

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ
для проведения текущей и промежуточной аттестации

«Управление проектами»

для направления подготовки 38.03.02 Менеджмент
профиль подготовки: Фасилити-менеджмент в
жилищно-коммунальном хозяйстве

1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы

Форма обучения очная

| Семестр Наименование дисциплины | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ПК-6 Способность участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений | | | | | | | | |
| Б1.В.ОД.02 Основы отраслевых технологий | * | | | | | | | |
| Б1.В.ОД.04 Инновационный менеджмент | | | | | | * | | |
| Б1.Б23 Бизнес-планирование | | | | | | | * | |
| Б1.В.ДВ.04.2 Управление проектами | | | | | | | | * |
| Б2.Пд Преддипломная практика стационарная, выездная | | | | | | | | * |
| Б2.Пу Практика по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности, стационарная, выездная | | | | | | | | * |
| Б3.ВКР Защита выпускной квалификационной работы, включая подготовку к процедуре защиты и процедуру защиты | | | | | | | | * |
| Б3.ГЭ Подготовка к сдаче и сдача государственного экзамена | | | | | | | | * |
| Этапы формирования компетенций | 1 | | | 2 | | 3 | 4 | 5 |
| ПК-7 Владение навыками поэтапного контроля реализации бизнес-планов и условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов/ умение координировать деятельность исполнителей с помощью методического инструментария реализации управленческих решений в области функционального менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ | | | | | | | | |
| Б1.Б29 Стратегический менеджмент | | | | | | * | | |
| Б2.Пр Практика по получению первичных | | | | | | * | | |

| | | | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|---|---|---|
| профессиональных умений и навыков, стационарная | | | | | | | | |
| Б1.В.ДВ.04.2 Управление проектами | | | | | | | | * |
| Б3.ВКР Защита выпускной квалификационной работы, включая подготовку к процедуре защиты и процедуру защиты | | | | | | | | * |
| Б3.ГЭ Подготовка к сдаче и сдача государственного экзамена | | | | | | | | * |
| Этапы формирования компетенций | | | | | | 1 | | 2 |
| <i>ПК-16 Владение навыками оценки инвестиционных проектов, финансового планирования и прогнозирования с учетом роли финансовых рынков и институтов заключаемых соглашений, договоров и контрактов/ умение координировать деятельность исполнителей с помощью методического инструментария реализации управленческих решений в области функционального менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ</i> | | | | | | | | |
| Б1.Б22 Инвестиционный анализ | | | | | | * | | |
| Б1.Б23 Бизнес-планирование | | | | | | | * | |
| Б1.В.ДВ.04.2 Управление проектами | | | | | | | | * |
| Б1.В.ДВ.05.2 Страховой менеджмент | | | | | | | | * |
| Б2.Пд Преддипломная практика стационарная, выездная | | | | | | | | * |
| Б2.Пу Практика по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности, стационарная, выездная | | | | | | | | * |
| Б3.ВКР Защита выпускной квалификационной работы, включая подготовку к процедуре защиты и процедуру защиты | | | | | | | | * |
| Б3.ГЭ Подготовка к сдаче и сдача государственного экзамена | | | | | | | | * |
| Этапы формирования компетенций | | | | | | 1 | | 2 |

2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

Контроль качества освоения дисциплины включает в себя текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию. Текущий контроль успеваемости и промежуточная аттестация обучающихся проводятся в целях установления соответствия достижений обучающихся поэтапным требованиям образовательной программы к результатам обучения и формирования компетенций.

2.1 Показатели и критерии оценивания компетенций на различных этапах их формирования (промежуточная аттестация)

| Компетенции | Показатели | Критерии в соответствии с уровнем освоения ОП | | | Оценочное средство |
|-------------|------------|---|--|--|-----------------------|
| | | пороговый (удовлетворительно) | стандартный (хорошо) | эталонный (отлично) | |
| ПК-6 | Знать | базовые методы управления проектом, базовые программы внедрения технологических и продуктовых инноваций, базовые программы организационных изменений | основные методы управления проектом, программы внедрения технологических и продуктовых инноваций, программы организационных изменений | современные методы управления проектом, современные программы внедрения технологических и продуктовых инноваций, современные программы организационных изменений | Теоретические вопросы |
| | Уметь | использовать базовые методы управления проектом, применять базовые программы внедрения технологических и продуктовых инноваций, применять базовые программы организационных изменений | использовать основные методы управления проектом, применять программы внедрения технологических и продуктовых инноваций, реализовывать программы организационных изменений | самостоятельно использовать современные методы управления проектом, самостоятельно применять современные программы внедрения технологических и продуктовых инноваций, самостоятельно применять современные программы организационных изменений | Практические задачи |

| | | | | | |
|-------|---------|--|--|---|---------------------|
| | Владеть | навыками управления проектом, навыками применения программы внедрения технологических и продуктовых инноваций, навыками применения программы организационных изменений | навыками управления проектом, навыками применения программы внедрения технологических и продуктовых инноваций, навыками проведения организационных изменений | опытом самостоятельного управления проектом, опытом самостоятельного применения программы внедрения технологических и продуктовых инноваций, опытом самостоятельного применения программы организационных изменений | |
| ПК-7 | Знать | базовые методы координирования деятельности исполнителей для достижения согласованности при выполнении конкретных проектов и работ | методы координирования деятельности исполнителей для достижения согласованности при выполнении конкретных проектов и работ | современные методы координирования деятельности исполнителей для достижения согласованности при выполнении конкретных проектов и работ | Теоретические |
| | Уметь | применять базовые методы координирования деятельности исполнителей для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ | применять методы координирования деятельности исполнителей для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ | самостоятельно применять современные методы координирования деятельности исполнителей для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ | Практические задачи |
| | Владеть | навыками координирования деятельность исполнителей для достижения согласованности | навыками координирования деятельности исполнителей для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ | опытом самостоятельного координирования деятельность исполнителей для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ | |
| ПК-16 | Знать | базовые методы оценки инвестиционных проектов, методологию управления проектом; инструменты управления различными функциональными областями проекта | методы оценки инвестиционных проектов, методологию управления проектом; процессы и инструменты управления различными функциональными областями проекта | методы оценки инвестиционных проектов, современную методологию управления проектом; процессы и инструменты управления различными функциональными областями проекта | Теоретические |

| | | | | | |
|--|---------|--|---|---|---------------------|
| | Уметь | применять методы оценки инвестиционных проектов | применять методы оценки инвестиционных проектов, анализировать цели проекта | применять методы оценки инвестиционных проектов, анализировать цели и интересы стейкхолдеров проекта | Практические задачи |
| | Владеть | навыками поиска, и анализа информации, формулировки цели и выбора путей ее достижения; | навыками поиска, обобщения и анализа информации, формулировки цели и выбора путей ее достижения; техникой самостоятельного управления несложными проектами; | опытом поиска, обобщения и анализа информации, формулировки цели и выбора путей ее достижения; техникой самостоятельного управления несложными проектами; | |

2.2. Критерии и шкалы оценивания результатов обучения при проведении текущего контроля успеваемости

Текущий контроль предназначен для проверки хода и качества формирования компетенций, стимулирования учебной работы обучаемых и совершенствования методики освоения новых знаний. Он обеспечивается проведением тестирования, коллоквиума, проверкой конспектов лекций, выполнением индивидуальных и творческих, кейс заданий. Контролируемые разделы (темы) дисциплины, компетенции и оценочные средства представлены в таблице.

| Модуль | Номер раздела | Контролируемые разделы (темы) дисциплины | Код контролируемой компетенции (или ее части) | Наименование оценочного средства |
|--------|---------------|--|---|--|
| 1 | 1.1 | Базовые понятия в управлении проектами | ПК-6 ПК-7 | Тестирование Индивидуальное творческое задание №1 Кейс - задание №1 |
| | 1.2 | Процессы управления проектами | | |
| 2 | 2.1 | Календарно-сетевое планирование проекта | ПК-6 ПК-7 ПК-16 | Коллоквиум Индивидуальное творческое задание №2 Кейс - задание №2 Кейс - задание №3 |
| | 2.2 | Разработка проекта | | |
| | 2.3 | Организационные механизмы управления проектами | | |
| | 2.4 | Оперативное управление проектами | | |

| | | | | |
|---|-----|--|----------------|---|
| 3 | 3.1 | Управление рисками проекта | ПК-6 ПК -16 | Коллоквиум Индивидуальное творческое задание №3 Кейс - задание № 4 |
| | 3.2 | Управление стоимостью проекта. | | |
| | 3.3 | Специфика управления проектами различных типов | | |

Критерии и шкала оценивания коллоквиума

| <i>Оценка</i> | <i>Критерий оценки</i> |
|---------------|--|
| «зачтено» | Обучающийся полное знание основного учебного материала по теме; аргументированно и последовательно его излагает, не допускает ошибок в ответах, правильно отвечает на задаваемые по теме вопросы; подтверждает освоение компетенций, предусмотренных программой |
| «не зачтено» | Обучающийся имеет существенные пробелы в знаниях основного учебного материала по теме; не способен аргументированно и последовательно его излагать, допускает грубые ошибки в ответах, неправильно отвечает на задаваемые по теме вопросы или затрудняется с ответом; не подтверждает освоение компетенций, предусмотренных программой |

Критерии и шкала оценивания тестовых заданий

| <i>Оценка</i> | <i>Критерий оценки</i> |
|-----------------------|---|
| «отлично» | Обучающийся дает правильных ответов не менее чем 85 % тестовых заданий |
| «хорошо» | Обучающийся дает правильных ответов не менее чем 70 % тестовых заданий; |
| «удовлетворительно» | Обучающийся дает правильных ответов не менее чем 51 % тестовых заданий; |
| «неудовлетворительно» | Обучающийся дает правильных ответов менее чем 50 % тестовых заданий; |

Критерии и шкала оценивания индивидуальных творческих заданий

| <i>Оценка</i> | <i>Критерий оценки</i> |
|---------------|--|
| «зачтено» | Обучающийся правильно выполнил индивидуальное творческое задание. Показал отличное владения навыками применения полученных знаний и умений при решении профессиональных задач в рамках усвоенного учебного материала. |
| «не зачтено» | При выполнении индивидуального творческого задания студент продемонстрировал недостаточный уровень владения умениями и навыками при решении профессиональных задач в рамках усвоенного учебного материала. Допущено множество неточностей. |

Критерии и шкала оценивания кейс-задания

| <i>Оценка</i> | <i>Критерий оценки</i> |
|---------------|------------------------|
|---------------|------------------------|

| | |
|--------------|---|
| «зачтено» | <i>Задание решено верно, приведены правильные аргументирующие выводы и разработаны рекомендации по совершенствованию деятельности предприятия. Результаты расчетов отображены графически.</i> |
| «не зачтено» | <i>Задание не решено или решено со значительными замечаниями.</i> |

2.3. Критерии и шкалы оценивания результатов обучения при проведении промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация предназначена для определения уровня освоения всего объема учебной дисциплины. Для оценивания результатов обучения при проведении промежуточной аттестации используется двухбалльная шкала: «зачтено», «не зачтено».

| Шкала оценивания | Критерии оценивания | Уровень освоения компетенций |
|------------------|---|------------------------------|
| «зачтено» | Обучающийся правильно ответил на теоретические вопросы. Показал отличные знания в рамках учебного материала. Правильно выполнил практические задания. Ответил на все дополнительные вопросы | Эталонный |
| | Обучающийся с небольшими неточностями ответил на теоретические вопросы. Показал хорошие знания в рамках учебного материала. С небольшими неточностями выполнил практические задания. Ответил на большинство дополнительных вопросов | Стандартный |
| | Обучающийся с существенными неточностями ответил на теоретические вопросы. Показал удовлетворительные знания в рамках учебного материала. С существенными неточностями выполнил практические задания. Допустил много неточностей при ответе на дополнительные вопросы | Пороговый |
| «не зачтено» | Обучающийся при ответе на теоретические вопросы и при выполнении практических заданий продемонстрировал недостаточный уровень знаний и умений. При ответах на дополнительные вопросы было допущено множество неправильных ответов | Компетенции не сформированы |

3. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы

3.1. Оценочные средства текущего контроля успеваемости

Перечень тестовых заданий по модулям

Модуль 1

1. Завершите высказывание:

Проектом это – уникальная совокупность скоординированных действий (работ) с определёнными датами начала и окончания, установленными сроками, затратами и параметрами выполнения, предназначенных ...

2. Жизненным циклом проекта называют:

а) Процесс создания проекта
б) Промежуток времени между моментом появления, зарождения проекта и моментом его завершения

в) Процесс завершения проекта

3. Установите правильную последовательность.

Процесс разработки и реализации проекта включает следующие этапы:

а) Реализация проекта

б) Анализ существующей ситуации (анализ проблемы) и разработка проблемного поля

в) Разработка плана деятельности (мероприятий, заданий, ресурсов, критериев оценки и т.д.)

г) Составление бюджета проекта

д) Разработка концепции проекта

е) Определение целей деятельности

ж) Оценка полученных результатов

4. Период окупаемости проекта – это:

а) период времени, необходимый для того, чтобы проект окупил первоначально инвестированную сумму;

б) период, необходимый для реализации инвестиционного проекта;

в) характеристика инвестиционной привлекательности проекта.

5. Что не рассматривает сфера проектного управления:

а) Ресурсы

б) Качество предоставляемого продукта

в) Стоимость, Время проекта

г) Обоснование инвестиций – верный ответ

д) Риски

6. Жизненный цикл проекта – это:

а) стадия реализации проекта

б) стадия проектирования проекта

в) временной промежуток между моментом обоснования инвестиций и моментом, когда они окупились

г) временной промежуток между моментом появления, зарождения проекта и моментом его ликвидации, завершения – верный ответ

д) временной промежуток между моментом получения задания от заказчика и моментом сдачи проекта заказчику

7. Управляемыми параметрами проекта не являются:

а) объемы и виды работ

б) стоимость, издержки, расходы по проекту

в) временные параметры, включающие сроки, продолжительности и резервы выполнения работ и этапов проекта, а также взаимосвязи между работами

г) ресурсы, требуемые для осуществления проекта, в том числе человеческие или трудовые, финансовые, материально-технические, а также ограничения по ресурсам

- д) качество проектных решений, применяемых ресурсов, компонентов проекта
- е) Все варианты правильны – верный ответ
- 8. Календарное планирование не включает в себя:**
 - а) планирование содержания проекта
 - б) определение последовательности работ и построение сетевого графика
 - в) планирование сроков, длительностей и логических связей работ и построение диаграммы Ганта
 - г) определение потребностей в ресурсах (люди, машины, механизмы, материалы и т.д.) и расчет затрат и трудозатрат по проекту
 - д) определение себестоимости продукта проекта – верный ответ
- 9. Бюджет проекта (смета расходов) может включать в себя следующие статьи расходов (дополните 2-3 варианта):**
 - 1. услуги связи;
 - 2. транспортные, командировочные расходы;
 - 3. социальные выплаты;
 - 4. ...
- 10. Что понимается под «проектной структурой управления»?**
 - а) Временная структура, создаваемая для решения конкретной комплексной задачи;
 - б) Постоянно действующая структура, наделённая особыми полномочиями;
 - в) Структурное подразделение предприятия или организации, занимающееся подготовкой кадров для реализации инвестиционных проектов
- 11. Как называется документ, в который включаются все статьи расходов, необходимых для реализации проекта:**
 - а) Бюджет (смета);
 - б) Матрица затрат;
 - в) Проект расходов
- 12. Кто в первую очередь должен принимать решение об окончании проекта:**
 - а) Члены проектной группы;
 - б) Руководитель проекта;
 - в) Администрация предприятия.
- 13. Известным отечественным специалистом в области управления проектами является:**
 - а) С.А.Ким;
 - б) В.Д.Шапиро;
 - в) А.М.Моисеев.
- 14. Продолжите перечень требований к руководителю проекта (2-3 характеристики): образование, ...**
- 15. Учёт партисипативности в процессе разработки проектов означает:**
 - а) Участие всех субъектов процесса в разработке и реализации проекта
 - б) Системность при анализе различных факторов внешней среды
 - в) Учёт психологических особенностей, психологической совместимости разработчиков проекта
 - г) Привлечение дополнительных консультантов в процессе разработки проекта
- 16. Зарождение управления проектами как самостоятельной дисциплины относится:**
 - а) К 30-м годам XX века;
 - б) К 60-м годам XX века;

- в) К III тысячелетию до н.э.
- 17. Продолжите перечисление основных функций управления проектами: анализ, принятие решений, ...**
- 18. Дополните характеристики задания по проекту**
- а) Определённость сроков выполнения
- б) Последовательность работ, необходимых для успешного достижения целей проекта
- в) ...
- 19. Какие основания для классификации проектов Вы знаете(дополните 2-3 основания):**
- а) по масштабам (размерам) проекта;
- б) по месту и условиям реализации;
- в) ...
- 20. К проектным структурам управления относится:**
- а) Матричная структура управления;
- б) Коллегиальная структура управления;
- в) Модульная структура управления.

Вопросы для коллоквиумов по модулям

Модуль 2

1. Определение понятия «жизненный цикл проекта».
2. Объединенная схема различных взглядов на жизненный цикл проекта
3. Определение понятия «организация исполнения проекта».
4. Процедуры организации исполнения проекта.
5. Определение понятия «контроль исполнения проекта».
6. Процедуры контроля реализации проекта.
7. Требования к системе контроля.
8. Принципы построения эффективной системы контроля.
9. Виды процессов контроля проекта.
10. Определение понятия «мониторинг».
11. Определение понятий «корректирующие действия» и «управление изменениями проекта».
12. Метод освоенного объема.
13. Определение понятия «завершение проекта».
14. Процедуры процесса завершения проекта. Способы окончания проекта

Модуль 3

1. Определение понятий «риск» и «неопределенность».
2. Методы определения вероятности наступления события.
3. Классификация рисков. Управление рисками и их оценка.
4. Методы оценки рисков проекта.
5. Вероятностный анализ.
6. Дерево решений.
7. Методы снижения рисков.

Комплект индивидуальных творческих заданий

Индивидуальное творческое задание №1

Тема. Планирование состава работ.

План.

1. Диаграмма Ганта.
2. Шкала времени. Рабочее время.
3. Задачи. Фазы. Вехи.
4. Длительности задач.
5. Связи. Запаздывания и опережения.
6. Ограничения. Крайние сроки.
7. Повторяющиеся задачи. Суммарная задача. Задачи типа «гамак».

Самостоятельная работа.

Конспект.

Диаграмма Ганта (Gantt chart), ленточная диаграмма или график Ганта названа по имени своего разработчика Генри Л. Ганта (Henry L. Gantt). Гант изучал менеджмент на примере постройки кораблей во время первой мировой войны.

Диаграмма Ганта – популярное средство визуализации плана проекта. Представляет собой график, где на горизонтальной оси располагается шкала времени, а на вертикальной список задач. График представляет собой множество горизонтальных отрезков, соответствующих выполняемым задачам. Длина отрезка пропорциональна длительности задачи.

Веха (завершающая задача) – контрольная точка проекта, где достигаются ключевые промежуточные результаты проекта. Планируется как задача нулевой длительности.

В начале 1990-х диаграмма Ганта была дополнена линиями связей между задачами. Связь между задачами определяет, каким образом время начала или завершения одной задачи влияет на время начала или завершения другой. Задачи, влияющие на другие, называются предшествующими. Задачи, зависящие от других, – последующими.

ОН – Окончание-начало (FS – Finish-to-start). Последующая задача не может начаться, пока не завершилась предшествующая.

НН – Начало-начало (SS – Start-to-start). Последующая задача не может начаться, пока не началась предшествующая.

ОО – Окончание-окончание (FF – Finish-to-finish). Последующая задача не может завершиться, пока не завершена предшествующая (но могут выполняться одновременно).

НО – Начало-окончание (SF – Start-to-finish). Последующая задача не может завершиться до начала предшествующей.

Ограничения определяют способ привязки задач к датам (Проект|Сведения о задаче|Дополнительно|Тип ограничения):

КМР – Как можно раньше (ASAP – As soon as possible). Поле «Дата ограничения» не используется (значение «НД»). КМР – тип по умолчанию при планировании от даты начала проекта (Проект|Сведения о проекте|Планирование от).

КМП – Как можно позже (ALAP – As late as possible). Поле «Дата ограничения» не используется. КМП – тип по умолчанию при планировании от даты окончания проекта.

ОНП – Окончание не позднее (FNLТ – Finish no later than) заданной даты (поле «Дата ограничения»).

ННП – Начало не позднее (SNLT – Start no later than) заданной даты.

ОНР – Окончание не ранее (FNET – Finish no earlier than) заданной даты.

ННР – Начало не ранее (SNET – Start no earlier than) заданной даты.
ФН – Фиксированное начало (MSO – Must start on) с заданной даты.
ФО – Фиксированное окончание (MFO – Must finish on) на заданную дату.

Задание для

Выбрать вариант учебного проекта. В рамках предполагаемого времени проведения проекта определить календарь рабочего времени, учитывая праздничные дни РФ, сокращенное рабочее время предпраздничных дней и переносы рабочих дней. Определить состав работ: фазы, задачи, вехи; приблизительные длительности задач, типы связей, ограничения. В ходе планирования следует учитывать, что дата начала проекта известна, но лишь приблизительно и впоследствии может быть изменена. Определить приблизительные сроки выполнения всего проекта.

Индивидуальное творческое задание №2

Тема: Анализ и оптимизация.

План

Выравнивание загрузки ресурсов.

Анализ критического пути.

Анализ и оптимизация стоимости.

Самостоятельная работа.

Конспект.

Превышение доступности ресурса – это назначение работы ресурсу, для выполнения которой требуется больше времени, чем у него есть (например, назначены две задачи, выполняемые одновременно).

Диапазон выравнивания (во всем проекте или на заданном временном интервале).

Выравнивание только в пределах имеющегося резерва. Полагает, можно ли при выравнивании изменять дату окончания проекта.

При выравнивании допускается коррекция отдельных назначений для задачи (в противном случае меняются только свойства задачи в целом).

При выравнивании допускается прерывание оставшихся трудозатрат (разрешение прерывать задачи).

Выравнивание загрузки предложенных ресурсов (разрешение использования как подтвержденных, так и предложенных ресурсов).

Анализ плана проекта методом критического пути позволяет найти те задачи, изменение длительности которых приведет к изменению сроков проекта. Критический путь – это множество задач, определяющие дату окончания проекта. MS Project может относить задачи к критическим не только, если ее временной резерв меньше, либо равен нулю, но и близок к нулю.

Для отображения критического пути можно воспользоваться мастером диаграмм.

Помимо общей стоимости проекта («Общие затраты» для суммарной задачи) при анализе структуры затрат обычно рассматриваются:

Распределение затрат по фазам проекта.

Соотношение между затратами на сверхурочные трудозатраты и обычные.

Распределение затрат на ресурсы различных типов.

В основном, уменьшить стоимость проекта можно только привлекая дешевые ресурсы или частично или полностью отказавшись от некоторых работ за счет качества итогового продукта или сроков его получения. Оптимизируя сроки выполнения работ, можно также сократить выплаты неустоек.

Задание. Выровнять загрузку тех сотрудников, кто не согласился работать сверхурочно (здесь и далее определяется вариантом). Учесть в стоимости проекта сверхурочную занятость сотрудников. Изменить план проекта в связи с переносами сроков окончания проекта. Оптимизировать стоимость проекта в связи с уменьшением бюджета.

Индивидуальное творческое задание №3

Тема Планирование стоимости.

План

Стоимость ресурсов, назначений, задач.

Начисление затрат. Порядок оплаты работ.

Планирование доходов, выплат заработной платы, штрафов.

Бюджет.

Конспект.

Методики оценки проектов: по аналогии (если проект аналогичен ряду других), по параметрам (накопленный опыт оценки однотипных проектов формализуется в виде формулы, зависящей от ряда параметров проекта), сверху вниз (исходя из фиксированных затрат на фазу или проект в целом, при ограниченном бюджете), снизу вверх (определяются стоимости отдельных задач, которые суммируются). MS Project во многом ориентирован на методику оценки стоимости проекта снизу вверх.

Стоимость каждой задачи складывается из стоимости назначенных ресурсов и фиксированной стоимости задачи.

Стоимость ресурсов определяется из значений стандартной ставки (R), ставки сверхурочных (O) и затрат на использование (U) (Проект| Сведения о ресурсе| Затраты). Для трудовых ресурсов ставки задаются в формате «число/единица времени». Для материальных стандартная ставка задается в формате «число» (понимается как «число/единица ресурса»), а понятие сверхурочной ставки не определено. Если требуется учесть изменение ставок во времени, то нужно задать более одной строки ставок, где поле «дата действия» означает дату начала действия ставок в данной строке. Ресурс может иметь различные ставки (нормы затрат) при выполнении различного рода задач или с учетом особых условий выполнения задач (работа на выезде). В MS Project предусмотрено до 5 различных норм затрат для ресурса (вкладки A, B, C, D, E).

Стоимость задачи складывается из стоимостей назначений и фиксированной стоимости задачи, не связанной с использованием проектных.

Для планирования динамики освоения бюджета следует определить не только стоимость работ, но и порядок оплаты: предоплата, оплата по факту завершения или оплата по мере выполнения.

Доходы в проектах в простейших случаях могут быть спланированы как веха с отрицательными фиксированными затратами. В случае если доходы являются штрафами за просроченное выполнение работ и величина их зависит от длительности задержки сдачи работ, то в плане это можно учесть с помощью дополнительно назначенного на задачу ресурса («штрафного ресурса»). Штрафной ресурс – это обычный трудовой ресурс с нулевой ставкой до договорной даты окончания работ и ненулевой ставкой после этой даты. Знак ставки определяет направление выплат штрафа.

В случае заранее определенного бюджета удобно внести в проект его размер для анализа соответствия плана и бюджету. Это особенно актуально в тех случаях, когда бюджет разделен по статьям и временным интервалам

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

Комплект кейс - заданий

Кейс - задание № 1

Задание Директор крупного супермаркета (СМ) «Северный», начитавшись книг об эффективности немонетарных способов мотивации персонала, пришел к выводу, что способен повысить заинтересованность продавцов довольно простым способом: ввести (средствами ИТ) ежедневные измерения объемов продаж по зонам ответственности каждого продавца, а данную информацию сделать публично открытой для всего персонала. Данные об объемах продаж не смогут не активизировать дополнительные усилия торговых работников по улучшению и закреплению достигнутых результатов. Кроме того, доступность данной информации может простимулировать со стороны торговых работников дополнительные мероприятия по рационализации их деятельности, повысив к ней творческий интерес. Сопоставительный анализ результатов продаж по однотипным зонам ответственности в различных супермаркетах торговой сети способен подтолкнуть дополнительные источники мотивации торгового персонала.

Проанализировав все перечисленные выше, достаточно ожидаемые, прогнозы, директор «Северного» решил обратиться к генеральному директору сети, так как ему необходимо было решить вопрос о практической реализации отмеченного мотивационного механизма.

Обсудить данное предложение удалось довольно быстро: сразу после завершения очередной еженедельной «оперативки» у генерального оказались необходимые 10 минут.

Не до конца выслушав, но поняв суть предложений, генеральный директор поддержал перспективную идею и предложил начать действовать.

Окрыленный успехом, директор «Северного» вернулся в свой кабинет и решил составить план реализации данной идеи.

При составлении плана для него стало очевидным, что усилий только непосредственно подчиненных ему сотрудников, будет недостаточно.

Он понял, что для реализации этой работы потребуется привлечение других отделов: во-первых, подразделения информационно-технологического обеспечения, во-вторых, группы МТО – для соответствующего дооборудования супермаркета; в-третьих, финансовой службы – для разработки и согласования бюджета; а также службы управления персоналом – для проведения тренингов с продавцами по техно-логии работы с новой системой и совершенствования существующих систем компенсации и поощрения, а может быть, и для создания системы передачи передового опыта в сети. Более того, стало ясно, что поставить сам лаконичные и четкие задания данным подразделениям он не сможет, так как по многим параметрам этих заданий упомянутые подразделения одновременно являлись носителями нужной, по решаемой проблеме, информации.

Круг замкнулся. Директор ясно осознал, что попал, мягко говоря, в неудобное положение. Руки у него опустились, от хорошего настроения не осталось и следа.

Далее, просчитывая возникшую ситуацию еще на несколько шагов вперед, директор СМ «Северный» понял, что, заручившись поддержкой генерального, он сможет обратиться к руководителям каждого из задействованных для реализации идеи подразделений, и, в целом, они, видимо, поддержат данную идею. Однако сами руководители при первой встрече не представят нужной для разработки предлагаемой системы информации. Не смогут они дать и прямых заданий своим сотрудникам на реализацию данной системы, так как сами не представляют, что же конкретно нужно будет от их подразделений. Кроме того, сами они решить эту проблему не смогут из-за отсутствия конкретики и вынуждены будут перепоручить ее кому-то из сотрудников. Надо добиться от каждого подразделения выделенного сотрудника, затем вступить с ним в контакт и объяснить, что от него требуется, а также познакомить его с товароведом СМ для установления прямых рабочих контактов. Плюс еще контроль и координация всех этих сил, в сущности, подчиненных другим руководителям и выполняющих свои непосредственные обязанности. И все это, ссылаясь лишь на устное одобрение генерального!

Где же выход и что говорить теперь генеральному, ведь на очередной «оперативке» он точно не забудет спросить о начальных результатах по проекту? Проведя в тяжелых размышлениях всю вторую половину дня, директор СМ «Северный» решил, что утро вечера мудренее и поэтому положил эту организационную проблему на 1–2 дня «под сукно».

Двухдневный перерыв и взгляд на проблему со стороны дали свои результаты. Директор ясно понял, в чем должна состоять организационная схема решения данной задачи, и с воодушевлением приступил к подготовке соответствующих документов...

Контрольный вопрос: Укажите, в чем, по вашему мнению, должна была состоять организационная схема воплощения идеи директора СМ «Северный» (через цепь каких организационных мероприятий и разработанных документов он надеялся сделать процесс реализации идеи управляемым и выполнимым)?

Кейс - задание № 2

Задание Название проекта: Постановка системы управления проектами

Спонсор проекта: - Отсутствует

Руководитель проекта: Недавно нанятый кандидат на должность начальника отдела проектов

Другие участники: все функциональные руководители, директор направления

Предпосылки проекта: необходимость сохранить жизнеспособность компании и выйти на конкурентоспособный уровень

Границы: Пилотные маркетинговые проекты, затем тиражирование

Цель: постановка системы управления проектами для увеличения прибыльно-сти основной деятельности и снижение рисков

Задачи:

Диагностика существующей проектной деятельности и разработка концепции системы управления проектами

Проектирование системы управления проектами

Разработка документов, регламентирующих систему управления проектами

Организация разработки и реализации выбранных проектов

Внедрение информационной системы управления проектами (ИСУП)

Ограничения: бюджет, время (до полугода), отсутствие обучения РМ, отсутствие спонсора проекта внутри компании

- Результаты: 1)создана структура Проектного офиса;
2)внедрена методология управления проектами
3)создана система мотивации;
4)обучен персонал;
5)используется единое программное обеспечение;
6)создана эффективная система коммуникаций
7)создана система управления качеством
8)наличие актуального архива проектов

Предположения: будет найден спонсор проекта, возможно выделят бюджет для всеобщего обучения

Этапы проекта:

Этап 1. Диагностика существующей проектной деятельности и разработка концепции системы управления проектами (СУП)

Этап 2. Проектирование системы управления проектами

Этап 3. Разработка документов, регламентирующих систему управления проектами

Этап 4. Организация разработки и реализации выбранных проектов

Этап 5. Внедрение информационной системы управления проектами (ИСУП)

Описание ситуации:

Недавно нанятый сотрудник на должность начальника отдела проектов Никифор назначен руководителем проекта по внедрению системы управления проектами. Ранее он работал в маленькой компании, где управление проектами являлось конкурентным преимуществом.

Проекты под его руководством завершались успешно

Имеет сертификат PMP и является горячим приверженцем системного управления проектами

За первый месяц работы по результатам проведенного этапа диагностики состояния управления проектами Никифор выявил определенные факты.

Описание ситуации (выявленные факторы):

Преыдущие проекты имеют очень слабую репутацию в компании так же как и руководители, которые ими управляли

В компании существуют зачатки перехода от структуры иерархического типа (функциональной) к структуре адаптивного (органического) типа (слабой матричной) В рамках функциональной структуры выполнением проекта часто пренебрегают в пользу выполнения основных функциональных обязанностей. Эта проблема усугубляется, когда проект ставит разные приоритеты для разных отделов. Например, для отдела рекламы проект может быть важным и срочным, в то время как отдел продаж считает его второстепенным. При этом отдельных функциональных специалистов интересует только свой сегмент работы, но не проект целом, что приводит к разрыву в достижении целей проекта и они не достигаются (например, отдел рекламы обеспечивает рекламные мероприятия по акциям, а в торговых точках персонал нивелирует полностью эффективность рекламы своим поведением

Мотивация ответственных за проект слабая, проект рассматривается многими как лишняя работа, напрямую не связанная со своим профессиональным и служебным ростом

Проекты не определяются заранее в виде оформленного списка, что свидетельствует с одной стороны, о том, что в компании либо часто меняется или переутверждается стратегия, либо неэффективно поставлены коммуникации между высшим руководством и руководителями среднего звена

Персонал негативно воспринимает все изменения и саботирует новые процессы и указания

Большинство сотрудников не знают, где можно получить документальную информацию о предыдущих проектах, и строят предположения о том, что такая информация есть на компьютере одного из менеджеров проектов. Сами же менеджеры проектов отвечают, что задокументированной информации нигде нет

Эффективность в проектах не оценивается, критерии эффективности отсутствуют, также, как и отсутствует формально назначенный сотрудник, который несет ответственность за проведение и результаты оценки Координация взаимодействия между подразделениями не регламентирована формально, поэтому основная часть взаимодействий осуществляется на уровне личных неформальных связей, что влечет за собой не всегда желаемый результат, возникновение личных конфликтов и конфликтов, связанных с распределением человеческих ресурсов на те или иные работы в проектах

Большинство сотрудников убеждены в том, что сотрудники всей компании стремятся обезопасить себя от любого риска при выполнении работы в проектах

Обучение управлению проектами никто не проходил

Отсутствует единое понимание термина «проект»

Осознание необходимости внесения изменений для реализации управления проектами находится на низком уровне, так как высшее руководство сомневается, что управление проектами – это специальность, а не временные назначения людей

Методология управления проектами отсутствует

Задачи кейса:

Список существующих факторов показал, что существующая ситуация неблагоприятна для последующего внедрения системы управления проектами и несет в себе угрозу.

На основе полученных фактов по результатам диагностики необходимо:

Сформулировать отражает ли список приведенных фактов вероятность наступления событий риска или влияние этих событий на дальнейшее внедрение системы управления проектами?

Выявить и записать риски, которые могут помешать дальнейшему внедрению.

Определить собственников (ответственных) за данные риски.

Определить подход к ранжированию рисков. Проранжировать риски.

Определить как какой-либо свершившийся риск может создать дополнительные риски.

Разработать мероприятия устранения/минимизации рисков и время (срок) относительно этапов проекта их устранения (до или после какого-либо этапа)

Отобразить все данные в формате плана управления рисками

Насколько будет эффективным план управления рисками, разработанный руководителем проекта в одиночку?

Кейс - задание № 3

Задание. Описание ситуации: Компания должна арендовать складское пространство на следующие 6 месяцев года. Известно, какие площади будут требоваться в каждом из этих месяцев. Однако, так как эти пространственные требования весьма различны, неясно, арендовать ли максимальную площадь на 6 месяцев, арендовать ежемесячно только те площади, которые востребованы в данном месяце или попытаться составить оптимальный план аренды на следующие 6 месяцев и заключать договоры по мере необходимости на один или несколько месяцев в соответствии с планом.

Требующиеся площади: 30, 20, 40, 10, 50 и 20 тыс.м² в январе, феврале, ..., июне месяце соответственно. Стоимость аренды 1 м² на 1, 2, 3, 4, 5 и 6 месяцев: 7; 12.8; 18.6; 23.6; 27.5 и 31.2 \$ соответственно, оплата вперед за весь срок в пределах 6 мес.

Учтите, что в январе расходы на аренду не должны превышать \$400 тыс., а в феврале и в марте по \$200 тыс.

Контрольный вопрос: Составьте план аренды, минимизирующий затраты.

Сравните с оптимальным планом различные варианты аренды, которые можно было бы предложить не решая задачу (скажем те, что были упомянуты в условии задачи).

Представьте, что никаких финансовых ограничений нет, сколько денег можно было бы сэкономить на соответствующем этому случаю плане аренды?

Рассмотрите вопрос о кредите, который можно взять в январе под 5% в месяц, чтобы реализовать этот лучший план. Помните, что в реальности вы можете выплатить в первые три месяца только 400, 200 и 200 тыс. соответственно, а в следующие 3 мес. ваши финансовые возможности не ограничены. Стоит ли взять кредит?

Кейс - задание № 4

Задание. Описание ситуации: Один из цехов приборостроительного предприятия производит электромагнитные катушки, которые с вероятностью p могут быть дефектными. Количество изделий в партии 2000.

Прошлый опыт указывает, что в зависимости от правильности настройки производственной линии и соблюдения технологических параметров, вероятность дефекта в партии p равна либо 0,03, либо 0,10. Причем, в среднем для 80 % произведенных партий p равняется 0,03, а для 20% партий p равняется 0,10.

Эти катушки используются как комплектующие при сборке приборов, и в конечном счете их качество будет определено выходным техническим контролем. Предприятие может или испытывать каждую катушку на специальном стенде, что обходится в 15\$ за штуку и отбрасывать дефектные, или использовать изделия на сборке непосредственно без испытания. Если выбрано последнее, дефект обнаружится при сплошном техническом контроле на выходе с производственной линии, а стоимость переделки составит в конечном счете 175\$ за каждый дефектный прибор.

Контрольный вопрос:

Что выгоднее для предприятия: испытывать каждую катушку на стенде до сборки приборов или переделывать дефектные приборы после сплошного контроля?

Требуется также рассмотреть дополнительную возможность: из каждой партии можно отправить в лабораторию любое изделие, по которому (по отклонению некоторой совокупности характеристик от заданных значений) можно будет практически достоверно установить состояние линии и ожидаемый процент бракованных катушек в данной партии. Стоимость анализа 125\$. Стоит ли проводить такой анализ? Каковы будут суммарные издержки в этом случае? Как следует поступить, если выборочный лабораторный анализ качества технологического процесса не дает абсолютно достоверного результата (несмотря на обещания разработчиков методики). Реально, такой анализ с 95%-ой вероятностью правильно определяет долю брака, но в 5% случаев допускает ошибку (т.е. если реально процент брака в партии 3%, анализ в 5% случаев дает оценку брака 10%, и наоборот, если реально процент брака 10%, анализ в 5% случаев определяет его равным 3%). Дает ли в этом случае какую либо выгоду такой лабораторный анализ? Каковы будут суммарные издержки?

3.2. Оценочные средства промежуточной аттестации

Перечень теоретических вопросов (для оценки знаний):

1. Факторы и предпосылки, обуславливающие развитие управления проектами.
2. Эволюция развития методов управления проектами за рубежом.
3. Этапы развития управления проектами в России.
4. Определение термина «Проект». Отличительные признаки проекта.
5. Типы проектов.
6. Жизненный цикл проекта.
7. Окружение проекта.
8. Участники проекта.
9. Процессы и области знаний управления проектами.
10. Инициация и разработка концепции проекта.
11. Цели проекта. Формирование идеи проекта.
12. Предынвестиционные исследования.
13. Проектный анализ, его структура и назначение.
14. Категории и виды эффективности проекта.
15. Схема оценки эффективности проекта.
16. Критерии эффективности проекта.
17. Процессы планирования, их место и роль среди процессов управления проектами.
18. Виды планов. Принципы планирования.
19. Основные и вспомогательные процедуры планирования.
20. Планирование содержания проекта.
21. Структуризация проекта: принципы и последовательность.
22. Разработка проектной документации: состав и порядок разработки.
23. Экспертиза проекта. Порядок проведения экспертизы.
24. Материально-техническая подготовка проекта.
25. Закупки и поставки. Структура задач МТП.
26. Подрядные торги и контракты.
27. Управление интеграцией проекта.
28. Управление содержанием проекта.
29. Управление временем проекта.
30. Сетевые модели как инструмент планирования (назначение, общие понятия).
31. Методы расчета сетевых моделей.
32. Календарные планы как инструмент планирования (назначение, общие понятия).
33. Назначение, типы и порядок разработки смет.
34. Бюджетирование проекта.
35. Оптимизация плана проекта по показателю время/стоимость.
36. Организационная структура управления и система взаимоотношений участников проекта.
37. Преимущества и недостатки оргструктур управления проектом.
38. Роль проектной команды в осуществлении проекта и этапы ее создания.
39. Цель, назначение и методы контроля проекта.
40. Технология управления изменениями.
41. Контроль стоимости проекта.
42. Управление коммуникациями в проекте.

43. Управление завершением проекта.

Перечень типовых заданий (для оценки умений, для оценки навыков и (или) опыта деятельности):

Задание 1. Руководством предприятия N было принято решение об освоение нового вида продукции. По экспертным оценкам выбран приемлемый вариант комплекса оборудования, на котором будет производится данная продукция. Разработана технология изготовления продукции. Определен реальный рынок продаж.

Контрольный вопрос: Определить комплекс мероприятий, который необходим для того, чтобы данный проект был успешно реализован.

Задание 2. Описание ситуации: Горнопромышленная компания собирается работать в некоторой области в течение следующих пяти лет. У нее имеется 4 шахты, для каждой из которых есть технический верхний предел на количество руды, которая может быть выдана «на гора» за год. Эти верхние пределы составляют: шахта Койот – 2 млн. тонн, шахта Мокрая – 2.5 млн. тонн, шахта Елизавета – 1.3 млн. тонн и шахта Ореховый лог – 3 млн. тонн.

Стоимость извлечения руды на разных шахтах различная, вследствие отличающихся глубины и геологических условий. Эти стоимости составляют (включая последующую обработку): шахта Койот – 6 \$/тонна, шахта Мокрая – 5.5 \$/тонна, шахта Елизавета – 7 \$/тонна и шахта Ореховый лог – 5 \$/тонна.

При этом руда из различных шахт имеет и разное содержание извлекаемого компонента. Для упомянутых выше шахт содержание извлекаемого компонента рав-но: 10%, 7%, 15% и 5% соответственно. Каждая руда перерабатывается по одному и тому же технологическому процессу, а затем смешивается, чтобы получить более-менее однородную руду с заданным и фиксированным содержанием извлекаемого компонента, так как технологический процесс на металлургическом предприятии под-строен под определенное содержание соединений металла в руде.

Так как руды с течением времени становятся беднее, металлургическое предприятие, на которое компания поставляет руду, собирается провести постепенный переход на обработку более бедных руд. Если в первый год предприятие ожидает 5 млн. тонн руды с содержанием извлекаемого компонента 9%, то во второй и третий годы – 5.63 млн. тонн руды с содержанием 8%, а в четвертый и пятый годы – 6.43 млн. тонн 7%-ной руды.

Соответственно понизится и стоимость руды. Если в первый год руда покупается по \$10 за тонну, то 8%-ная руда будет стоить \$8.9 за тонну, а 7%-ная - \$7.8 за тонну.

Контрольный вопрос :Запланируйте добычу руды на четырех шахтах в течение следующих пяти лет так, чтобы максимизировать прибыль. Представьте, что владелец горнорудной компании получил предложение о продаже. По оценке экспертов покупатель предлагает цену, превышающую стоимость имущества компании на \$70 млн. Однако владелец считает, что за пять лет он заработает большую сумму. Стоит ли в действительности продавать компанию? При оценке стоимости компании примите ставку дисконтирования равной 10% в год.

Задание 3. Описание ситуации: Строительная фирма, специализирующаяся на кровельных работах, использует большое количество металлочерепицы (около 35 000 кв. м в год). При небольших закупках, скажем на одну кровлю (~ 150 кв. м.), один метр черепицы стоит \$10.2. При заказе 900 кв. м и более цена 1 кв. м снижается на \$0.5. При крупных заказах свыше 3000 кв. м скидка составляет уже 7.5% и наконец при заказе

партии в 8000 кв. м дилер устанавливает цену в \$9.3 за кв. м, т.к. это количество составляет ровно 1 контейнер и дилеру не приходится самому формировать заказ. Издержки по оформлению заказа и его доставке составляют \$500.

Средний доход по рублевым вкладам в регионе составляет 15%. Учтите, что вследствие некоторых обстоятельств неэкономического характера, перенос запасов на следующий год крайне нежелателен.

Контрольный вопрос: Какой план заказов Вы бы предложили в этой ситуации?

Задание 4. Описание ситуации: Небольшое кафе в парке отдыха, одно из многих, имеет 9 столиков. Посетители, увидевшие свободный столик, садятся и их обслуживают. Время пребывания клиентов за столиком распределено экспоненциально и в среднем составляет 24 мин.

Если свободных мест нет, люди проходят мимо в расположенные неподалеку практически такие же кафе. Поток потенциальных клиентов можно считать пуассоновым, его интенсивность – 1 человек (пара или группа) за 2 минуты.

Контрольный вопрос:

Хозяин подумывает немного расширить кафе и довести количество столиков до дюжины. Принесет ли ему выгоду этот шаг, если занятый столик приносит 750 руб в час из которых остается оплатить содержание одного столика - 300 руб/час?

Какое количество столиков принесет ему наибольшую прибыль?

Задание 5. Описание ситуации: Автоматическая телефонная система фирмы «Такси по телефону» может поставить в очередь максимум 3-х клиентов. Каждый из операторов, работающих в системе, тратит в среднем на принятие заказа такси 2 мин. Звонки же поступают в среднем 1 раз в минуту. Распределение времени обслуживания и интервала времени между звонками – экспоненциальное. Один клиент в среднем приносит прибыль \$5. Если клиент не дозванивается, он вызывает такси другой компании. Если в данный момент нет свободных такси, клиент также будет потерян. Данная компания имеет парк из 22 такси, среднее время обслуживания пассажира 20 мин (распределено экспоненциально). Водитель получает \$6 в час, а оператор \$4.

В настоящий момент фирма имеет четырех операторов.

Контрольный вопрос:

Какова упущенная выгода фирмы от потери не дозвонившихся или неудовлетворенных клиентов?

Каково оптимальное количество операторов?

4. Методические материалы, определяющие процедуру оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций

4.1. Описание процедур проведения текущего контроля успеваемости студентов

В таблице представлено описание процедур проведения контрольно-оценочных мероприятий текущего контроля успеваемости студентов, в соответствии с рабочей программой дисциплины, и процедур оценивания результатов обучения с помощью спланированных оценочных средств.

| | |
|-------------------------|---|
| Наименование оценочного | Описания процедуры проведения контрольно-оценочного мероприятия и процедуры оценивания результатов обучения |
|-------------------------|---|

| | |
|-----------------------------------|---|
| средства | |
| Тестирование | Исследовательский метод, позволяющий выявить уровень знаний, умений и навыков, способностей и других качеств обучающихся, а также их соответствие определенным нормам путем анализа способов выполнения обучающимся ряда специальных заданий. Основная задача тестирования заключается в выявлении проблемных звеньев исследуемой темы, чтобы в дальнейшем устранить недостатки |
| Коллоквиум | Метод оценки уровня освоения компетенций, основанный на непосредственном взаимодействии преподавателя и студента. Источником контроля знаний в данном случае служит словесное суждение студент |
| Индивидуальное творческое задание | Индивидуальные творческие задания выдаются на практических занятиях, предшествующих изучению предлагаемой темы. Индивидуальные задания должны быть выполнены в установленный преподавателем срок и в соответствии с требованиями к оформлению (текстовой и графической частей). Выполненные задания в назначенный срок сдаются на проверку |
| Кейс-заданий | Техника обучения, которая использует описание реальных экономических, социальных и бизнес-ситуаций. Основной целью решения кейс-заданий является то, что обучающиеся должны исследовать ситуацию, разобраться в сути проблем, предложить возможные решения и выбрать лучшее из них. |

4.2. Описание процедур проведения промежуточной аттестации

Зачет

При определении уровня достижений обучающихся на зачете учитывается:

- знание программного материала и структуры дисциплины;
- знания, необходимые для решения типовых задач, умение выполнять предусмотренные программой задания;
- владение методологией дисциплины, умение применять теоретические знания при решении задач, обосновывать свои действия.

Зачет принимается в устной форме по предложенным выше вопросам.

Критерии оценки зачета

| Шкала оценивания | Критерии оценивания | Уровень освоения компетенций |
|------------------|---|------------------------------|
| «зачтено» | Обучающийся правильно ответил на теоретические вопросы. Показал отличные знания в рамках учебного материала. Правильно выполнил практические задания. Ответил на все дополнительные вопросы | Эталонный |

| | | |
|--------------|---|-----------------------------|
| | Обучающийся с небольшими неточностями ответил на теоретические вопросы. Показал хорошие знания в рамках учебного материала. С небольшими неточностями выполнил практические задания. Ответил на большинство дополнительных вопросов | Стандартный |
| | Обучающийся с существенными неточностями ответил на теоретические вопросы. Показал удовлетворительные знания в рамках учебного материала. С существенными неточностями выполнил практические задания. Допустил много неточностей при ответе на дополнительные вопросы | Пороговый |
| «не зачтено» | Обучающийся при ответе на теоретические вопросы и при выполнении практических заданий продемонстрировал недостаточный уровень знаний и умений. При ответах на дополнительные вопросы было допущено множество неправильных ответов | Компетенции не сформированы |