнения проекта С. Комплексная оценка исходных условий и конечного результата по итогам выполнения проекта
2.	Реализация проекта – это:	А. Создание условий, требующихся для выполнения проекта за нормативный период В. Наблюдение, регулирование и анализ прогресса проекта С. Комплексное выполнение всех описанных в проекте действий, которые направлены на достижение его целей
3.	Проект отличается от процессной деятельности тем, что:	А. Процессы менее продолжительные по времени, чем проекты В. - Для реализации одного типа процессов необходим один-два исполнителя, для реализации проекта требуется множество исполнителей С. - Процессы однотипны и цикличны, проект уникален по своей цели и методам реализации, а также имеет четкие сроки начала и окончания
4.	Что из перечисленного не является преимуществом проектной организационной структуры?	А. - Объединение людей и оборудования происходит через проекты В. - Командная работа и чувство сопричастности С. - Сокращение линий коммуникации
5.	Что включают в себя процессы организации и проведения контроля качества проекта?	А. - Проверку соответствия уже полученных результатов заданным требованиям В. - Составление перечня недоработок и отклонений С. - Промежуточный и итоговый контроль качества с составлением отчетов



6.	Метод освоенного объема дает возможность:	A. - Освоить минимальный бюджет проекта B. - Выявить, отстает или опережает реализация проекта в соответствии с графиком, а также подсчитать перерасход или экономию проектного бюджета C. - Скорректировать сроки выполнения отдельных процессов проекта
7.	Какая часть ресурсов расходуется на начальном этапе реализации проекта?	A. - 9-15 % B. - 15-30 % C. - до 45 %
8.	Какие факторы сильнее всего влияют на реализацию проекта?	A. Экономические и социальные B. Экономические и организационные C. Экономические и правовые
9.	Назовите отличительную особенность инвестиционных проектов:	A. - Большой бюджет B. - Высокая степень неопределенности и рисков C. - Целью является обязательное получение прибыли в результате реализации проекта
10.	Что такое веха?	A. - Знаковое событие в реализации проекта, которое используется для контроля за ходом его реализации B. Логически взаимосвязанные процессы, выполнение которых приводит к достижению одной из целей проекта C. Совокупность последовательно выполняемых действий по реализации проекта
11.	Участники проекта – это:	A. Потребители, для которых предназначен реализуемый проект B. Заказчики, инвесторы, менеджер проекта и его команда C. Физические и юридические лица, непосредственно задействованные в проекте или чьи интересы могут быть затронуты в ходе выполнения проекта
12.	Инициация проекта является стадией в процессе управления проектом, по итогам которой:	A. - Объявляется окончание выполнения проекта B. - Санкционируется начало проекта C. - Утверждается укрупненный проектный план
13.	Что такое предметная область проекта?	A. Объемы проектных работ и их содержание, совокупность товаров и услуг, производство (выполнение) которых необходимо обеспечить как результат выполнения проекта B. Направления и принципы реализации проекта C. Причины, по которым был создан проекта

 <p>МИНОБРАЗОВАНИЯ РОССИИ Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ») Институт экономики отраслей, бизнеса и администрирования Кафедра экономики отраслей и рынков</p>			
<p>Фонд оценочных средств по дисциплине «Управление проектами» по направлению подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление ФГБОУ ВО «ЧелГУ»</p>			
Версия документа - 1	стр. 11 из 68	Первый экземпляр _____	КОПИЯ № _____

14.	Для чего предназначен метод критического пути?	<ul style="list-style-type: none"> A. Для определения сроков выполнения некоторых процессов проекта B. Для определения возможных рисков C. Для оптимизации в сторону сокращения сроков реализации проекта
15.	Структурная декомпозиция проекта – это:	<ul style="list-style-type: none"> A. Наглядное изображение в виде графиков и схем всей иерархической структуры работ проекта B. Структура организации и делегирования полномочий команды, реализующей проект C. График поступления и расходования необходимых для реализации проекта ресурсов
16.	Какие факторы необходимо учитывать в процессе принятия решения о реализации инвестиционного проекта?	<ul style="list-style-type: none"> A. Инфляцию и политическую ситуацию в стране B. Инфляцию, уровень безработицы и альтернативные варианты инвестирования C. Инфляцию, риски, альтернативные варианты инвестирования
17.	Как называется временной промежуток между началом реализации и окончанием проекта?	<ul style="list-style-type: none"> A. Стадия проекта B. Жизненный цикл проекта C. Результат проекта
18.	В Microsoft Project есть следующие типы ресурсов:	<ul style="list-style-type: none"> A. Материальные, трудовые, затратные B. Материальные, трудовые, временные C. Трудовые, финансовые, временные
19.	Проект, который имеет лишь одного постоянного сотрудника – управляющего проектом, является ... матричной структурой.	<ul style="list-style-type: none"> A. Единичной B. Ординарной C. Слабой
20.	Как называется скидка, содействующая рекламе проекта?	<ul style="list-style-type: none"> A. Стимулирующая B. Проектная C. Маркетинговая
21.	Два инструмента, содействующих менеджеру проекта в организации команды, способной работать в соответствии с целями и задачи проекта – это структурная схема организации и....	<ul style="list-style-type: none"> A. Укрупненный график B. Матрица ответственности C. Должностная инструкция
22.	Назовите метод контроля фактически выполненных работ по реализации проекта, позволяющий провести учет некоторых промежуточных итогов для незавершенных работ.	<ul style="list-style-type: none"> A. 10 на 90 B. 50 на 50 C. 0 к 100



23.	Три способа финансирования проектов: самофинансирование, использование заемных и ... средств.	A. Привлекаемых B. Государственных C. Спонсорских
24.	Состояния, которые проходит проект в процессе своей реализации – это ... проекта.	A. Этапы B. Стадии C. Фазы
25.	Как называется временное добровольное объединение участников проекта, основанное на взаимном соглашении и направленное на осуществление прибыльного, но капиталоемкого проекта?	A. Консолидация B. Консорциум C. Интеграция
26.	Завершающая фаза жизненного цикла проекта состоит из приемочных испытаний и ...	A. Контрольных исправлений B. Опытной эксплуатации C. Модернизации
27.	Как называются денежные потоки, которые поступают от каждого участника реализуемого проекта?	A. Притоки B. Активы C. Вклады
28.	Как называется организационная структура управления проектами, применяемая в организациях, которые постоянно занимаются реализацией одного или нескольких проектов?	A. Материнская B. Адхократическая C. Всеобщее управление проектами
29.	Проект, заказчик которого может решиться увеличить его окончательную стоимость по сравнению с первоначальной, является:	A. Простым B. Краткосрочным C. Долгосрочным
30.	Объединение ресурсов в процессе создания виртуального офиса проекта характеризуется ... независимостью.	A. Территориальной B. Финансовой C. Административной
31.	Выбрать термин для которого дано определение: «владелец проекта и будущий потребитель его результатов»	A. Инвестор проекта B. Координационный совет C. Куратор проекта D. Команда проекта E. Команда управления проектом F. Руководитель проекта G. Потребители продукта проекта H. Инициатор проекта I. Заказчик проекта



32.	Сетевой график проекта предназначен для	A. управления затратами времени на выполнение комплекса работ проекта B. управления материальными затратами C. управления конфликтами проектной команды D. управления рисками
33.	Назвать тип структурной декомпозиции работ	A. Продуктовая СДР B. Функциональная СДР C. Организационная СДР
34.	Что из ниже перечисленного не является формой проектного финансирования	A. Финансирование с полным регрессом на заемщика B. Финансирование без права регресса на заемщика C. Финансирование с ограниченным правом регресса на заемщика D. Финансирование с не ограниченным полным регрессом на заемщика
35.	Выбрать термин для которого дано определение: «осуществляет финансирование проекта за счет своих или привлеченных средств»	A. Инвестор проекта B. Координационный совет C. Куратор проекта D. Команда проекта E. Команда управления проектом F. Руководитель проекта G. Потребители продукта проекта H. Инициатор проекта I. Заказчик проекта
36.	Какой из ниже перечисленных резервов не является параметром сетевого графика проекта	A. независимый B. гарантийный C. неполный D. полный E. свободный
37.	Выбрать цель метода управления проекта: Метод критического пути	A. сокращение до минимума продолжительности разработки проектов B. получить точное и полное расписание проекта с учетом работ, их длительностей, необходимых ресурсов, которое служит основой для исполнения проекта
38.	Выбрать термин для которого дано определение: «участники команды проекта, принимающие участие в управлении проектом»	A. Инвестор проекта B. Координационный совет C. Куратор проекта D. Команда проекта E. Команда управления проектом F. Руководитель проекта G. Потребители продукта проекта H. Инициатор проекта I. Заказчик проекта

 <p>МИНОБРАЗОВАНИЯ РОССИИ Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ») Институт экономики отраслей, бизнеса и администрирования Кафедра экономики отраслей и рынков</p>			
<p>Фонд оценочных средств по дисциплине «Управление проектами» по направлению подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление ФГБОУ ВО «ЧелГУ»</p>			
Версия документа - 1	стр. 14 из 68	Первый экземпляр _____	КОПИЯ № _____

39.	Что из ниже перечисленного не является видом организационной структуры управления проектом	<p>A. функциональная B. матричная C. стратегическая D. проектная</p>
40.	К основным функциям проектного менеджера по отдельным сферам деятельности не относится	<p>A. Установление взаимоотношения с вышестоящим руководством, клиентом, B. другими участниками проекта. C. Налаживание хороших отношений с общественными организациями, прессой, телевидением и т.д. D. Контроль выполнения планов и графиков командой проекта. E. Создание проектной документации и согласование ее с заказчиком.</p>
41.	Выбрать термин для которого дано определение: «коллективный орган, который выбирает проекты для реализации, утверждает планы работ и их изменения, назначает куратора и утверждает руководителя проекта»	<p>A. Инвестор проекта B. Координационный совет C. Куратор проекта D. Команда проекта E. Команда управления проектом F. Руководитель проекта G. Потребители продукта проекта H. Инициатор проекта I. Заказчик проекта</p>
42.	Недостатком функциональной структуры управления проектом является	<p>A. стимулирует функциональную изолированность B. способствует технологичности выполнения работ в проекте C. увеличивает количество взаимодействий между участниками проекта D. снижает беспокойство членов проектной команды по поводу карьеры по окончании проекта.</p>
43.	Выбрать термин для которого дано определение: «участники проекта, задействованные в его реализации»	<p>A. Инвестор проекта B. Координационный совет C. Куратор проекта D. Команда проекта E. Команда управления проектом F. Руководитель проекта G. Потребители продукта проекта H. Инициатор проекта I. Заказчик проекта</p>
44.	Назвать тип структурной декомпозиции работ	<p>A. Продуктовая СДР B. Функциональная СДР C. Организационная СДР</p>
45.	Какой бюджетной формы из ниже перечисленных не существует	<p>A. бюджет доходов и расходов B. бюджет движения денежных средств C. прогнозный баланс D. бюджет затрат</p>



46.	Выбрать термин для которого дано определение: «член команды управления проектом, лично отвечающий за все результаты проекта»	A. Инвестор проекта B. Координационный совет C. Куратор проекта D. Команда проекта E. Команда управления проектом F. Руководитель проекта G. Потребители продукта проекта H. Инициатор проекта I. Заказчик проекта
47.	При сетевом планировании проекта элемент «событие» характеризуется	A. номером, ранним и поздним сроком B. длительностью и резервами C. задачей и целью D. прибылью и убытками
48.	Риск при осуществлении проекта	A. вероятность возникновения неблагоприятных финансовых последствий в форме потери ожидаемого дохода в ситуациях неопределенности его осуществления. B. вероятность возникновения неблагоприятных политических последствий в форме потери ожидаемого дохода в ситуациях неопределенности его осуществления. C. вероятность возникновения неблагоприятных социальных последствий в форме потери ожидаемого дохода в ситуациях неопределенности его осуществления. D. вероятность возникновения неблагоприятных экологических последствий в форме потери ожидаемого дохода в ситуациях неопределенности его осуществления
49.	Выберите понятие: программа проектов	A. совокупность проектов, находящихся в компетенции одного центра ответственности B. группа взаимосвязанных проектов и различных мероприятий, объединенных общей целью и условиями их выполнения C. комплекс взаимосвязанных мероприятий, предназначенных для достижения поставленных целей с установленными требованиями к качеству результата в течение заданного времени и при установленном бюджете
50.	Чем из ниже перечисленного определена заинтересованность заказчика в соответствии с ГОСТ Р Проектный менеджмент ТРЕБОВАНИЯ К УПРАВЛЕНИЮ ПОРТФЕЛЕМ	A. заинтересованность отсутствует B. выгодой C. прибылью D. дивидендами
51.	Назвать тип структурной декомпозиции работ	A. Продуктовая СДР B. Функциональная СДР C. Организационная СДР



52.	Выберите определение «Жизненный цикл проекта»	D. набор последовательных фаз, количество и состав которых определяется потребностями управления проектом организацией или организациями, участвующими в проекте E. получить точное и полное расписание проекта с учетом работ, их длительностей, необходимых ресурсов, которое служит основой для исполнения проекта
53.	Выбрать термин для которого дано определение: «участники проекта, задействованные в его реализации»	A. Инвестор проекта B. Координационный совет C. Куратор проекта D. Команда проекта E. Команда управления проектом F. Руководитель проекта G. Потребители продукта проекта H. Инициатор проекта I. Заказчик проекта
54.	Проектный офис это	A. подразделение, которое помогает — облегчает процесс административного управления проектами.. B. подразделение, которое помогает — облегчает процесс подготовки производства C. подразделение, которое помогает — облегчает процесс обработки информации в проекте D. подразделение, которое помогает — организовать хозяйственное обслуживание проекта.
55.	Чем из ниже перечисленного определена заинтересованность заказчика в соответствии с ГОСТ Р Проектный менеджмент ТРЕБОВАНИЯ К УПРАВЛЕНИЮ ПРОЕКТОМ	A. продукт проекта B. выгодой C. заинтересованность отсутствует D. дивидендами
56.	Выбрать термин для которого дано определение: «представитель руководства родительской компании, курирующий выполнение работ проекта»	A. Инвестор проекта B. Координационный совет C. Куратор проекта D. Команда проекта E. Команда управления проектом F. Руководитель проекта G. Потребители продукта проекта H. Инициатор проекта I. Заказчик проекта
57.	Выберите понятие фазы завершения	A. разработка концепции B. как мы будем это делать C. материализация идей в виде документированного и протестированного программного продукта D. подтверждение, что мы разработали именно тот продукт, который задумали в концепции проекта



58.	Управление риском проекта это	<p>A. системное применение политики, процедур и методов управления к задачам определения ситуации, идентификации, анализа, оценки, обработки, мониторинга риска и обмена информацией, для обеспечения снижения потерь и увеличения рентабельности.</p> <p>B. системное применение политики, процедур и методов управления целями проекта, анализа, оценки, обработки, мониторинга информацией, для обеспечения снижения потерь и увеличения рентабельности</p> <p>C. системное применение политики, процедур и методов управления командой проекта и обмена информацией, для обеспечения снижения потерь и увеличения рентабельности</p> <p>D. системное применение политики, процедур и методов управления к задачам определения ситуации, мониторинга риска и обмена информацией, для обеспечения снижения потерь.</p>
59.	К способам снижения проектного риска относится	<p>A. мотивирование</p> <p>B. планирование</p> <p>C. диверсификация</p> <p>D. контроль</p>
60.	Выбрать термин для которого дано определение: «заказчик или другие покупатели конечной продукции проекта»	<p>A. Инвестор проекта</p> <p>B. Координационный совет</p> <p>C. Куратор проекта</p> <p>D. Команда проекта</p> <p>E. Команда управления проектом</p> <p>F. Руководитель проекта</p> <p>G. Потребители продукта проекта</p> <p>H. Инициатор проекта</p> <p>I. Заказчик проекта</p>
61.	Найдите верное утверждение	<p>A. Жизненная фаза проекта- одна из частей проекта, которая обозначает одно действие для его реализации</p> <p>B. Жизненный цикл проекта- фазы данного проекта, которые определяют бюджет проекта</p> <p>C. Жизненный цикл проекта- задачи и мероприятия по привлечению инвесторов</p> <p>D. Жизненный цикл проекта- последовательность фаз проекта, исходя из потребностей, определенных управлением проекта</p>
62.	Какое количество фаз, как правило, содержат жизненные циклы проектов	<p>A. 1-2</p> <p>B. 8-10</p> <p>C. 15-20</p> <p>D. 3-5</p>
63.	Расположите этапы в хронологическом порядке	<p>A. Завершение</p> <p>B. Планирование</p> <p>C. Осуществление</p> <p>D. Формулировка проекта</p> <p>D-B-C-A</p>



64.	Задачи, которые включает формирование концепции проекта	<p>A. Анализ проблемы и потребности в проекте</p> <p>B. Сбор исходных данных</p> <p>Определение целей и задач проекта</p> <p>C. Разработка концепции по отдельным функциям управления проекта</p> <p>D. Организация и контроль выполнения работ</p> <p>E. Утверждение окончательного бюджета проекта</p> <p>F. Подписание контрактов и контроль за их выполнением</p>
65.	Критерии, которым должна соответствовать SMART-цель	<p>G. Цель должна быть измеримой, т.е. должны быть указаны конкретные показатели и их значения, по которым определяется степень достижения цели</p> <p>H. Цель должна быть согласована всеми заинтересованными сторонами</p> <p>I. Должна быть определена дата достижения цели</p> <p>J. Цель должна быть сформулирована в одном предложении</p> <p>K. Цель должна включать в себя перечень ответственных за ее достижение</p>
66.	Концепция проекта ...	<p>A. должна быть согласована ключевыми участниками проекта: заказчиком, инвестором, спонсором и др. обязательно содержит описание целей проекта, его основных параметров утверждается в завершении фазы инициации проекта</p> <p>B. обязательно содержит сводный календарный план проектных работ</p> <p>C. обязательно должна быть оформлена в виде паспорта проекта</p> <p>D. обязательно должна содержать концепции по управлению коммуникациями, поставками и контрактами</p>
67.	В чем заключается сущность планирования?	<p>A. в определении целей развития всей организации и каждого подразделения в отдельности;</p> <p>B. в том, чтобы заранее детально изучить все внутренние и внешние факторы;</p> <p>C. подразумевает некоторую работу (или группу работ), которую необходимо выполнить за определенный промежуток времени с соответствующим качеством, не выходя за рамки сметы.</p>
68.	Какие системы управления проектами являются самыми популярными на российском рынке?	<p>A. Microsoft Office Project 200x;</p> <p>B. Microsoft Project 200x;</p> <p>C. Microsoft Project Professional 200x;</p> <p>D. все перечисленные.</p>



МИНОБРАЗОВАНИЯ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ») Институт экономики отраслей, бизнеса и администрирования Кафедра экономики отраслей и рынков

Фонд оценочных средств по дисциплине «Управление проектами» по направлению подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

Версия документа - 1

стр. 19 из 68

Первый экземпляр _____

КОПИЯ № _____

69.	Стратегическое планирование - это...	<p>A. доказуемый результат и заданные условия реализации общей задачи проекта;</p> <p>B. процесс принятия решения о том, к чему хочет прийти организация и почему, а затем выбора наиболее подходящего направления деятельности для достижения желаемого;</p> <p>C. генеральная цель проекта (миссия проекта);</p> <p>D. только половина успеха всего проекта в целом.</p>
70.	Оперативное планирование - это ...	<p>A. процесс принятия решения о том, к чему хочет прийти организация и почему, а затем выбора наиболее подходящего направления деятельности для достижения желаемого;</p> <p>B. процесс, определяющий порядок достижения «на местах» задач, заявленных в стратегическом плане;</p> <p>C. генеральная цель проекта (миссия проекта).</p>
71.	Окружение проекта – это	<p>A. среда проекта, порождающая совокупность внутренних или внешних сил, которые способствуют или мешают достижению цели проекта</p> <p>B. совокупность проектных работ, продуктов и услуг, производство которых должно быть обеспечено в рамках осуществляемого проекта</p> <p>C. 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</p> <p>D. местоположение реализации проекта и близлежащие районы</p>
72.	Наибольшее влияние на проект оказывают ...	<p>A. экономические и правовые факторы</p> <p>B. экологические факторы и инфраструктура</p> <p>C. культурно-социальные факторы</p> <p>D. политические и экономические факторы</p>
73.	Из двух проектов уровень доходности выше у того, у которого...	<p>A. IRR больше</p> <p>B. IRR меньше</p> <p>C. IRR равен 0</p>
74.	Дисконтирование – это...	<p>A. Процесс приведения будущих денежных сумм к их стоимости в текущий момент времени</p> <p>B. Учет инфляции при оценке инвестиционного проекта</p>

 <p>МИНОБРНАУКИ РОССИИ Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ») Институт экономики отраслей, бизнеса и администрирования Кафедра экономики отраслей и рынков</p>			
<p>Фонд оценочных средств по дисциплине «Управление проектами» по направлению подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление ФГБОУ ВО «ЧелГУ»</p>			
Версия документа - 1	стр. 20 из 68	Первый экземпляр _____	КОПИЯ № _____

		С. Расчет ставки дисконтирования
75.	Проект является убыточным, если	A. NPV<0 B. NPV>0 C. NPV=0 D. NPV<0 или NPV=0 E. NPV не рассчитан
76.	Оценка инвестиционного проекта заключается в ...	A. Сравнении входящих и исходящих проектных потоков B. Расчете чистой текущей ценности проекта C. Анализе прибыли проекта D. Прогнозировании доходов и затрат
77.	Инвестиции целесообразны в том случае, если период окупаемости...	A. Не выходит за рамки жизненного цикла проекта B. Меньше 3 лет C. Выходит за рамки жизненного цикла проекта D. Не определен

3.2.2 База вопросов для открытого тестирования¹

№ п/п	Формулировка вопроса
1.	Факторы ближнего и внешнего окружения, влияющие на управление проектами.
2.	История зарождения проектного менеджмента как самостоятельной сферы деятельности.
3.	Использование методов сетевого планирования и управления в проектном менеджменте.
4.	Понятие и признаки проекта.
5.	Классификация проектов. Социальные проекты
6.	Системный подход в проектном менеджменте.
7.	Процессы управления проектами.
8.	Жизненный цикл проекта.
9.	Структурная декомпозиция работ проекта.
10.	Этапы и правила разработки структурной декомпозиции работ проекта.
11.	Содержание прединвестиционной стадии проекта.
12.	Типы и задачи проектных фирм.
13.	Функции проектных фирм.

¹Тесты открытые со свободным кратким ответом
© ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

 <p>МИНОБРНАУКИ РОССИИ Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ») Институт экономики отраслей, бизнеса и администрирования Кафедра экономики отраслей и рынков</p>			
<p>Фонд оценочных средств по дисциплине «Управление проектами» по направлению подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление ФГБОУ ВО «ЧелГУ»</p>			
Версия документа - 1	стр. 21 из 68	Первый экземпляр _____	КОПИЯ № _____

14.	Основные этапы финансирования проекта.
15.	Анализ жизнеспособности проекта.
16.	Основное содержание концепции проекта.
17.	Цель концепции проекта.
18.	Порядок разработки концепции проекта.
19.	Контроль исполнения бюджета проекта.
20.	Цель и назначение контроля в проектном менеджменте.
21.	Методы контроля проектов.
22.	Принципы построения эффективной системы контроля проектов.
23.	Организация проектного финансирования.
24.	Исследование инвестиционных возможностей.
25.	Бизнес-план инвестиционного проекта.
26.	Планирование затрат и методы разработки бюджета проекта.
27.	Распределение рисков при проектном финансировании.
28.	Способы и источники финансирования проекта.
29.	Основные формы проектного финансирования.
30.	Преимущества проектного финансирования
31.	Показатели экономической оценки эффективности проекта
32.	Перечислите известные вам организационно-правовые формы коммерческих и некоммерческих организаций. Как вы думаете, могут ли некоммерческие организации быть субъектами реализации коммерческих проектов?
33.	Что такое хозяйственный договор и какие группы договоров в сфере предпринимательства вы знаете?
34.	Расскажите об основных условиях договора о выполнении научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ.
35.	Чем отличаются между собой договоры коммерческой концессии и франчайзинга?
36.	Перечислите особенности правовой конструкции договора простого товарищества.
37.	Какие требования предъявляются к организационно правовой форме юридического лица, используемого в качестве проектной компании участниками инновационной предпринимательской деятельности?



- | | |
|-----|--|
| 38. | Расскажите об основных особенностях внедренных в настоящее время правовых конструкций хозяйственного партнерства и инвестиционного товарищества. |
|-----|--|

3.2.3 База практических заданий

Оценка сформированности умений и владений осуществляется с помощью практических заданий

Задача 1

Проваторов А.А. уже 10 занимается строительством и организацией работы туристических баз на территории Республики Алтай. Однако в последнее время рынок туристических услуг в республике значительно расширен. На Рынке появляются новые конкуренты, новые виды услуг. Большую популярность среди иностранных граждан (особенно жителей Бельгии, Германии) приобретают новые направления туризма – этнический и археологический. При этом затраты по обустройству жилья для туристов становятся минимальными. Они живут в юртах и палатках. Доходы же напротив – значительны так, как данные направления туризма достаточно популярны в Европе. В то же время, иностранные туристы чаще всего обращаются в республиканский комитет по туризму с целью организации своего досуга. Они опасаются частных фирм и местного населения, известного на западе дикими нравами. В настоящее время возникает проблема привлечения туристов на туристические базы традиционных направлений. Уровень обслуживания в турбизнесе на территории Республики невысок (например, не выполняются требования санитарной и пожарной безопасности), поэтому основную долю клиентов составляют люди с доходом средним и ниже среднего. Однако есть туристические базы стоимость пятидневной путевки, на которые превышает 100 тыс. рублей.

Решение

Факторы макросреды:

- Природно-климатические условия (е.g., влияют на сезонность спроса на туристические услуги, горный ландшафт основном способствует развитию активных форм туризма ...)
- Технологический фактор (е.g., низкий уровень технологий предоставления туристических услуг, не развитость транспортной инфраструктуры отталкивает более обеспеченных туристов ...);
- Социальный фактор (высокий уровень разделения общества по доходам определяет ценовую политику представителей бизнеса);

 <p>МИНОБРАЗОВАНИЯ РОССИИ Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ») Институт экономики отраслей, бизнеса и администрирования Кафедра экономики отраслей и рынков</p>			
<p>Фонд оценочных средств по дисциплине «Управление проектами» по направлению подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление ФГБОУ ВО «ЧелГУ»</p>			
Версия документа - 1	стр. 23 из 68	Первый экземпляр _____	КОПИЯ № _____

– Культурный фактор (e.g., два аспекта в основном влияют на успех бизнеса: культура поведения местного населения и туристов повышают уровень затрат по обустройству туристических баз; культурное наследие является основанием для привлечения зарубежных туристов);

– Политический фактор (e.g., нестабильная политическая обстановка в целом в стране снижает количество иностранных туристов);

– Экономический фактор. (e.g., динамичность российского налогового законодательства повышает уровень рисков во всех сферах бизнеса: «сегодня мы не знаем какие налоги будем платить завтра»);

Факторы микросреды:

– Поставщики и подрядчики (на этапе строительства и функционирования туристической базы);

– Характер спроса и характеристика покупателей (e.g., сезонность спроса на рынке туристических услуг Горного Алтая; невысокий уровень доходов туристов определяет ценовую политику бизнеса);

– Конкуренты;

– Контактные аудитории (посредники, банки, рекламные агентства, средства массовой информации и т. д.);

– Аудитории влияния (СЭС, пожарная инспекция, архитектурно-строительный комитет, комитет по туризму).

Описание цели (целей) и задач проекта определяет его сущность. В проекте должны учитываться и ситуации, несущие определенную степень риска:

– соглашение о результате проекта (например, договор о гранте и др.);

– определение или заявление о намерениях для изменения бюджета и сроков выполнения отдельных этапов проекта;

– соглашение о разрешении возможного конфликта между результатом, сроками и финансовыми расходами в проекте.

Готовое описание цели и задач проекта является основой для дальнейшей работы над проектом.

Задача 2

Определить оптимальные параметры поставок материалов (сырья одного вида (оптимальный размер одной поставки, средний текущий запас, точку заказа, интервал между поставками, число поставок, минимальные годовые затраты) при соблюдении сроков поставки по исходным данным. Сделать выводы.

Исходные данные:

1. Годовая потребность в материалах = 1200 шт.



2. Стоимость хранения единицы материала в месяц = 280 ден. ед.
3. Стоимость заказа и доставки одной партии, в т.ч. НДС = 420 ден. ед.
4. Время доставки материала от поставщика = 25 дней.

Решение

Оптимальный объем поставок материальных ресурсов (при соблюдении сроков поставки) определяется по формуле:

$$q(\text{EOQ}) = \sqrt{2 \cdot O \cdot D / h},$$

где O - суммарные годовые затраты на оформление заказа без НДС, ден. ед.;

D - годовая потребность в запасах, ед.;

h - стоимость хранения единицы материала в год, ден. ед.

Суммарные годовые затраты на оформление заказа без НДС составляют:

$$J = 420 \cdot 5 / 6 = 350 \text{ ден. ед.}$$

Оптимальный объем поставок материальных ресурсов (при соблюдении сроков поставки) составляет:

$$q(\text{EOQ}) = \sqrt{2 \cdot 350 / 1200 \cdot (280 / 12)} = 16 \text{ ед.}$$

Оптимальный средний текущий запас определяется по формуле:

$$Z_0 = q / 2$$

и составляет:

$$Z_0 = 16 / 2 = 8 \text{ ед.}$$

Оптимальное число поставок в плановом периоде рассчитывается по формуле:

$$n_0 = D / q$$

и составляет:

$$n_0 = 1200 / 16 = 75.$$

Оптимальный интервал между поставками определяется по формуле:

$$t_0 = N / n_0,$$

где N - длительность планируемого периода в днях (360 дней).

$$t_0 = 360 / 75 = 5 \text{ дней.}$$

Оптимальные затраты (потери) по управлению запасами в планируемом периоде рассчитываются по формуле:

$$TC = H + O \cdot I = h \cdot q / 2 + O \cdot D / q$$

и составляет:

$$TC = 280 \cdot 12 \cdot 16 / 2 + 350 \cdot 1200 / 16 = 53130 \text{ ден. ед.}$$

Точка заказа (т.е. остаток материалов на складе, при котором необходимо делать следующий заказ) составляет:

$$ROP = 1200 \cdot 25 / 360 = 83 \text{ дней.}$$



Задача 3

Группировка функций управления, определение их трудоемкости и численности управленческого персонала.

Исходные данные:

Таблица 1. Перечень управленческих работ.

Наименование работ	Трудоемкость, дн. по вариантам		
Определение численности персонала на предприятии			
Разработка оперативного плана деятельности звеньев предприятия			
Определение потребности в материальных ресурсах			
Разработка перспективного плана производственно-хозяйственной деятельности			
Определение объема капитальных вложений			
Определение фонда заработной платы основных рабочих			
Расчет себестоимости выпускаемой продукции			
Разработка плана технического обслуживания и ремонта оборудования			
Разработка положения о хозрасчете структурных подразделений предприятия			
Оценка качества выпускаемой продукции			
Разработка Положения о материальном стимулировании инженерно-технических			



МИНОБРАЗОВАНИЯ РОССИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)
Институт экономики отраслей, бизнеса и администрирования
Кафедра экономики отраслей и рынков

Фонд оценочных средств по дисциплине «Управление проектами»
по направлению подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление
ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

Версия документа - 1

стр. 26 из 68

Первый экземпляр _____

КОПИЯ № _____

работников и служащих			
Учет готовой продукции			
Анализ брака			
Расчет производственных площадей			
Выбор системы технического обслуживания			
Выбор системы материально-технического снабжения			
Выбор формы производства			
Аттестация персонала предприятия			
Установление производственных связей и кооперация производства			
Анализ использования основных фондов			
Определение цены на выпускаемую продукцию			
Выбор систем транспортировки различных видов грузов			
Оценка деятельности структурных подразделений			
Определение различных параметров выпускаемых изделий			
Определение спроса и предложения на выпускаемую продукцию			
Составление отчета о производственно-хозяйственной деятельности предприятия			
Организация сбыта готовой продукции			
Определение задач, прав и обязанностей структурных подразделений			
Разработка форм документации			
Анализ производственно-хозяйственной деятельности структурных подразделений			



По приведенным данным необходимо:

- 1) сгруппировать данные работы по основным группам функций управления;
- 2) определить трудоемкость основных групп функций управления;
- 3) рассчитать удельный вес каждой группы функций управления в общих трудозатратах;
- 4) определить действительный годовой фонд времени работы;

Решение

Для решения задачи можно воспользоваться группировкой функций управления из таблицы 2.

Таблица 2. Классификация основных групп функций управления

Наименование основных групп функций	Условное обозначение
Управление технической подготовкой производства и техническим развитием производства	ФТПП
Управление техническим обслуживанием производства	ФТО
Управление материально-техническим обслуживанием	ФМТО
Управление персоналом и социальным развитием	ФКС
Управление производственным планированием и финансами	ФПФ
Управление маркетингом и сбытом продукции	ФМС

Удельный вес группы функций определяется по формуле:

$$y_B^i = \frac{\Phi^i}{T_0} \cdot 100$$

где Φ^i – трудоемкость отдельной группы функций, дн.;
 T_0 – общая трудоемкость управленческих работ.

Действительный годовой фонд времени работы определяется по



формуле:

$$\Phi_{ДФ} = (\Phi_K - \Phi_{ПВ} - \Phi_0) \cdot t$$

где Φ_K – число календарных дней в году;
 $\Phi_{ПВ}$ – число праздничных и выходных дней в году;
 Φ_0 – продолжительность отпуска, дн.;
 t – продолжительность рабочего дня, ч.

Задача 4

Оценка состояния распределения функций управления между
управленческим персоналом

Оценка состояния распределения работ среди управленческого персонала за
отчетный период на предприятии показала следующее (табл.3):

Таблица 3. Различное число работ по вариантам, тыс. наименований

Фактическое число работ, проводимых в аппарате управления	Фактическое количество работ не закрепленны х ни за какими подразделен иями	Число работ, одновре- менно выполняемы х несколькими подразделен иями
68	0,2	5,4
70	1,1	3,2
75	2,3	5,1
55	1,7	4,1
47	0,5	3,1
80	0,4	3,7
35	0,3	3,5
40	1,3	5,3
60	1,7	4,2
62	2	3,3



45	0,7	3,5
50	0,3	5,5
67	1,3	6
88	1,5	5,7
91	2,1	5,2
75	1,4	4,2
93	1,8	4,4
42	1,6	4,6
38	0,8	3,1
55	2,2	3,3
44	1,3	4,3
38	1,8	3,7
88	1,7	1,8
99	1,9	1,4
52	2,1	5,3

Число работ (функций) согласно действующим положениям, составляет 120 тыс.наименований. На основе приведенных данных необходимо определить:

- 1) коэффициенты полноты охвата функций;
- 2) коэффициент неполноты функций;
- 3) коэффициент дублирования функций;
- 4) основные направления по улучшению распределения функций управления.

Решение

Для расчета можно использовать следующие функции:

- 1) коэффициент полноты охвата функций

$$K_{\Phi} = \frac{P_{\Phi}}{P_{H}}$$

где P_{Φ} и P_{H} – число работ, проводимых в аппарате управления, фактическое и по установленным положениям

- 2) коэффициент неполноты функций:

$$K_{H\Phi} = \frac{P_{H3}}{P_{H}}$$

где P_{H3} – число работ, не закрепленных ни за какими



подразделениями

3) коэффициент дублирования работ

$$K_d = \frac{P_d}{P_n}$$

где P_d – число работ, выполняемое несколькими подразделениями

Задача 5

Определение загрузки исполнителей по функциям управления

На основе приведенных данных необходимо:

- 1) определить нагрузку исполнителей по функциям управления;
- 2) перераспределить с учетом принятой группировки;
- 3) определить требуемую численность управленческого персонала с учетом перераспределения их нагрузки.

Исходные данные:

Таблица 4. Показатели среднегодовой переработки информации по определенным функциям управления

Группа функций управления	Перерабатываемая информация за 1 рабочий день, ч	Численность ИТР и служащих, чел.
1. Планирование и оперативное управление	84	11
2. Управление техническим развитием	96	12
3. Управление трудовыми ресурсами	98	12
4. Управление материально-техническим обеспечением	67	10
5. Управление	120	12

 МИНОБРАЗОВАНИЯ РОССИИ Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ») Институт экономики отраслей, бизнеса и администрирования Кафедра экономики отраслей и рынков			
Фонд оценочных средств по дисциплине «Управление проектами» по направлению подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление ФГБОУ ВО «ЧелГУ»			
Версия документа - 1	стр. 31 из 68	Первый экземпляр _____	КОПИЯ № _____

бухгалтерской, финансовой, правовой деятельностью		
6. Управление вспомогательными и обслуживающими процессами	230	40

Продолжительность рабочего дня 8 час.

Действительный годовой фонд времени одного исполнителя в час. по табл.5.

Таблица 5.

№ варианта	Значение	№ варианта	Значение	№ варианта	Значение
1	1760	10	1790	19	1810
2	1770	11	1780	20	1690
3	1860	12	1900	21	1810
4	1810	13	1680	22	1760
5	1730	14	1740	23	1830
6	1880	15	1830	24	1905
7	1710	16	1780	25	1730
8	1700	17	1750		
9	1810	18	1910		

Решение

Загрузку исполнителей по группе функций можно определить по следующей формуле:

$$Z_i = \frac{D_p \cdot t}{C_i \cdot \Phi_{ДР}}$$

где ДР – число рабочих дней в году;

t – время на переработку информации за один день, ч.;

C_i – численность ИТР и служащих, занятых выполнением данной группы функций управления;

ФДР – действительный годовой фонд времени работы одного исполнителя, ч.

 <p>МИНОБРАЗОВАНИЯ РОССИИ Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ») Институт экономики отраслей, бизнеса и администрирования Кафедра экономики отраслей и рынков</p>			
<p>Фонд оценочных средств по дисциплине «Управление проектами» по направлению подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление ФГБОУ ВО «ЧелГУ»</p>			
Версия документа - 1	стр. 32 из 68	Первый экземпляр _____	КОПИЯ № _____

Задача 6

Анализ практической ситуации «Черная Кошка»

Бригадира Сергея Михайловича Внукова выбрали единогласно, хотя в бригаду входили рабочие постарше его. И в дальнейшем у него не было особых проблем в отношениях с товарищами по работе. Его высокое профессиональное мастерство, умение работать не только на токарном станке, но и на всех других станках, имеющихся в их комплексной бригаде, вызывали уважение к нему членов бригады. Он в свою очередь старался относиться ко всем внимательно, заботился о своевременной подготовке фронта работ для бригады, оказывал при необходимости помощь товарищам в подборе нужных режимов работы инструментов, не робея защищал интересы бригады перед администрацией. Поэтому при установлении КТУ, при решении других вопросов, обсуждающийся на совете бригады, принципиальных расхождений не было. Дружный коллектив бригады пользовался авторитетом в подразделении.

Однажды Сергей Михайлович услышал, как Нина Андреевна Мухина, работавшая оператором на станке с ЧПУ, рассказывала подруге, что у неё положили в больницу мать, а дочка, хотя и учиться в школе близко от дома, боится вечером возвращаться домой, когда там никого нет. Бригадир знал, что Мухина жила с матерью, без мужа, и распределяя людей по сменам на следующую неделю, решил оставить Нину Андреевну в первой смене, хотя по очереди она должна была выходить во вторую. Поняв, что о ней позаботились, Мухина стала трудиться ещё старательней. Учитывая это, бригадир увеличил ей КТУ за месяц. Как всегда, совет бригады согласился с его предложением. Зная, что с болезнью матери у Мухиной появлялись материальные затруднения, Сергей Михайлович договорился в комитете профсоюза о выделении ей материальной помощи, а распределяя премию за сдачу очередного заказа, установил ей такую же, как и самым квалифицированным рабочим бригады. На совете бригады распределение премии утвердили единогласно, но после этого Внуков стал замечать, что в отношениях между членами бригады произошли какие-то изменения.

Когда одну из женщин, тоже работавшую оператором, он назначил во вторую смену, она при всех сказала: «Конечно, у меня мужик есть, значит можно по ночным сменам гонять».

В обед к бригадиру подошла заплаканная Мухина и попросила её направить в ночную смену вместо той работницы. На вопрос Внукова, что произошло, она только махнула рукой.



На другой день одного из рабочих, не выполнившего сменное задание, Сергей Михайлович предупредил, что должен будет понизить ему КТУ, если тот не закончит работу в полном объёме.

— Конечно,— ответил тот,— я юбкой крутить не могу, за что же мне его повышать,— и посмотрел при этом на Мухину.

Стоящие рядом рабочие, среди которых было два члена совета бригады, ничего не возразили ему и даже, как показалось Внукову, сочувственно рассмеялись.

Он молча отошел к станку, но целый день на душе у бригадира было беспокойно.

Хотелось разобраться и понять, что же происходит в бригаде. Почему еще недавно дружный коллектив стал по-другому относиться к добросовестной Мухиной, словно между ними пробежала чёрная кошка.

Вопросы:

1. В чём причина размолвки?
2. Оцените действия бригадира, используя модель «Трижды семь».
3. Как следовало действовать бригадиру, чтобы товарищи по работе правильно поняли его действия и поступки?
4. Что нужно сделать бригадиру, чтобы восстановить нормальные отношения в коллективе?

Ответ

№ 1

Основная причина конфликта в том, что Внуков С.М., принимая управленческое решение относительно распределения нагрузки, руководствовался в первую очередь слухами, а также в том, что в его решениях были учтены интересы и понести только одного человека, а не всего коллектива. Хотя изначально, руководитель несет ответственность в целом за весь коллектив.

№ 2

Относительно базовых характеристик, Внуков С.М. скорее соответствует позуправленца, так как он:

1.1 — «..Он, в свою очередь, старался относиться ко всем внимательно..»

1.2, 3.1 — «..вызывали уважение к нему членов бригады..»

1.3 — «..дружный коллектив бригады пользовался авторитетом в

 <p>МИНОБРАЗОВАНИЯ РОССИИ Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ») Институт экономики отраслей, бизнеса и администрирования Кафедра экономики отраслей и рынков</p>			
<p>Фонд оценочных средств по дисциплине «Управление проектами» по направлению подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление ФГБОУ ВО «ЧелГУ»</p>			
Версия документа - 1	стр. 34 из 68	Первый экземпляр _____	КОПИЯ № _____

подразделении..»

1.4—«..его высокое профессиональное мастерство..»

1.7— «..при установлении КТУ и решении других вопросов, принципиальных расхождений не было..»

2.2, 2.3, 3.4 — «..на душе у бригадира было не спокойно, хотелось разобраться и понять..»

2.7 — «..выбрали единогласно, хотя в бригаду входили рабочие и постарше.., Сергей Михайлович предупредил, что должен будет понизить...он молча отошел к станку..» — общее впечатление: Внуков С.М. соответствует позиции 2.7.

1.5, 2.4, 3.2, 3.3 — способности предвидеть ситуацию, концентрироваться на

главном в данном случае спорны, так как случилось то, что случилось.

2.1, 2.5, 3.5, 3.6, 3.7 — недостаточно информации для оценки.

№ 3

В данной ситуации, изначально, было необходимо поручить профсоюзам рассмотреть ситуацию Мухиной Н.А. А чтобы коллеги правильно поняли действия Внукова С.М., рекомендуется публично разъяснить свои поступки коллективу в отношении Мухиной Н.А. и, при необходимости, обсудить спорные моменты.

№ 4

Что нужно сделать:

- осознать проблему — «снижение трудовой дисциплины»;
- определить участников конфликта: большая часть бригады Внукова С.М.;
- определить причины: личное отношение начальника к подчиненному;
- поскольку причины конфликта носят межличностный характер, рекомендуется использовать одноименные методы разрешения. Конкретно: компромисс или сотрудничество.

3.2.3 Критерии написания курсовой работы (собственного проекта)

ВЫБОР ТЕМЫ КУРСОВОЙ РАБОТЫ

Тема курсовой работы предлагается студентом самостоятельно либо выбирается из примерного перечня тем (**Приложение 1**). Формулировки тем, входящих в примерный перечень, носят общий характер, и в каждом отдельном случае должны быть конкретизированы.

 <p>МИНОБРНАУКИ РОССИИ Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ») Институт экономики отраслей, бизнеса и администрирования Кафедра экономики отраслей и рынков</p>			
<p>Фонд оценочных средств по дисциплине «Управление проектами» по направлению подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление ФГБОУ ВО «ЧелГУ»</p>			
Версия документа - 1	стр. 35 из 68	Первый экземпляр _____	КОПИЯ № _____

Так, в теме **«Разработка проекта по открытию организации (предприятия)»** должно быть указано, какая организация создается (магазин, типография, свадебный салон, фитнес-клуб, кофейня, банный комплекс, мини-завод по производству молока, автозаправочная станция и др.). Например, тема может звучать так: **«Разработка проекта создания магазина спортивных товаров».**

В теме **«Разработка проекта рекламной кампании продукта»** обозначается, какой продукт планируется рекламировать. Например:

«Разработка проекта рекламной кампании часов «Tissot».

Тема **«Разработка проекта по повышению уровня мотивации персонала»** предполагает указание конкретного содержания проекта и организации, в которой данный проект будет реализовываться. Например, тема может быть сформулирована следующим образом: **«Разработка проекта внедрения системы материального стимулирования в ООО «Надежда».**

В теме **«Разработка проекта проведения маркетинговых исследований»** должен быть отражен объект исследования, например:

«Разработка проекта проведения маркетингового исследования отечественного рынка детской одежды».

В теме **«Разработка проекта по внедрению систем в деятельность организации»** должно быть отражено наименование организации и характер внедряемой системы. Например: **«Создание локальной компьютерной сети в ООО «Продовольствие».**

Тема **«Разработка проекта повышения конкурентоспособности организации»** должна обязательно включать название организации и содержание проектной идеи. Пример формулировки темы: **«Разработка**

проекта повышения конкурентоспособности ЗАО «Сигнал» за счет улучшения системы управления качеством».

В теме **«Разработка проекта по созданию корпоративного сайта организации»** должно быть указано наименование организации, например:

«Разработка проекта по созданию корпоративного сайта ОАО «Система».



Тема **«Разработка проекта создания нового структурного подразделения организации»** должна содержать наименование организации и структурного подразделения, которое планируется организовывать. В качестве примера можно указать следующую тему: **«Разработка проекта организации отдела маркетинга в ООО «Молочный комбинат №1».**

В формулировке темы **«Проектирование технического переоснащения организации»** должно быть отражены конкретный вид внедряемого оборудования (технологии) и наименование организации, в которой будет реализован **«WEMHONER»** в ООО «Мебельный комбинат». Тема **«Управление проектом организации нового производства»** предполагает указание вида производства, которое планируется создать, например: **«Организация коммерческого производства меда и побочных продуктов в фермерском хозяйстве «Лесное».**

В теме **«Управление проектом организации производства нового товара»** следует указать наименование товара, который планируется производить, и название предприятия, на котором будет организовано производство. Пример конкретного названия темы: **«Разработка проекта организации производства и сбыта макаронных изделий на Ульяновском хлебозаводе №6».**

В теме **«Проектирование новых сервисных продуктов (услуг)»** следует отразить вид проектируемой услуги, например: **«Организация платного обучения работе на компьютере».**

Для темы **«Управление проектом передачи производственных функций на аутсорсинг»** следует указать, в какой организации и какие конкретно функции предполагается передать на аутсорсинг. В качестве примера приведем следующую тему: **«Управление проектом передачи на аутсорсинг транспортных услуг компанией «Связьинформ».**

В теме **«Разработка проекта внедрения профессионального программного продукта в деятельность организации»** необходимо конкретизировать название программного продукта и организации, например: **«Разработка проекта внедрения программного продукта 1С: Бухгалтерия 8. ПРОФ в ООО «Бизнес-центр».**

Тема **«Управление проектом в сфере здравоохранения»** предполагает разработку проектов для медицинских учреждений



различных форм собственности – больниц, поликлиник, реабилитационных центров. Примером может служить тема «Управление проектом организации центра реабилитации позвоночника в МБУЗ «Городская больница №1».

В теме «**Управление проектом в сфере образования**» может быть рассмотрен процесс управления проектом в системе общего среднего, среднего профессионального, высшего или дополнительного образования. Примером подобной темы является следующая: «Управление проектом организации на базе Ульяновского государственного университета вечерних курсов финансовой грамотности для взрослых».

При написании курсовой работы по теме «**Управление проектом в сфере государственного и муниципального управления**» должна быть решена задача, связанная с внедрением проектного управления в федеральных органах исполнительной власти, органах власти субъектов РФ и муниципальных образований. Пример подобной темы: «Управление проектом создания регионального электронного правительства».

Тема «**Управление проектами в правоохранительных органах**» предусматривает использование инструментария проектного менеджмента для решения управленческих задач в правоохранительной сфере. В качестве

примера приведем следующую тему: «Разработка проекта повышения квалификации сотрудников Управления экономической безопасности и противодействия коррупции УМВД по Ульяновской области».

В теме «**Управление социальными проектами**» следует с применением методов проектного менеджмента решить какую-то конкретную социальную задачу.

«Управление проектом создания благотворительной программы для различных категорий населения».

Если для курсовой работы выбрана тема «**Проектирование мероприятий, направленных на повышение экономической безопасности организации**», то одна из многочисленных возможных тем может быть сформулирована следующим образом: «Разработка проекта создания системы инженерно-технической защиты предприятия».



При любом способе выбора **тема курсовой работы обязательно должна быть согласована с научным руководителем** либо на очной консультации, либо по электронной почте. Тема курсовой работы может быть отклонена по следующим причинам: а) ее несоответствие изложенным здесь особенностям выбора и формулировки; б) неоправданное многократное дублирование одной и той же темы.

СТРУКТУРА КУРСОВОЙ РАБОТЫ

Объем курсовой работы зависит от типа и масштаба проекта, но в любом случае должен составлять 35 – 40 страниц машинописного текста.

Курсовая работа должна иметь следующую структуру:

- титульный лист;
- содержание;
- введение;
- основная часть;
- заключение;
- список использованных источников;
- приложения (при необходимости). Основная часть должна включать три раздела:
 1. разработка концепции проекта;
 2. планирование проекта;
 3. управление проектом.

Наличие всех трех перечисленных разделов в курсовой работе обязательно независимо от предметной области проекта.

Ниже приводится **примерный план курсовой работы:**

Введение

1. Разработка концепции проекта
 - 1.1. Содержание проектной идеи
 - 1.2. Цели проекта
 - 1.3. Окружение проекта
 - 1.4. Участники проекта
2. Планирование проекта
 - 2.1. Структура разбиения работ
 - 2.2. Календарное планирование



2.3. Планирование ресурсов

2.4. Оценка стоимости проекта

2.5. Оценка эффективности проекта

2.6. Анализ рисков

3. Управление проектом

3.1. Формирование

команды проекта

3.2. Управление

коммуникациями

3.3. Управление качеством

3.4 Контроль проекта

Заключение

Список использованных

источников Приложения

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ КУРСОВОЙ РАБОТЫ

В данном разделе даются рекомендации по разработке всех обязательных разделов курсовой работы.

Во *введении* следует обосновать актуальность применения инструментария проектного менеджмента к данной предметной области. Обращаем внимание, что здесь речь идет не об актуальности данного проекта для организации, а именно о целесообразности использования проектных технологий. Далее во введении формулируются цель и задачи курсовой работы, дается очень краткая характеристика ее основных разделов.

Цель должна носить практический характер и должна быть связана с выбранной и сформулированной темой. Например: «Целью курсовой работы является разработка проекта по организации рекламной кампании коммерческой фирмы».

Далее формулируется перечень задач, которые необходимо решить для достижения поставленной цели, например:

- сформулировать концепцию проекта;
- сформировать план реализации проекта;
- разработать механизм управления проектом.

Затем кратко (буквально одним абзацем) излагается содержание каждого раздела курсовой работы.



Методические указания по выполнению раздела «Разработка концепции проекта»

Содержание проектной идеи

В этом подразделе должна быть сформулирована генеральная цель проекта и изложено его содержание. Необходимо обосновать важность и нужность данного проекта для заказчика. Если, например, проект предполагает производство какого-то вида продукции (услуг), то должно быть представлено описание этого продукта (назначение, характеристики, отличия его от существующих аналогов), обоснована необходимость выпуска этого продукта и его конкурентоспособность. Целесообразно указать временные рамки проекта, социальный эффект проекта (новые рабочие места, улучшение условий труда, повышение качества жизни населения и др.).

Цели проекта

Генеральной целью проекта можно считать ожидаемый результат проекта, на который рассчитывает его заказчик. Правильно сформулированная цель проекта должна удовлетворять так называемым критериям SMART, т.е. должна быть конкретной (понятной), измеримой (т.е. предполагает наличие количественных показателей), достижимой, реальной, ограниченной во времени.

Для обеспечения этих критериев рекомендуется излагать генеральную цель в виде составляющих ее подцелей, представляющих цели более низкого уровня. Эта иерархия формулируется в следующем виде:

- генеральная цель проекта;
- подцели первого уровня (промежуточные цели, совокупность которых объясняет генеральную цель);
- подцели второго уровня (небольшие цели, объясняющие подцели первого уровня).

Например, для проекта «Организация коммерческого производства меда и побочных продуктов в фермерском хозяйстве «Лесное» система целей может быть сформулирована следующим образом:

Генеральная цель: создание к 2018 году предприятия по производству и реализации меда и побочных продуктов с объемом



реализации 10 млн. рублей в год.

Первый и второй уровни дерева
целей: 1.Производственные цели

1.1.Приобретение оборудования

1.2.Приобретение технологий

1.3.Набор и обучение персонала

1.4.....

2. Маркетинго

вые цели

2.1.Изучение спроса

населения

2.2.Формирование номенклатуры выпускаемых продуктов

2.3.Разработка ценовой политики

2.4.....

3. Цели по

продажам

3.1.Открытие 5

торговых точек

3.2.Заключение договоров с 3 торговыми сетями

3.3.Набор и обучение 20 распространителей

продукции 3.4.....

Окружение проекта

Во внешней среде принято выделять ближнее и дальнейшее окружение проекта. Ближнее окружение формируется организацией, на базе которой реализуется проект. Эту организацию часто называют материнской компанией.

Дальнее окружение формируется внешними факторами, которые оказывают влияние на проект непосредственно либо через материнскую компанию.

Если проект, рассматриваемый в курсовой работе, не связан с какой-либо организацией (например, создание предпринимателем нового предприятия), то необходимо рассматривать только дальнейшее окружение проекта. В этом случае необходимо проанализировать комплекс внешних факторов, влияющих на проект: экономические факторы (валютные курсы, темпы инфляции, ставки по кредитам, тарифы и налоги и др.); политические факторы (поддержка проекта региональными властями, политические риски

и др.); социально-демографические факторы (демографическая ситуация в регионе, ожидаемое отношение населения территории к

 <p>МИНОБРНАУКИ РОССИИ Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ») Институт экономики отраслей, бизнеса и администрирования Кафедра экономики отраслей и рынков</p>			
<p>Фонд оценочных средств по дисциплине «Управление проектами» по направлению подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление ФГБОУ ВО «ЧелГУ»</p>			
Версия документа - 1	стр. 42 из 68	Первый экземпляр _____	КОПИЯ № _____

проекту, социокультурные характеристики населения и др.); правовые факторы (нормативно-правовое обеспечение предпринимательской и инвестиционной деятельности, необходимость лицензирования деятельности и др.); научно- технологические факторы (состояние научной и (или) производственной инфраструктуры региона, логистика, уровень развития технологий).

Если же в курсовой работе разрабатывается проект, ориентированный на какое-то конкретное предприятие (например, техническое переоснащение предприятия или повышение мотивации персонала предприятия), то кроме факторов дальнего окружения необходимо рассмотреть и ближнее окружение проекта, в частности, организационную структуру предприятия, его корпоративную культуру, особенности взаимодействия материнской компании с руководителем и командой проекта.

Участники проекта

Участники проекта – это физические и юридические лица, чьи интересы связаны с реализацией проекта. В общем случае основными внешними участниками проекта являются инициатор проекта, инвестор, заказчик, консультант, проектировщик, генеральный подрядчик и субподрядчики, поставщики, органы власти.

В курсовой работе для конкретного проекта нужно перечислить основных участников и их функции. Если для проекта представляется возможным указать конкретную организацию-участника, то целесообразно дать характеристику этой организации.

Например: «Инвестором проекта является банк «Венец»; банк был создан в 1990 году на базе Операционного управления Промстройбанка и входит в число крупнейших региональных банков Ульяновской области. Сеть обслуживания банка сегодня включает в себя 10 дополнительных офисов в г.Ульяновске и Ульяновской области. Банку присвоен кредитный

рейтинг В++ (рейтинговое агентство АК&М). Уставный капитал - 88 000 000,00 руб., величина уставного капитала изменена 12 ноября 2009 года. Юридический адрес: г.Ульяновск, ул.Марата, 19».

Еще один пример: «Генеральным подрядчиком строительства спортивного комплекса выступит АО «Трест - 3» (Ульяновск). «Трест-3» создан в 1988 году. В настоящее время ОАО «Трест-3»



представляет собой сбалансированную структуру, работающую «под ключ» и готовую к выполнению функций инвестора, заказчика, генподрядчика, а так же осуществляющую полный комплекс субподрядных работ. В состав организации входят: два строительных управления, специализированные управления по выполнению отделочных, электромонтажных и сантехнических работ, управление механизации и цех металлоконструкций, мобильный завод по выпуску товарного бетона. Юридический адрес: Ульяновск, Инженерный 9-й проезд, 4».

Методические указания по выполнению раздела

«Планирование проекта»

Структура разбиения работ

Структура разбиения работ (СРР) – обязательный инструмент разработки плана проекта. Построение СРР – это разбиение (декомпозиция) проекта на отдельные элементы (фазы, пакеты работ, отдельные работы) и построение иерархической структурной модели. Количество уровней декомпозиции зависит от особенностей проекта, его сложности, продолжительности и других факторов.

СРР представляет собой, по сути, перечень задач проекта. Она может быть представлена в графическом виде либо в виде описания.

Декомпозиция может проводиться:

- по компонентам товара, получаемого в результате реализации проекта;
- по процессным или функциональным элементам деятельности материнской компании;
- по категориям работ;
- по отдельным объектным составляющим.

В качестве примера рассмотрим СРР для проекта «Ремонт учебного корпуса университета».

ПРОЕКТ «РЕМОНТ УЧЕБНОГО КОРПУСА УНИВЕРСИТЕТА»

Первый уровень работ:

1. ремонт аудиторий и лабораторий

2. ремонт холлов

3. ремонт подсобных помещений (гардероб, туалеты, буфет)

- Второй уровень работ:
- ремонт аудиторий и лабораторий



- 1.1. освобождение аудиторий от учебной мебели
1.2. демонтаж компьютерной техники
1.3. выполнение электромонтажных работ
1.4. ремонт системы теплоснабжения
1.5. отделочные работы
- ремонт холлов
- 2.1. замена светильников
2.2. отделочные работы
2.3. замена стенов
- ремонт подсобных помещений
- 3.1. демонтаж сантехнического оборудования
3.2. демонтаж торгового оборудования в буфете
3.3. выполнение электромонтажных работ
3.4. установка сантехнического оборудования
3.5. отделочные работы
- Третий уровень работ (только для пакета работ 1.5.)
- отделочные работы
- 1.5.1. подготовка поверхностей
1.5.2. монтаж подвесных потолков
1.5.3. окраска стен
1.5.4. замена линолеума

Примечание. В примере работы третьего уровня приведены только для одного пакета работ второго уровня (1.5. отделочные работы). В курсовой работе следует приводить полную СРР.

Календарное планирование

Целью календарного планирования является определение плановых (расчетных) сроков выполнения работ проекта и проекта в целом. Существует два наиболее распространенных графических метода для составления календарного плана (расписания) проекта: диаграммы Ганта и сетевые графики, причем последние могут строиться либо в виде стрелочных диаграмм, либо диаграмм предшествования.

В курсовой работе может быть применен любой из перечисленных графических инструментов, причем диаграмма Ганта может быть построена с использованием компьютерных программ Microsoft Project, Excel и др.

В качестве примера построим сетевой график для инновационного проекта «Внедрение в производство нового конструкционного материала». Основные работы по проекту приведены в табл.3.2.1.

Необходимо отметить, что содержание работ, показанное в третьем столбце таблицы 3.2.1, является структурной декомпозицией

 МИНОБРАЗОВАНИЯ РОССИИ Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ») Институт экономики отраслей, бизнеса и администрирования Кафедра экономики отраслей и рынков			
Фонд оценочных средств по дисциплине «Управление проектами» по направлению подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление ФГБОУ ВО «ЧелГУ»			
Версия документа - 1	стр. 45 из 68	Первый экземпляр _____	КОПИЯ № _____

работ по организации выполнения инновационного проекта.

На основе перечня работ, сроков их исполнения и последовательности, указанных в табл. 3.2.1, построен сетевой график (рис.3.2.1).

Табл.3.2.1 – Перечень и характеристика основных работ по проекту

Шифр работы	Предшествующая работа	Содержание работы	Продолжительность, недели
А	-	Определение целей, состава работ и участников	2
Б	А	Выбор методов и алгоритмов исследования	1
В	А	Изготовление опытных образцов изделий для коммерциализации	5
Г	А	Выбор рыночного сегмента	1
Д	Г	Формирование требований к изделиям, использующим новый конструкционный материал	2
Е	Б	Проведение исследований материала, первичная обработка данных	3
Ж	Д, Е	Формирование программы пробного рыночного тестирования	1
З	В	Исследование потребительских свойств изделий	1
И	З	Дополнительное исследование свойств и качеств нового материала применительно к выбранным изделиям	3

 МИНОБРАЗОВАНИЯ РОССИИ Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ») Институт экономики отраслей, бизнеса и администрирования Кафедра экономики отраслей и рынков			
Фонд оценочных средств по дисциплине «Управление проектами» по направлению подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление ФГБОУ ВО «ЧелГУ»			
Версия документа - 1	стр. 46 из 68	Первый экземпляр _____	КОПИЯ № _____

К	Ж, И	Пробное рыночное тестирование изделий с использованием нового материала	1
Л	К	Формирование набора изделий из нового материала с высоким коммерческим потенциалом	1

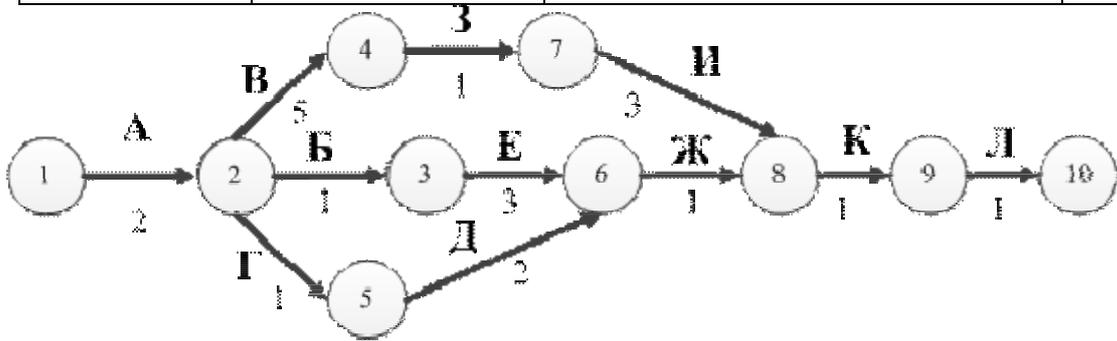


Рис.3.2.1 – Сетевой график инновационного проекта

Из сетевого графика можно определить, что общее время выполнения проекта составляет 13 недель.

Планирование ресурсов

В курсовой работе при планировании ресурсов следует в общем случае выделять три вида ресурсов: материальные (сырье, материалы, полуфабрикаты, комплектующие, топливо); технологические (машины, механизмы, оборудование); трудовые (например, водители, строители, программисты, монтажники оборудования и др.).

После формирования СРР для каждой работы проекта следует определить необходимые ресурсы. В результате должна быть сформирована таблица потребления ресурсов (табл.3.2.2).

Таблица 3.2.2 – Потребность проекта в ресурсах (фрагмент)

Наименование работы	Ресурсы		
	Трудовые	Материальные	Технологические

 <p>МИНОБРНАУКИ РОССИИ Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ») Институт экономики отраслей, бизнеса и администрирования Кафедра экономики отраслей и рынков</p>			
<p>Фонд оценочных средств по дисциплине «Управление проектами» по направлению подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление ФГБОУ ВО «ЧелГУ»</p>			
Версия документа - 1	стр. 47 из 68	Первый экземпляр _____	КОПИЯ № _____

	Вид	Кол-во, чел.-час.	Вид	Кол-во, ед.измер.	Вид	Кол-во, час.
Демонтаж оборудования	Монтажник водитель	8 3	-	-	Грузовой автомобиль	3
Покраска стен	маляр	16	эмаль	26 кг	-	-

Оценка стоимости проекта

Для оценки стоимости проекта в курсовой работе необходимо сформировать смету – документ, содержащий обоснование и расчет стоимости проекта. Все необходимые статьи затрат по проекту следует свести в таблицу. Каждая статья затрат должна быть обоснована или расчетами, или ссылками на какой-либо достоверный источник информации (нормативный документ, прейскурант, статью в научном журнале, интернет- ресурс и др.).

В качестве примера приведем смету затрат по проекту «Создание ресторана» (табл.3.2.3).

Таблица 3.2.3 – Смета затрат на реализацию проекта «Создание ресторана»

Статья расходов	Сумма расходов, тыс.руб.
Регистрация деятельности в ИФНС ,внесение уставного капитала для ООО, получение алкогольной лицензии, открытие расчетного счета	300
Заказ дизайна и технического проекта ресторана	120
Ремонт и декорирование, приведение помещения в соответствие с требованиями Роспотребнадзора	1300
Приобретение оборудования (кухонное оборудование, кассовое оборудование, терминал для учета заказов)	1900
Покупка посуды и хозяйственного инвентаря	200
Покупка мебели	420
Разработка рецептуры и технических условий на блюда	50
Закупка продуктов и напитков	80

 МИНОБРНАУКИ РОССИИ Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ») Институт экономики отраслей, бизнеса и администрирования Кафедра экономики отраслей и рынков			
Фонд оценочных средств по дисциплине «Управление проектами» по направлению подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление ФГБОУ ВО «ЧелГУ»			
Версия документа - 1	стр. 48 из 68	Первый экземпляр _____	КОПИЯ № _____

Прочие расходы	200
Оборотные средства (финансирование деятельности до выхода на окупаемость)	1000
Итого	5570

Примечание. Далее в курсовой работе должно быть приведено обоснование оценки затрат по каждой статье.

Оценка эффективности проекта

В этом подразделе курсовой работы в зависимости от характера проекта следует рассмотреть его либо макроэкономическую, либо бюджетную, либо коммерческую эффективность.

Макроэкономическая эффективность характеризует влияние проекта на национальную и региональную экономику, в частности, социальные и демографические результаты проекта.

Бюджетная эффективность в общем случае может трактоваться как превышение доходов бюджета любого уровня, возникающих в результате реализации проекта, над расходами, связанными с данным проектом.

Если проект носит коммерческий характер, то в курсовой работе следует оценить его коммерческую эффективность. Для этого рекомендуем определить чистую приведенную стоимость и срок окупаемости проекта.

Чистая приведенная стоимость проекта представляет собой разность интегральных дисконтированных потоков чистых денежных поступлений и инвестиционных затрат. Данный показатель характеризует эффект от реализации проекта, приведенный к начальному моменту времени с помощью дисконтирования.

Дисконтирование осуществляется на основе формулы сложных процентов путем умножения соответствующей стоимостной величины на дисконтный множитель

$$v^t = (1 + r)^{-t},$$

где r — процентная ставка, принятая для дисконтирования (норма дисконта);

t — период дисконтирования.

Величина чистой приведенной стоимости W может быть рассчитана по формуле:



МИНОБРНАУКИ РОССИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)
Институт экономики отраслей, бизнеса и администрирования
Кафедра экономики отраслей и рынков

Фонд оценочных средств по дисциплине «Управление проектами»
по направлению подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление
ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

Версия документа - 1

стр. 49 из 68

Первый экземпляр _____

КОПИЯ № _____

$$W = \sum_{t=0}^n (R_t - K_t) v^t,$$

t

$t=0$

где R_t

— поток денежных поступлений в период t ;

	МИНОБРНАУКИ РОССИИ Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ») Институт экономики отраслей, бизнеса и администрирования Кафедра экономики отраслей и рынков		
	Фонд оценочных средств по дисциплине «Управление проектами» по направлению подготовки 27.03.02 Управление качеством ФГБОУ ВО «ЧелГУ»		
Версия документа - 1	стр. 50 из 69	Первый экземпляр _____	КОПИЯ № _____

K_t — инвестиционные затраты в этот период;

n — число периодов, входящих в жизненный цикл инвестиционного проекта (период начала осуществления проекта обычно принимают за нулевой, т. е. ему соответствует $t = 0$).

Срок окупаемости характеризует продолжительность периода, в течение которого проект будет работать «на себя». Срок окупаемости $T_{ок}$ отражает связь между размером инвестиции K и потоком чистых денежных поступлений R . Под сроком окупаемости понимают продолжительность периода, в течение которого сумма потоков чистых денежных поступлений, дисконтированных на момент завершения инвестиций, достигнет суммы инвестиций.

В качестве примера рассмотрим проект – приобретение предприятием новой технологической линии. Стоимость линии – 15 млн. рублей, срок эксплуатации – 5 лет. Износ оборудования исчисляется по методу линейной амортизации, т.е. 20% в год. Суммы, вырученные от ликвидации оборудования в конце срока эксплуатации, покрывают расходы по его демонтажу. Прогнозные значения выручки от реализации продукции, произведенной на новой линии, а также прогнозные суммы текущих расходов по годам приведены соответственно в строках 1 и 2 табл. 3.2.4. Ставка налога на прибыль составляет 20%. Норма дисконта принята соответствующей норме доходности предприятия, реализующего проект – 15%. Инвестиции производятся единовременным платежом без участия внешних источников финансирования, т.е. за счет собственных средств предприятия.

С целью принятия решения о целесообразности с экономической точки зрения реализации данного проекта определим для него чистую приведенную стоимость и срок окупаемости.

Таблица 3.2.4 – Денежные потоки проекта (тыс. руб.)

Показатели	Годы				
	1-й	2-й	3-й	4-й	5-й



МИНОБРНАУКИ РОССИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)
Институт экономики отраслей, бизнеса и администрирования
Кафедра экономики отраслей и рынков

Фонд оценочных средств по дисциплине «Управление проектами»
по направлению подготовки 27.03.02 Управление качеством
ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

Версия документа - 1

стр. 51 из 68

Первый экземпляр _____

КОПИЯ № _____

1. Объем реализации	10 200	11 100	12 300	12 000	9 000
2. Текущие расходы	-5100	-5304	-5516,2	-5736,8	-5966,3
3. Амортизация (износ)	-3 000	-3 000	-3 000	-3 000	-3 000
4. Налогооблагаемая (валовая) прибыль	2 100	2796	3783,8	3263,2	33,7
5. Налог на прибыль	-420	-559,2	-756,8	-652,6	-6,7
6. Чистая прибыль	1680	2236,8	3027	2610,6	27
7. Чистые денежные поступления (строка 3+ строка 6)	4680	5236,8	6027	5610,6	3027

Чистая приведенная стоимость находится следующим образом:
$$W = 4680 \times 1,15^{-1} + 5236,8 \times 1,15^{-2} + 6027 \times 1,15^{-3} + 5610 \times 1,15^{-4} + 3027 \times 1,15^{-5} - 15000 =$$

$$= 1704,9 \text{ тыс.руб.}$$

Для определения срока окупаемости проекта с учетом фактора времени запишем дисконтированные значения чистых денежных поступлений по годам:

1-й год: $4680/1,15^1 = 4069,5$ тыс. руб.; 2-й год:
 $5236,8/1,15^2 = 3959,5$ тыс.
руб.; 3-й год: $6027/1,15^3 = 3968,8$ тыс. руб.

4-й год: $5610,6/1,15^4 = 3208,1$ тыс. руб.; 5-й год:
 $3027/1,15^5 = 1505$ тыс. руб.

Сумма дисконтированных доходов за первые 3 года составит: $4069,5 + 3959,5 + 3968,5 = 11997,5$ тыс. руб.

Недостающая сумма средств для покрытия инвестиций: $15000 - 11997,5 = 3002,5$ тыс.руб.

Срок окупаемости недостающей суммы составит: $3002,5 / 3208,1 = 0,94$ года.

Тогда срок окупаемости составит $3 + 0,94 = 3,94$ года.



Анализ рисков

В данном подразделе необходимо провести качественный анализ рисков, который предполагает выявление причин или источников возникновения рисков и описание характера воздействия рисков на проект. В общем случае нужно проанализировать следующие виды риска: рыночный, операционный, финансовый, правовой, кадровый, материально-технический.

В качестве примера в табл.3.2.5 приведены результаты качественного анализа проекта «Организация производства и сбыта макаронных изделий»

Таблица 3.2.5 – Перечень рисков проекта

Вид риска	Причина риска	Влияние риска
1	2	3
Рыночный	1. Снижение платежеспособности населения 2. Снижение цен конкурентами 3. Появление дополнительного альтернативного предложения	Падение спроса на макаронную продукцию и соответственно объемов продаж и чистой прибыли
Операционный	1. Недостатки проектных работ 2. Недобросовестность подрядчика 3. Сбои в поставке, материалов, оборудования, сырья 4. Низкий уровень организации работ по проекту	Невыполнение календарного плана работ по проекту, снижение качества работ
Финансовый	1. Увеличение сметной стоимости работ по проекту 2. Несвоевременное финансирование проектных работ 3. Недостаток оборотных средств	Невыполнение календарного плана работ по проекту, потребность в дополнительном кредитовании, снижение уровня коммерческой эффективности проекта



МИНОБРНАУКИ РОССИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)
Институт экономики отраслей, бизнеса и администрирования
Кафедра экономики отраслей и рынков

Фонд оценочных средств по дисциплине «Управление проектами»
по направлению подготовки 27.03.02 Управление качеством
ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

Версия документа - 1

стр. 53 из 68

Первый экземпляр _____

КОПИЯ № _____

Правовой	1.Изменение федерального или регионального законодательства 2.Нарушение договорных условий поставщиками и подрядчиками	Влияние на финансовые результаты проекта, нарушение сроков реализации проекта, расторжение договоров с поставщиками и подрядчиками
Кадровый	1.Трудности с подбором квалифицированных кадров 2.Текучесть кадров 3.Несоблюдение трудовой дисциплины	Увеличение затрат на подбор и подготовку кадров, дополнительные финансовые потери от нарушений трудовой дисциплины
Материально-технический	1.Нестабильное качество сырья 2.Отсутствие передовой технологии производства макаронных изделий 3.Рост цен на современное оборудование 4.Отсутствие резервных мощностей для случаев отказа оборудования	Снижение качества выпускаемой продукции и соответственно потеря рынков сбыта, снижение объемов продаж, невыполнение договорных обязательств

Методические указания по выполнению раздела «Управление проектом»

Формирование команды проекта

В этом подразделе курсовой работы следует сформировать состав проектной команды и сформулировать основные функции каждого члена команды. Типовой состав команды проекта помимо его руководителя включает:

- **инженер проекта** – контролирует и координирует процессы проектирования, техническую целостность проекта, соответствие ресурсов и времени на всех стадиях проекта запланированным показателям;
- **администратор проекта** – осуществляет общее руководство командой проекта, организует и контролирует работу офиса проекта,



МИНОБРНАУКИ РОССИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)
Институт экономики отраслей, бизнеса и администрирования
Кафедра экономики отраслей и рынков

Фонд оценочных средств по дисциплине «Управление проектами»
по направлению подготовки 27.03.02 Управление качеством
ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

Версия документа - 1

стр. 54 из 68

Первый экземпляр _____

КОПИЯ № _____

обеспечивает команду проекта необходимой оргтехникой, материалами, оборудованием;

- **финансовый менеджер** – осуществляет контроль за организацией финансирования проекта, движением денежных потоков, организацией бюджетирования и бухгалтерского учета;

- **менеджер по персоналу** – отвечает за привлечение необходимых для реализации проекта человеческих ресурсов, обучение и повышение квалификации персонала;

- **менеджер по качеству** – несет ответственность за качество всех работ по проекту, включая его конечные результаты;

- **менеджер по закупкам** – отвечает за выбор поставщиков, организацию закупок и поставку ресурсов;

- **администратор контрактов** – контролирует заключение, выполнение и завершение контрактов с участниками проекта, в том числе проектировщиками, поставщиками ресурсов и услуг;

- **ИТ-менеджер** – организует эффективные коммуникации между членами команды проекта, отвечает за информационные системы, компьютерное и телекоммуникационное оборудование.

В каждом конкретном проекте, рассматриваемом в курсовой работе, состав команды проекта должен быть уточнен, а функции членов команды конкретизированы. Некоторые из должностей типового состава могут оказаться избыточными, с другой стороны, может появиться объективная потребность введения дополнительных членов команды с соответствующими функциями.

Управление коммуникациями

Наиболее распространенными формами проектных коммуникаций являются:

- письменная (отчеты, письма, факсы);

- устная (переговоры, совещания, конференции);



МИНОБРНАУКИ РОССИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)
Институт экономики отраслей, бизнеса и администрирования
Кафедра экономики отраслей и рынков

Фонд оценочных средств по дисциплине «Управление проектами»
по направлению подготовки 27.03.02 Управление качеством
ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

Версия документа - 1

стр. 55 из 68

Первый экземпляр _____

КОПИЯ № _____

- интернет-технологии (видеоконференции, корпоративные сайты, системы хранения данных).

Управление коммуникациями включает в себя следующие процессы:

- планирование системы коммуникаций;
- сбор и распределение информации;
- отчетность о ходе выполнения работ;
- документирование хода работ.

Конечным документом процесса формирования коммуникаций

является **план управления коммуникациями**, пример которого приведен в табл. 3.3.1.

Таблица 3.3.1 – План управления коммуникациями (пример)

Информация и документы	Цель коммуникации	Отправитель	Получатель	Частота	Метод или технология
Регулярные отчеты о состоянии проекта	Контроль выполнения проекта	Руководитель проекта	Заказчик Инвестор	В течение 2 дней момента создания документа	e-mail
Сводный отчет о ходе проекта	Контроль выполнения проекта	Руководитель проекта	Заказчик Инвестор	В течение 2 дней момента создания документа ежемесячно	e-mail
Табели трудозатрат членов команды	Контроль хода работ	Исполнители	Руководитель проекта	еженедельно	ИСУП
Протоколы совещаний	Фиксация и согласование результатов встреч	Руководитель проекта	Участники совещаний	В течение 2 дней момента готовности протокола	e-mail



МИНОБРНАУКИ РОССИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)
Институт экономики отраслей, бизнеса и администрирования
Кафедра экономики отраслей и рынков

Фонд оценочных средств по дисциплине «Управление проектами»
по направлению подготовки 27.03.02 Управление качеством
ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

Версия документа - 1

стр. 56 из 68

Первый экземпляр _____

КОПИЯ № _____

Запросы на изменения	Решение вопросов и проблем	Все члены команды проекта	Руководитель проекта	По потребности	e-mail
Письма	Решение текущих вопросов	Все члены команды проекта	Все члены команды проекта	По потребности	e-mail
Отчеты по результатам работы	Анализ и приемка результатов работы	Руководитель проекта	Заказчик, другие участники проекта	По достижении результатов	e-mail
Опросный лист	Анализ реакции заказчика	Руководитель проекта	Участники проекта	После анализа результатов	e-mail

Управление качеством

Управление качеством в проекте включает ряд типовых процессов: планирование качества, обеспечение качества и контроль качества. В курсовой работе необходимо дать описание каждого из перечисленных процессов для конкретного проекта, т.е. пояснить, как будут реализовываться эти процессы в проекте.

Кроме того, следует разработать карту качества проекта, которая является упрощенным вариантом плана управления качеством. В карте перечисляются основные ожидаемые результаты проекта и устанавливаются

критерии, по которым можно судить о достижении запланированного результата.

В качестве примера приведена карта качества проекта «Создание школы развития для дошкольников в микрорайоне «Запад» (табл.3.3.2).

Таблица 3.3.2 – Карта качества проекта

Ожидаемые результаты	Критерии достижения
-----------------------------	----------------------------



МИНОБРНАУКИ РОССИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)
Институт экономики отраслей, бизнеса и администрирования
Кафедра экономики отраслей и рынков

Фонд оценочных средств по дисциплине «Управление проектами»
по направлению подготовки 27.03.02 Управление качеством
ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

Версия документа - 1

стр. 57 из 68

Первый экземпляр _____

КОПИЯ № _____

Земельный участок	<ul style="list-style-type: none">• расположение в микрорайоне «Запад»;• расположение в экологически чистой зоне;• наличие разрешительной документации;• наличие договора купли-продажи.
Здание	<ul style="list-style-type: none">• соответствие проекту строительства;• соответствие требованиям электро- и пожарной безопасности;• выполнение требований СНиП.
Оснащение	<ul style="list-style-type: none">• соответствие учебных аудиторий санитарно-эпидемиологическим требованиям;• соответствие закупленного оборудования проектной спецификации.
Кадровое обеспечение	<ul style="list-style-type: none">• соответствие персонала требованиям по уровню профессионального образования;• наличие опыта работы с детьми.
Методическое обеспечение	<ul style="list-style-type: none">• соответствие требованиям Закона об образовании и ФГОС;• полнота и комплексность.
Выполнение плановых показателей	<ul style="list-style-type: none">• выполнение календарного плана проекта;• соблюдение утвержденной сметы.

Контроль проекта

Объектами контроля (то, что необходимо контролировать) в общем случае являются:

элементы управления проектом

- составляющие базового плана проекта;
- окружение проекта;
- источники финансирования проекта;
- качество выполнения работ;
- персонал проекта;

- временные параметры проекта;

элементы процесса создания продукта

- процесс производства продукта;
- используемые материалы и сырье;



МИНОБРНАУКИ РОССИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)
Институт экономики отраслей, бизнеса и администрирования
Кафедра экономики отраслей и рынков

Фонд оценочных средств по дисциплине «Управление проектами»
по направлению подготовки 27.03.02 Управление качеством
ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

Версия документа - 1

стр. 58 из 68

Первый экземпляр _____

КОПИЯ № _____

- вопросы безопасности;
- технические характеристики продукта;
- обеспечение сохранения коммерческой тайны.

В курсовой работе необходимо показать – какие элементы, каким образом, с помощью каких методов и средств будут контролироваться.

Например, в курсовой работе констатируется: «Среди элементов управления проектом планируется осуществлять контроль временных параметров проекта, контроль финансовых затрат и контроль качества выполнения работ. Для контроля временных параметров будет использован план контрольных точек; для контроля финансовых затрат – метод освоенного объема; для анализа качества – диаграмма Исикавы». Затем далее следует дать описание каждого из указанных инструментов контроля.

Аналогично рассматриваются процедуры контроля элементов процесса создания продукта.

В *заключении* следует кратко (1-2 страницы) изложить основные результаты, полученные в курсовой работе.

ТРЕБОВАНИЯ К ОФОРМЛЕНИЮ КУРСОВОЙ РАБОТЫ

Общие требования

Текст курсовой работы печатается на листах белой бумаги формата А4 с одной стороны с оставлением предусмотренных размеров полей: левого - 35мм, правого - 10мм, верхнего - 20мм, нижнего – 20мм. Размер шрифта должен составлять 14 пунктов, полуторный межстрочный интервал, тип шрифта – Times New Roman, форматирование «по ширине», абзацный отступ – 1,25см.

Разделы и подразделы

Основная часть курсовой работы согласно примерному плану, приведенному в разделе 2, включает 3 раздела. В свою очередь каждый раздел содержит несколько подразделов.



МИНОБРНАУКИ РОССИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)
Институт экономики отраслей, бизнеса и администрирования
Кафедра экономики отраслей и рынков

Фонд оценочных средств по дисциплине «Управление проектами»
по направлению подготовки 27.03.02 Управление качеством
ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

Версия документа - 1

стр. 59 из 68

Первый экземпляр _____

КОПИЯ № _____

Разделы и подразделы следует нумеровать арабскими цифрами и записывать с абзацного отступа. Номер подраздела состоит из номера раздела и порядкового номера подраздела, разделенных точкой, например, «3.2.».

Каждый раздел необходимо начинать с новой страницы. Перенос слов в заголовках не допускается. В конце заголовков точка не ставится. Расстояние между заголовком и текстом должно быть не менее двойного интервала.

Заголовки первого уровня (содержание, введение, названия разделов, заключение, список использованных источников) должны быть напечатаны прописными (заглавными) буквами, выравнивание – по центру. Заголовки подразделов пишутся с прописной буквы.

Нумерация страниц

Нумерация страниц должна быть сквозной, включая рисунки и таблицы, расположенные на отдельных листах, а также приложения. Первой

страницей является титульный лист, второй – оглавление. Номер страницы на титульном листе не проставляется.

Номер страницы указывают в центре нижней части листа без точки.

Иллюстрации

Все иллюстративные материалы, помещаемые в курсовую работу (схемы, графики, диаграммы и т.д.) именуется рисунками.

Рисунки следует располагать на странице таким образом, чтобы их можно было рассматривать без поворота. Если такое размещение невозможно, рисунки помещают так, чтобы их можно было рассматривать, повернув лист на 90⁰ по часовой стрелке.

Иллюстрации следует нумеровать арабскими цифрами в пределах раздела. Слово «Рисунок» и его наименование располагают под рисунком посередине строки; номер рисунка состоит из номера

	МИНОБРНАУКИ РОССИИ Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ») Институт экономики отраслей, бизнеса и администрирования Кафедра экономики отраслей и рынков		
	Фонд оценочных средств по дисциплине «Управление проектами» по направлению подготовки 27.03.02 Управление качеством ФГБОУ ВО «ЧелГУ»		
Версия документа - 1	стр. 60 из 68	Первый экземпляр _____	КОПИЯ № _____

раздела и номера иллюстрации, разделенных точкой.

На все рисунки должны быть обязательные ссылки в тексте.
 Ниже приведен пример оформления рисунка.

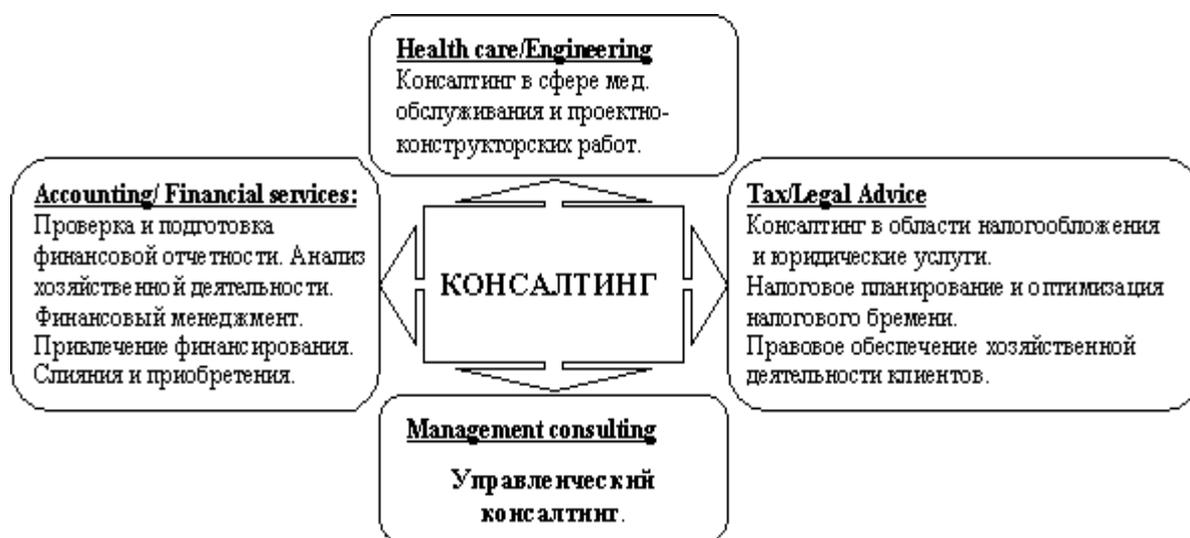


Рис. 2.3 - Отраслевая классификация консультационных услуг

3.1. Формулы

Формулы записываются в отдельной строке. Формулы должны приводиться в общем виде с расшифровкой всех входящих в них буквенных обозначений. Значения следует давать с новой строки, начинаются со слова

«где», двоеточие после которого не ставят, при этом после формулы ставят запятую.

Формулы номеруют арабскими цифрами в пределах раздела. Номер формулы указывается в крайнем правом положении в строке на уровне формулы в круглых скобках, например (2.3). При ссылках на формулу ее номер ставят в той же графической форме.

	МИНОБРНАУКИ РОССИИ Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ») Институт экономики отраслей, бизнеса и администрирования Кафедра экономики отраслей и рынков		
	Фонд оценочных средств по дисциплине «Управление проектами» по направлению подготовки 27.03.02 Управление качеством ФГБОУ ВО «ЧелГУ»		
Версия документа - 1	стр. 61 из 68	Первый экземпляр _____	КОПИЯ № _____

Пример оформления

$$K_c = \frac{\sum_{k=1}^m W_k}{\sum_{i=1}^n W_c}, \quad (2.6)$$

где K_c – коэффициент сопоставления затрат;

m – количество видов затрат, связанных с оплатой услуг консультационной компании;

W_k – совокупные затраты на оплату услуг консультационной компании; n – количество видов затрат, связанных с преодолением критической ситуации собственными силами;

W_c – совокупные затраты на преодоление критической ситуации собственными силами.

Обозначение одного и того же параметра в пределах всей курсовой работы должно быть одинаковым.

3.2. Таблицы

Все таблицы следует располагать по тексту сразу после их первого упоминания. Таблицы также имеют нумерацию в пределах раздела и нумеруются последовательно арабскими цифрами. Допускается применять размер шрифта в таблице меньший, чем в тексте.

На все таблицы должны быть ссылки в тексте работы. При ссылке следует писать «табл.» с указанием ее номера. В таблице заголовок располагается над ней в середине строки.

Таблицу с большим числом строк допускается переносить на следующий лист, при этом словосочетание «Продолжение таблицы»

	МИНОБРНАУКИ РОССИИ Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ») Институт экономики отраслей, бизнеса и администрирования Кафедра экономики отраслей и рынков		
	Фонд оценочных средств по дисциплине «Управление проектами» по направлению подготовки 27.03.02 Управление качеством ФГБОУ ВО «ЧелГУ»		
Версия документа - 1	стр. 62 из 68	Первый экземпляр _____	КОПИЯ № _____

допускается не указывать. В продолжении таблицы на новой странице должна быть та же «шапка», т.е. наименование граф должно быть повторено или заменено соответствующей нумерацией граф.

Пример оформления таблицы:

Таблица 5.1 – Исходные данные для расчета себестоимости

Показатели	Изделие А	Изделие Б
1. Объем выпуска, тыс.шт.	5	4
2. Прямые материальные затраты, руб./изд.	70	80
3. Зарплата производственных рабочих, руб./изд.	20	80
4. Прочие прямые затраты, руб./изд.	10	20
5. Цеховые расходы, тыс.руб.	2400	
6. Общехозяйственные расходы, тыс.руб.	1600	
7. Прочие (коммерческие) расходы	1000	

Ссылки и список использованных источников

Ссылки на использованные источники следует указывать порядковым номером источника в списке использованных источников. Порядковый номер ссылки заключают в квадратные скобки.

Список использованных источников оформляется в алфавитном порядке фамилий авторов или названий. Допускается располагать литературные источники в порядке появления ссылки на них в тексте работы. Библиографические описания источников выполняют в соответствии с ГОСТ Р 7.0.5-2008. Однако в курсовых работах допускается несколько упрощенное

	МИНОБРНАУКИ РОССИИ Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ») Институт экономики отраслей, бизнеса и администрирования Кафедра экономики отраслей и рынков		
	Фонд оценочных средств по дисциплине «Управление проектами» по направлению подготовки 27.03.02 Управление качеством ФГБОУ ВО «ЧелГУ»		
Версия документа - 1	стр. 63 из 68	Первый экземпляр _____	КОПИЯ № _____

библиографическое описание использованных источников.

Приложения

В тексте работы на все приложения должны быть даны ссылки.

Приложения располагают в порядке ссылок на них в тексте.

Каждое приложение надо начинать с новой страницы с указанием наверху в крайнем правом положении слова «Приложение» и его номера. Приложения нумеруются арабскими цифрами.

Примерный перечень тем курсовой работы

1. Разработка проекта по открытию организации (предприятия)
2. Разработка проекта рекламной кампании продукта
3. Разработка проекта по повышению уровня мотивации персонала
4. Разработка проекта проведения маркетинговых исследований
5. Разработка проекта по внедрению систем в деятельность организации
6. Разработка проекта повышения конкурентоспособности организации
7. Разработка проекта по созданию корпоративного сайта организации
8. Разработка проекта создания нового структурного подразделения организации
9. Проектирование технического переоснащения организации
10. Управление проектом организации нового производства
11. Управление проектом организации производства нового товара
12. Проектирование новых сервисных продуктов (услуг)
13. Управление проектом передачи производственных функций на аутсорсинг
14. Разработка проекта внедрения профессионального программного продукта в деятельность организации
15. Управление проектом в сфере здравоохранения
16. Управление проектом в сфере образования
17. Управление проектом в сфере государственного и муниципального управления



МИНОБРНАУКИ РОССИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)
Институт экономики отраслей, бизнеса и администрирования
Кафедра экономики отраслей и рынков

Фонд оценочных средств по дисциплине «Управление проектами»
по направлению подготовки 27.03.02 Управление качеством
ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

Версия документа - 1

стр. 64 из 68

Первый экземпляр _____

КОПИЯ № _____

18. Управление проектами в правоохранительных органах
19. Проектное управление региональной экономической безопасностью
20. Проектирование мероприятий, направленных на
повышение экономической безопасности организации

5. КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

Оценивание результатов обучения студентов по дисциплине осуществляется по регламентам текущего контроля и промежуточной аттестации. Оценка знаний по дисциплине «Управление проектами» проводится с целью определения уровня освоения предмета.

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

4.2 Критерии оценивания промежуточной аттестации по видам оценочных средств.

Порядок проведения промежуточной аттестации (экзамена)

Оценка качества подготовки на основании выполненных заданий ведется преподавателем (с обсуждением результатов), баллы начисляются в зависимости от сложности задания.

Для определения фактических оценок каждого показателя выставляются следующие баллы

1	Посещение занятий	до 10 баллов
2	Контроль знаний	до 70 баллов
	Ответ на 3 вопроса	от 50 до 70
	Полный правильный ответ	от 60 до 70
	Неполный правильный ответ	от 50 до 60
	Ответ, содержащий неточности, ошибки	50
	Ответ на 2 вопроса	от 20 до 50
	Полный правильный ответ	от 40 до 50
	Неполный правильный ответ	от 20 до 40



МИНОБРНАУКИ РОССИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)
Институт экономики отраслей, бизнеса и администрирования
Кафедра экономики отраслей и рынков

Фонд оценочных средств по дисциплине «Управление проектами»
по направлению подготовки 27.03.02 Управление качеством
ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

Версия документа - 1

стр. 64 из 68

Первый экземпляр _____

КОПИЯ № _____

	Ответ, содержащий неточности, ошибки	20
	Ответ на 1 вопрос	от 0 до 20
	Полный правильный ответ	от 10 до 20
	Неполный правильный ответ	от 0 до 10
	Ответ, содержащий неточности, ошибки	0
3	Выполнение заданий по дисциплине	от 0 до 20 баллов
4	Устные ответы на практических занятиях	от 0 до 5
	Решение тестовых заданий	от 0 до 5
	Выполнение письменных заданий	от 0 до 5
	Выполнение дополнительных заданий (реферат, доклад, публикация статьи)	от 0 до 20 баллов (дополнительно)

Промежуточный контроль (зачёт) предназначен для объективного подтверждения и оценивания достигнутых результатов обучения после завершения изучения дисциплины. Форма промежуточной аттестации по дисциплине определяется рабочим учебным планом.

Итоговая оценка определяется на основании суммы баллов, полученных при текущей аттестации, или по результатам промежуточной аттестации.

Зачёт проводится по расписанию, сформированному учебным отделом, в сроки, предусмотренные календарным графиком учебного процесса.

Зачёт принимается преподавателем, ведущим лекционные занятия. В отдельных случаях при большом количестве групп у одного лектора или при большой численности группы с разрешения заведующего кафедрой допускается привлечение в помощь основному лектору преподавателя, проводившего практические занятия в группах.

Непосредственно экзамен проводится в 3 этапа.

На первом этапе студент выполняет тест из 20 вопросов.

Продолжительность – 20 минут.

На втором этапе студент готовит ответ на один из теоретических вопросов для собеседования. Продолжительность – 20 мин.

На третьем этапе студент выполняет практическое задание. Продолжительность 20 мин.

4.2.1. Критерии оценивания теоретического вопроса

Отлично/	Хорошо/	Удовлетворительно/	Неудовлетворительно/
----------	---------	--------------------	----------------------



МИНОБРНАУКИ РОССИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)
Институт экономики отраслей, бизнеса и администрирования
Кафедра экономики отраслей и рынков

Фонд оценочных средств по дисциплине «Управление проектами»
по направлению подготовки 27.03.02 Управление качеством
ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

Версия документа - 1

стр. 65 из 68

Первый экземпляр _____

КОПИЯ № _____

9-10 баллов	6-8 баллов	3-5 баллов	0-2 балла
Высокий уровень освоения проверяемых компетенций	Средний уровень освоения проверяемых компетенций	Базовый уровень освоения проверяемых компетенций	Недостаточный уровень освоения проверяемых компетенций
Обучающийся глубоко знает вопрос, понимает сущности и взаимосвязи между функциональными стратегиями управления проектами, умеет грамотно оперировать категориями проектного менеджмента, аргументированно и развернуто изложить свою точку зрения, применить полученные знания, свободно приводя примеры, дает полные ответы на основные и дополнительные вопросы.	Обучающийся хорошо знает материал, умеет оперировать категориями проектного менеджмента, но допускает несущественные неточности, изложить свою точку зрения, применить полученные знания, приводя примеры, дает неполные ответы на основные и дополнительные вопросы.	Обучающийся удовлетворительно знает материал, излагает его не в полной объеме либо с ошибками, умеет оперировать категориями проектного менеджмента, но допускает существенные неточности, затрудняется аргументировать свою точку зрения, применить полученные знания, приводя примеры, не дает ответы на дополнительные вопросы.	Обучающийся не разобрался с основными категориями, обнаруживает пробелы в знаниях основного учебно-программного материала, допускает принципиальные ошибки.

4.2.2. Критерии оценивания теста

Тест может формироваться в системе MS Teams. либо в печатном варианте. Каждый правильный ответ оценивается в 0,5 балла.

Оценка	Отлично	Хорошо	Удовлетворительно	Неудовлетворительно
% выполненных заданий	90-100	76-89	61-75	Менее 61
Баллы	9-10	6-8	3-5	0-2

	МИНОБРНАУКИ РОССИИ Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ») Институт экономики отраслей, бизнеса и администрирования Кафедра экономики отраслей и рынков		
	Фонд оценочных средств по дисциплине «Управление проектами» по направлению подготовки 27.03.02 Управление качеством ФГБОУ ВО «ЧелГУ»		
Версия документа - 1	стр. 66 из 68	Первый экземпляр _____	КОПИЯ № _____

Уровень освоения проверяемых компетенций	высокий	средний	базовый	недостаточный
--	---------	---------	---------	---------------

4.2.3. Критерии оценивания практического задания

На третьем этапе студент решает практическое задание. Продолжительность 20 мин.

15-20 баллов выставляется обучающемуся, если предложенное решение обосновано и аргументировано; студент четко следует управленческим теориям и понятиям и логично излагает свои мысли; верно определены последствия принятого решения, необходимые расчеты выполнены без ошибок;

10-14 баллов выставляется студенту, если он предлагает решение, но не достаточно полно его аргументирует; не по всем позициям находит обоснование; допускает не точное употребление управленческих теорий и понятий, не всегда доходчиво излагает свои мысли; не очень четко представляет последствия предложенного решения, необходимые расчеты выполнены без ошибок, но экономический или социальный смысл полученных показателей студент затрудняется объяснить;

4-9 баллов выставляется студенту, если предложенное им решение не аргументировано, не основано на известных управленческих теориях, допущены принципиальные ошибки; не обосновано принятое решение и его последствия, необходимые расчеты выполнены с ошибками;

0-3 балла ставится студенту, если он не способен предложить решение и объяснить его с применением управленческих категорий.

4.3. Результаты промежуточной аттестации и уровни сформированности компетенций

При итоговой оценке сформированности компетенций у обучающихся *очного, очно-заочного* отделения в рамках дисциплины применяется балльно-рейтинговая система оценки.

Набранные по результатам текущей аттестации баллы суммируются с баллами, полученными на экзамене.

Итоговая оценка:

	МИНОБРНАУКИ РОССИИ Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ») Институт экономики отраслей, бизнеса и администрирования Кафедра экономики отраслей и рынков		
	Фонд оценочных средств по дисциплине «Управление проектами» по направлению подготовки 27.03.02 Управление качеством ФГБОУ ВО «ЧелГУ»		
Версия документа - 1	стр. 67 из 68	Первый экземпляр _____	КОПИЯ № _____

менее 61 балла – неудовлетворительно

61-75 – удовлетворительно

76-89 – хорошо

90-100 – отлично.

Особенности проведения процедуры оценивания результатов обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья обозначены в рабочей программе дисциплины (модуля).

Уровни сформированности компетенций определяется следующим образом:

1. Высокий уровень сформированности компетенций соответствует оценке отлично:

предполагает формирование компетенций на высоком уровне, готовность к самостоятельной профессиональной деятельности: формируются системные знания теории управления, необходимые для самостоятельной разработки организационно-управленческих и экономических решений, способов их реализации; умения и навыки оценки их экономических и социальных последствий, способность осмысливать их в динамике и взаимосвязи. Студент способен аргументировать собственную точку зрения по дискуссионным вопросам дисциплины, свободно решать практические задачи,

2. Средний уровень соответствует оценке хорошо:

- предполагает формирование компетенций на более высоком уровне: формируется общее понимание процесса управления, выработки и реализации управленческих решений; умение их анализировать и представление о возможных результатах организационно-управленческих решений, студент способен давать развернутые ответы на теоретические вопросы дисциплины с отдельными неточностями, решать практические задачи с отдельными затруднениями.

3. Базовый уровень соответствует оценке удовлетворительно:



МИНОБРНАУКИ РОССИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)
Институт экономики отраслей, бизнеса и администрирования
Кафедра экономики отраслей и рынков

Фонд оценочных средств по дисциплине «Управление проектами»
по направлению подготовки 27.03.02 Управление качеством
ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

Версия документа - 1

стр. 68 из 68

Первый экземпляр _____

КОПИЯ № _____

- предполагает формирование компетенций на начальном уровне: формируется общее представление о теории управления, грамотное владение управленческой терминологией, умение ориентироваться в методах и принципах управленческой деятельности, нахождения организационно-управленческих решений.

4. Низкий уровень соответствует оценке неудовлетворительно.

