

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ВОРОНЕЖСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИМЕНИ ИМПЕРАТОРА ПЕТРА I»**

Экономический факультет

Кафедра управления и маркетинга в АПК

УТВЕРЖДАЮ
Зав.кафедрой



д.э.н., профессор
Закшевская Е.В.

15.06.2021 г.

Фонд оценочных средств

по дисциплине Б1.В.18 «Управление проектами»
для направления 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление»
профиль подготовки: «Муниципальное управление сельских территорий»
прикладной бакалавриат

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

Индекс	Формулировка	Разделы дисциплины							
		1	2	3	4	5	6	7	8
ПК-4	способностью проводить оценку инвестиционных проектов при различных условиях инвестирования и финансирования					+			
ПК-19	способностью эффективно участвовать в групповой работе на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды						+	+	
ПК-27	способностью участвовать в разработке и реализации проектов в области государственного и муниципального управления	+	+	+	+	+	+	+	+

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

2.1 Шкала академических оценок освоения дисциплины

Виды оценок	Оценки	
Академическая оценка по 2-х балльной шкале (зачет)	не зачтено	зачтено

2.2 Текущий контроль

Код	Планируемые результаты	Раздел дисциплины	Содержание требования в разрезе разделов дисциплины	Технология формирования	Форма оценочного средства (контроля)	№Задания		
						Пороговый уровень (удовл.)	Повышенный уровень (хорошо)	Высокий уровень (отлично)
ПК-4	<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> методики оценки инвестиционных и социально-экономических проектов <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> использовать методики оценки эффективности и реализуемости проектов при различных условиях инвестирования и финансирования <p>Иметь навыки:</p> <ul style="list-style-type: none"> методами бюджетирования проектов; методиками оценки эффективности и реализуемости проектов 	5	Сформированные и систематические знания о видах эффективности проектов. Показатели эффективности. Дисконтирование денежных потоков. Методики оценки эффективности инвестиционных проектов.	Лекция, практические занятия, самостоятельная работа	Устный опрос, тестирование, реферат	Тесты из задания 3.2 Реферат из задания 3.3 задача из задания 3.4	Тесты из задания 3.2 реферат из задания 3.3	Тесты из задания 3.2 Реферат из задания 3.3
ПК-19	<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> особенности процессов групповой динамики и принципов формирования команды; <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> создавать организации, работающие на принципах сотрудничества и сочетания общеорганизационных, групповых и индивидуальных интересов. <p>Иметь навыки:</p> <ul style="list-style-type: none"> формирования команды и групповой работы при разработке и реализации проектов 	6,7	Сформированные и систематические знания о методах управления рисками. Проверка устойчивости и оценка точки безубыточности проекта. Распределение рисков между участниками проекта. Бюджетирование проекта.	Лекция, практические занятия, самостоятельная работа	Устный опрос, тестирование, реферат	Тесты из задания 3.2 Реферат из задания 3.3 задача из задания 3.4	Тесты из задания 3.2 реферат из задания 3.3	Тесты из задания 3.2 Реферат из задания 3.3
ПК-27	<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> терминологию управления проектами; 	1-8	Сформированные и систематические знания планирования	Лекция, практические занятия	Устный опрос, тестирование, реферат	Тесты из задания 3.2 Реферат из	Тесты из задания 3.2 реферат из	Тесты из задания 3.2

	<ul style="list-style-type: none"> • принципы разработки концепции и целей проекта; • методы контроля за ходом реализации государственных (муниципальных) проектов; <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> • сформировать систему эффективного контроля и регулирования за реализацией проектов, а также управления последствиями. <p>Иметь навыки:</p> <ul style="list-style-type: none"> • разработки социально-экономических проектов (программ развития); • анализа последствий в процессе реализации проектов. 		<p>содержания проекта, структуризация проекта. Состав и порядок разработки проектно-сметной документации (ПСД). Разработка расписания проекта. Структуры управления проектами. Функции участников проекта. Отчетность об исполнении. Управление приемкой-сдачей объекта.</p>	<p>тия, самостоятельная работа</p>	<p>задания 3.3 задача из задания 3.4</p>	<p>задания 3.3</p>	<p>Реферат из задания 3.3</p>
--	--	--	--	------------------------------------	--	--------------------	-------------------------------

2.3 Промежуточная аттестация

Код	Планируемые результаты	Технология формирования	Форма оценочно-го средства (контроля)	№Задания		
				Пороговый уровень (удовл.)	Повышенный уровень (хорошо)	Высокий уровень (отлично)
ПК-4	<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> методики оценки инвестиционных и социально-экономических проектов <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> использовать методики оценки эффективности и реализуемости проектов при различных условиях инвестирования и финансирования <p>Иметь навыки и/или опыт деятельности:</p> <ul style="list-style-type: none"> методами бюджетирования проектов; методиками оценки эффективности и реализуемости проектов 	Практические занятия, самостоятельная работа, лекции	Зачет	Вопросы из раздела 3.1 Задача из раздела 3.4		
ПК-19	<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> особенности процессов групповой динамики и принципов формирования команды; <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> создавать организации, работающие на принципах сотрудничества и сочетания общеорганизационных, групповых и индивидуальных интересов. <p>Иметь навыки:</p> <ul style="list-style-type: none"> формирования команды и групповой работы при разработке и реализации проектов 	Практические занятия, самостоятельная работа, лекции	Зачет	Вопросы из раздела 3.1 Задача из раздела 3.4		
ПК-27	<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> терминологию управления проектами; принципы разработки концепции и целей проекта; методы контроля за ходом реализации государственных (муниципальных) проектов; <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> сформировать систему эффективного контроля и регулирования за реализацией проектов, а также управления последствиями. <p>Иметь навыки:</p> <ul style="list-style-type: none"> разработки социально-экономических проектов (программ развития); анализа последствий в процессе реализации проектов. 	Практические занятия, самостоятельная работа, лекции	Зачет	Вопросы из раздела 3.1 Задача из раздела 3.4		

2.4 Критерии оценки на зачете

Оценка экзаменатора, уровень	Критерии (дописать критерии в соответствии с компетенциями)
«зачтено»	Обучающийся твердо знает программный материал, грамотно его излагает, не допускает существенных неточностей в ответе, достаточно полно ответил на вопросы экзаменационного билета и дополнительные вопросы;
«не зачтено»	При ответе обучающегося выявились существенные пробелы в знаниях основных положений учебной дисциплины, неумение с помощью преподавателя получить правильное решение конкретной практической задачи из числа предусмотренных рабочей программой учебной дисциплины

2.5 Критерии оценки устного опроса

Оценка	Критерии
«отлично»	выставляется обучающемуся, если он четко выражает свою точку зрения по рассматриваемым вопросам, приводя соответствующие примеры
«хорошо»	выставляется обучающемуся, если он допускает отдельные погрешности в ответе
«удовлетворительно»	выставляется обучающемуся, если он обнаруживает пробелы в знаниях основного учебно-программного материала
«неудовлетворительно»	выставляется обучающемуся, если он обнаруживает существенные пробелы в знаниях основных положений учебной дисциплины, неумение с помощью преподавателя получить правильное решение конкретной практической задачи из числа предусмотренных рабочей программой учебной дисциплины

2.6 Критерии оценки тестов

Ступени уровней освоения компетенций	Отличительные признаки	Показатель оценки сформированной компетенции
Пороговый	Обучающийся воспроизводит термины, основные понятия, способен узнавать языковые явления.	Не менее 55 % баллов за задания теста.
Продвинутый	Обучающийся выявляет взаимосвязи, классифицирует, упорядочивает, интерпретирует, применяет на практике пройденный материал.	Не менее 75 % баллов за задания теста.
Высокий	Обучающийся анализирует, оценивает, прогнозирует, конструирует.	Не менее 90 % баллов за задания теста.
Компетенция не сформирована		Менее 55 % баллов за задания теста.

2.7 Критерии оценки практических заданий

Оцениваемые навыки	Методы оценки	Критерии оценки			
		отлично	хорошо	удовлетворительно	неудовлетворительно
Отношение к работе	Наблюдение руководителя, просмотр материалов	Все материалы представлены в указанный срок	Все материалы представлены в указанный	Все материалы представлены в указанный срок	В отведенное для работы время не уложился

			срок		
Способность выполнять практические задания (вычисления и пр.)	Просмотр материалов	Задание выполнено правильно, без ошибок, недочетов и погрешностей	Задание выполнено правильно, но допущены погрешности	Задания выполнены на 50% правильно, допущены недочеты и погрешности	Задание не выполнено или выполнено менее чем на 50% из-за ошибок, недочетов и погрешностей
Оформление практического задания (работы)	Просмотр материалов	Все материалы задания оформлены согласно требованиям методических указаний и инструкций руководителя	В материалах задания встречаются мелкие погрешности в оформлении	В материалах задания встречаются ошибки и погрешности в оформлении	Материалы задания оформлены небрежно, не соблюдены требования методических указаний по оформлению
Умение отвечать на вопросы по заданию, пользоваться профессиональной и общей лексикой при сдаче практической работы	Собеседование	Грамотно отвечает на поставленные вопросы, используя профессиональную лексику, может обосновать свою точку зрения по проблеме	Грамотно отвечает на поставленные вопросы, используя профессиональную лексику	Допускает погрешности в ответах на поставленные вопросы, используя профессиональную лексику	Не отвечает на вопросы, либо допускает грубые ошибки при ответах, имеет ограниченный словарный запас профессиональной лексики
<p><i>Грубая ошибка</i> – полностью искажено смысловое значение понятие определения. <i>Погрешность</i> отражает неточные формулировки, свидетельствующие о нечетком представлении рассматриваемого объекта. <i>Недочёт</i> – неправильное представление об объекте, не влияющего кардинально на знания определённые программой обучения. <i>Мелкие погрешности</i> – неточности в устной и письменной речи, не искажающие смысла ответа или решения, описки и т.п.</p>					

2.8 Критерии оценки рефератов, эссе, докладов

Оценка	Критерии
«зачтено»	Реферат зачитывается, если работа студента написана грамотным научным языком, имеет чёткую структуру и логику изложения, точка зрения студента обоснована, в работе присутствуют ссылки литературу, примеры из практики, мнения известных учёных в данной области. Студент в работе демонстрирует способность анализировать материал.
«не зачтено»	Реферат не зачитывается, если студент не выполнил задание, или выполнил его формально, ответил на заданный вопрос, при этом не ссылаясь на мнения учёных, не высказывая своего мнения, не проявил способность к анализу, то есть в целом цель реферата не достигнута

2.7 Допуск ко сдаче зачета

- 1.Посещение занятий. Допускается один пропуск без предъявления справки.
2. Выполнение домашних заданий.
3. Активное участие в работе на занятиях.

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 Вопросы к зачету

1. Определение понятия «проект».
2. Роль проектов в развитии организации.
3. Основные характеристики проекта: целевая ориентированность, временная ограниченность, координированные взаимосвязи, уникальность.
4. Типы, классы, виды проектов.
5. Не традиционные (инновационные) и традиционные проекты.
6. Технические и не технические (социальные) проекты.
7. Проекты с внешним заказчиком.
8. Внутренние проекты.
9. Основные элементы проекта.
10. Окружение проекта, условия проекта.
11. Руководитель проекта, команда и участники проекта.
12. Цели и жизненный цикл проекта.
13. Тенденции развития управления проектами.
14. Понятие проектно-ориентированного управления.
15. Назначение и преимущества проектно-ориентированного управления.
16. Организации, ориентированные на проекты.
17. Типы и виды организаций, применяющих проектно-ориентированное управление.
18. Формирование инвестиционного замысла проекта.
19. Предварительная проработка целей и задач проекта.
20. Разработка дерева целей проекта.
21. Команда проекта, матрица РАЗУ работами по проекту.
22. Организационная структура управления проектом: функциональная, слабая матричная, сильная матричная, проектная.
23. Место и роль процессов планирования в управлении проектами.
24. Организация и основные этапы разработки проекта.
25. Концепция и видение проекта.
26. Системное представление о проекте.
27. Иерархическая структура работ проекта.
28. Операции проекта: понятие и назначение.
29. Характеристика операций проекта.
30. Временные масштабы планирования операций.
31. Календари операций и взаимосвязь операций.
32. Методы планирования операций.
33. Сетевой анализ и календарное планирование проекта.
34. Диаграмма Ганта.
35. Методы структурной декомпозиции.
36. Календарное планирование проекта.
37. Последовательность шагов календарного планирования. Анализ календарного плана-графика.
38. Оптимизация календарного плана.
39. Идентификация рисков проекта.
40. Основные принципы управления стоимостью проекта.
41. Оценка стоимости проекта.
42. Бюджетирование проекта.
43. Методы контроля стоимости проекта: классический метод и метод освоенного объема.
44. Отчетность по затратам проекта.
45. Анализ проектных рисков: качественный и количественный анализ рисков. Анализ показателей предельного уровня.
46. Метод построения дерева решений проекта.
47. Имитационное моделирование рисков на базе метода Монте-Карло.
48. Методы снижения рисков.
49. Понятие риска и неопределенности в проектном управлении.

50. Предварительный анализ осуществимости проекта.
51. Согласование интересов разработчиков проекта и окружения проекта. Концепция согласования.
52. Анализ чувствительности проекта.
53. Анализ сценариев развития проекта.
54. Бюджетная эффективность проекта, коммерческая эффективность проекта, отраслевая эффективность проекта.
55. Общая схема оценки эффективности проекта.
56. Исходные данные для расчета эффективности проекта.
57. Основные показатели эффективности проекта.
58. Технологии описания структуры проекта.
59. Офис проекта.
60. Типичные должности проектной группы: менеджер по информации, эксперт, координатор, администратор.
61. Руководитель проекта: ведущая роль, функции, задачи.
62. Подготовка и сертификация менеджеров проекта.
63. Общие подходы к мотивации участников проекта.
64. Мотивация членов проектной группы.
65. Виртуальная команда проекта, особенности управления коммуникациями.
66. Психологическая поддержка отбора членов в проектную группу (команду).
67. Технологии организации проектного коллектива
68. Декомпозиция Г.Шмидта.
69. Органограммы, функциональные (компетентностные) схемы)
70. Анализ возможностей использования современных информационных технологий для повышения эффективности коммуникаций в проекте.
71. Управление качеством проекта: современные концепции.
72. Процессы управления качеством проекта.
73. Связь системы качества организации и системы менеджмента качества проекта.
74. Методы анализа качества.
75. Методы контроля качества проекта.
76. Методы обеспечения качества проекта.
77. Факторы эффективности менеджмента проектов.
78. Современная концепция маркетинга в управлении проектами.
79. Формирование концепции маркетинга проекта.
80. Программа маркетинга проекта: управление продукцией, управление ценой, управление продвижением, управление сбытом продукции проекта.

3.2 Тестовые задания

1. В качестве целевой комплексной программы можно рассматривать:

- а) долговременную государственную программу комплексного развития производительных сил региона;
- б) учебную программу для студентов пятого курса дневного отделения Государственного Университета;
- в) программу телевизионных передач;
- г) программу сокращения издержек на Воронежском авиационном заводе.

2. Мультипроектное управление охватывает:

- а) несколько одновременно реализуемых проектов;
- б) один большой и сложный проект;
- в) функциональную деятельность и деятельность по управлению проектами.

3. Метод критического пути был впервые применен:

- а) при организации военных поставок во время Второй мировой войны;
- б) в программе Polaris;
- в) при строительстве и обслуживании химических заводов фирмы DuPont.

4. Проект можно определить как:

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

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

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

5. Окружающая среда проекта — это:

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

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

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

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

а) ресурсы, работы, результаты;

б) цели, ресурсы, работы;

в) время, стоимость, качество;

г) ресурсы, работы, результаты, риски;

д) цели и мероприятия по их достижению.

7. Полный перечень подсистем управления проектом включает в себя:

а) управление содержанием, управление продолжительностью, управление стоимостью, управление качеством, управление ресурсами, управление рисками, интеграцию проекта;

б) управление содержанием, управление продолжительностью, управление стоимостью, управление качеством, управление персоналом, управление материально-техническим обеспечением, управление коммуникациями, управление рисками;

в) планирование, организацию, координацию, активизацию, контроль;

г) анализ, учет, организацию осуществления, администрирование, экспертизу, бухгалтерский и управленческий учет, торги и контракты, отчетность, оценку;

д) концептуальное проектирование, проектный анализ, реализацию проекта, мониторинг и контроль, завершение проекта.

8. График Ганта позволяет:

а) отразить продолжительность выполнения работ по проекту;

б) показать логическую связь между работами по проекту;

в) спрогнозировать ход выполнения работ по проекту.

9. Простейшим элементом структуры разбиения работ является:

а) комплекс работ;

б) операция;

в) пакет работ;

г) задача;

д) единичная работа.

10. При управлении продолжительностью проекта используется:

а) дерево целей;

б) сетевая матрица;

в) структура стоимости;

г) дерево решений;

д) график денежных потоков.

11. Как называется процесс разработки последовательных шагов, направленных на достижение долгосрочных целей, определенных высшим руководством предприятия?

а) Проектное планирование.

б) Оперативное планирование.

в) Стратегическое планирование.

д) Планирование резервов.

12. Работа — это:

а) трудовой процесс, требующий затрат времени и ресурсов;

б) совокупность операций, направленных на получение конкретного результата;

в) процесс, не требующий затрат труда, но требующий затрат времени.

13. Методы управления на основе сетевых моделей получили название:

- а) методы обзора и пересмотра программ;
- б) методы сетевого планирования и управления;
- в) программно-целевой подход;
- г) методы критического пути.

14. Событие — это:

а) результат выполнения одной или нескольких работ, позволяющий начинать следующую работу;

- б) начало работы или завершение работы;
- в) одновременное завершение или начало нескольких работ

15. Что такое структурная декомпозиция работ? Это —

- а) Иерархическая структуризация работ проекта.
- б) Структура элементов проекта: продукт, услуга, работа или пакет работ.
- в) Сетевое представление последовательности работ проекта.
- г) Матрица временных характеристик проекта.

16. Какой критерий оценки проекта является в общем случае наиболее важным?

а) Главный критерий оценки — стоимость, а затем уже — качество и сроки выполнения работ.

б) Качество — более важный критерий, чем все остальные.

в) Важнее всего соблюдение сроков исполнения проекта, а уже следующие по степени важности — качество и стоимость.

г) Все критерии оценки проекта являются одинаково важными.

17. Критический путь проекта может характеризоваться следующим образом:

а) Ненапряженное время для каждой задачи в проекте нулевое.

б) Цепь деятельности (начало- завершение) имеет самую большую длительность.

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

д) Чтобы уменьшать длительность проекта, Вы должны уменьшить ненапряженное время задачи в критическом пути.

е) Ни одно из вышеуказанного не - правильно.

18. Что такое жизненный цикл инвестиционного проекта?

а) Продолжительность выполнения мероприятий по проекту от момента зарождения идеи до ее полной реализации.

б) Временной интервал, характеризующий продолжительность, выполнения работ по данному проекту.

в) Промежуток времени от момента обоснования проекта до момента получения инвестиций в проект.

19. Что включает в себя жизненный цикл проекта?

а) Стадии и этапы.

б) Этапы.

в) Фазы, стадии и этапы.

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

а) разработка концепции

б) анализ проблемы

в) разработка проекта

21. Бюджет проекта — это:

а) себестоимость продукции проекта;

б) объем всех затрат, необходимых и достаточных для успешной реализации проекта;

в) структура, состав и значение статей расходов, необходимых для реализации проекта, и статей доходов, возникающих в результате проекта.

22. При работе над внешним для Вас проектом Ваш клиент просит, чтобы Вы выполнили некоторые дополнительные задачи, которые не были включены в формальный контракт. Как Вам следует на это отреагировать?

а) Удовлетворить просьбу клиента и, тем самым, продемонстрировать стремление к сотрудничеству, чтобы гарантировать будущий бизнес.

б) Отказаться от выполнения просьбы и сообщить о случившемся вышестоящему руководству.

в) Согласиться выполнить просьбу клиента, но попросить его внести формальное изменение в контракт.

г) Созвать совещание команды проекта с целью изменения содержания проекта

23. Что такое финансовый план проекта?

а) Совокупность согласованных затрат по плану, предназначенных к исполнению в течение рассматриваемого периода времени.

б) Основной документ, представляемый инвестору проекта, в котором в краткой форме излагаются главные характеристики проекта.

в) Плановая стоимость работ по проекту.

г) Процесс сбора, анализа данных, представления отчетов по выполнению работ и, при необходимости, выработки корректирующих воздействий.

24. Проект имеет три критических пути. В чем заключается его особенность?

а) Таким проектом труднее руководить — на большее количество задач нужно обращать внимание.

б) Такой проект является более рискованным.

в) Для реализации такого проекта требуются дополнительные ресурсы.

г) Подобная ситуация невозможна — у проекта может быть только один критический путь.

25. Что из ниже перечисленного не является формой проектного финансирования

а) Финансирование с полным регрессом на заемщика

б) Финансирование без права регресса на заемщика

в) Финансирование с ограниченным правом регресса на заемщика

г) Финансирование с не ограниченным полным регрессом на заемщика

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

а) Инвестор проекта

б) Координационный совет

в) Куратор проекта

г) Команда проекта

д) Команда управления проектом

е) Руководитель проекта

ж) Потребители продукта проекта

з) Инициатор проекта

и) Заказчик проекта

27. Риск при осуществлении проекта

а) вероятность возникновения неблагоприятных финансовых последствий в форме потери ожидаемого дохода в ситуациях неопределенности его осуществления.

б) вероятность возникновения неблагоприятных политических последствий в форме потери ожидаемого дохода в ситуациях неопределенности его осуществления.

в) вероятность возникновения неблагоприятных социальных последствий в форме потери ожидаемого дохода в ситуациях неопределенности его осуществления.

г) вероятность возникновения неблагоприятных экологических последствий в форме потери ожидаемого дохода в ситуациях неопределенности его осуществления.

28. Управление риском проекта это

а) 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.

б) системное применение политики, процедур и методов управления целями проекта, анализа, оценки, обработки, мониторинга информацией, для обеспечения снижения потерь и увеличения рентабельности

в) системное применение политики, процедур и методов управления командой проекта и обмена информацией, для обеспечения снижения потерь и увеличения рентабельности

г) системное применение политики, процедур и методов управления к задачам определения ситуации, мониторинга риска и обмена информацией, для обеспечения снижения потерь.

29. Что является необходимым условием отбора проекта для финансирования?

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

30. Что понимают под инвестиционным проектом

- а) Дело, деятельность, мероприятие, предполагающее осуществление комплекса каких-либо действий, обеспечивающих достижение определенных целей.
- б) Хозяйственное мероприятие, работа, проект.
- в) Система организационно-правовых и расчетно-финансовых документов, необходимых для осуществления каких-либо действий или описывающих такие действия.
- г) вложение определенного количества ресурсов, в том числе интеллектуальных, финансовых, материальных, человеческих для получения запланированного результата и достижения определенных целей в обусловленные сроки

31. На каком временном отрезке жизненного цикла проекта рассчитывается коммерческая эффективность проекта?

- а) На прединвестиционном.
- б) На инвестиционном.
- в) На эксплуатационном.
- г) На всех.

32. Что такое коммерческая эффективность проекта?

- а) Целесообразность реализации проекта с позиций его участников.
- б) Выгодность осуществления данного проекта с точки зрения решения социально-экономических задач.
- в) Эффективность внедрения проекта с позиций бюджетов различных уровней.

33. Каковы методы количественной оценки коммерческой эффективности проектов?

- а) Метод внутренней нормы возврата.
- б) Метод чистого дисконтированного дохода,
- в) Метод срока возврата.

34. Чтобы проект был эффективен для инвестора, норма дисконтирования должна быть:

- а) равна депозитной ставке;
- б) выше депозитной ставки;
- в) ниже депозитной ставки.

35. Каковы группы принципов, на которые должны ориентироваться методики оценки инвестиционных проектов?

- а) Методологические.
- б) Методические и методологические.
- в) Методологические, методические, операционные.

36. Понятие "инвестиционная привлекательность проекта" распространяется на:

- а) интересы и цели инициаторов проекта;
- б) краткосрочные и долгосрочные цели инвестора;
- в) администрации регионов, где действует предприятие - инициатор проекта;
- г) других участников проекта;
- д) всех перечисленных выше.

37. В терминах концепции потока реальных денег рассчитываются следующие оценочные показатели:

- а) ЧДД;
- б) ВПД;
- в) срок возврата инвестиций;
- г) все перечисленные показатели;
- д) индекс доходности и период окупаемости;
- е) дисконтированный срок окупаемости;
- ж) требуемая норма прибыли.

38. Финансовые притоки включают в себя:

- а) оплаченный акционерный капитал, субсидии, долго- и среднесрочные ссуды, полное погашение ссуд, увеличение счетов к оплате, операционные оттоки реальных денег, прирост

основного капитала (инвестиций), прирост чистого оборотного капитала, поступления от продажи основного капитала, выплаченные дивиденды;

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

в) все перечисленное.

39. Финансовые оттоки включают в себя:

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

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

40. Укажите, каким образом рассчитывается показатель NPV для проекта:

а) $\sum (R_t - C_t) / (1 + r)^t - \sum K_t / (1 + r)^t$

б) $R / t [1 - (1 / 1+r)^n]$

в) $1/K \sum (R/(1+r)^t)$

41. Организационная структура управления представляет собой:

а) совокупность элементов организации (должностей и структурных подразделений), участвующих в управленческой деятельности, и связей между ними;

б) перечень структурных подразделений и штатных единиц организации с указанием их должностных обязанностей;

в) технологию выполнения работ по проекту в увязке с системой ответственности за эти работы.

42. Организационная структура управления определяется:

а) системой властных, административных полномочий;

б) системой административных функциональных полномочий и горизонтальных отношений;

в) системой оплаты труда.

43. Команда проекта — это:

а) совокупность всех заинтересованных в проекте лиц;

б) совокупность действующих как единое целое участников проекта, обеспечивающая под руководством проект-менеджера достижение целей проекта;

в) персонал проекта.

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

а) соответствие организационной структуры системе взаимоотношений участников проекта;

б) соответствие организационной структуры содержанию проекта;

в) соответствие организационной структуры бюджету проекта;

г) соответствие организационной структуры окружению проекта;

д) соответствие организационной структуры принятым отраслевым нормам и стандартам.

45. Организационная структура управления проектом, вынесенная за рамки материальной структуры организации, — это:

а) всеобщее управление проектами;

б) проектно-матричная структура;

в) механистическая структура;

г) управление по проектам;

д) выделенная организационная структура.

46. Что такое матрица распределения ответственности?

а) Инструмент, который организационной структуре проекта ставит в соответствие структурную декомпозицию работ с целью назначения лиц, ответственных за реализацию отдельных частей проекта и за выполнение каждой конкретной работы.

б) Организационная структура управления, в которой работа подразделений организована по проектному принципу.

- в) Инструмент для определения приоритетов проекта.
- г) Графическое представление организационной структуры проекта.

47. Чем определяется окончание каждой фазы проекта?

- а) Завершением выполнения соответствующих данной фазе задач.
- б) Достижением ключевых событий (контрольных точек).
- в) Получением измеримых результатов.
- г) Завершением жизненных циклов.

48. Что представляет собой план проекта?

а) Скоординированное выполнение взаимосвязанных действий из различных функциональных областей, для достижения определенных целей в условиях временных и ресурсных ограничений.

б) Набор характеристик проекта, содержащих сведения об основных временных и стоимостных параметрах работ.

в) Список целей проекта на различных этапах его жизненного цикла.

г) Совокупность процессов, связанных с обеспечением за щиты проекта от возможного негативного влияния внешних и внутренних факторов.

49. Бизнес-план проекта является:

- а) частью инвестиционного проекта;
- б) технико-экономическим обоснованием инвестиционного проекта;
- в) документом, разрабатываемым независимо от разработки инвестиционного проекта.

50. Структура бизнес-плана обязательно должна включать:

- а) финансовый план;
- б) организационный план;
- в) производственный и финансовый план;
- г) производственный и организационный план;
- д) план маркетинга;
- е) все перечисленные разделы.

51. Вы назначены руководителем проекта, в котором участвуют 100 работников и проект разработки новой машины, подобной текущему продукту, будет иметь в два раза выше эффективность и более низкую стоимость. Предполагается длительность проекта два года. У Вас неполная определенность о времени требующемся, чтобы завершить этот проект. д Какую технику управления проектом Вы будете использовать в этой ситуации?а) CPM с единственной оценкой времени

- б) MRP
- в) CPM с тремя временами оценки
- г) диаграмму GANTT
- д) Любая технология из вышеуказанного будет работать.

3.3 Реферат

1. Теоретические взгляды на природу, сущность и развитие проектного менеджмента.
2. История возникновения и становления науки «Управление проектами».
3. Эволюция применения систем управления проектами в организациях.
4. Мониторинг проекта: цели, задачи.
5. Разработка дерева целей проекта.
6. Сетевой анализ и календарное планирование проекта.
7. Имитационное моделирование рисков на базе метода Монте-Карло.
8. Имитационное моделирование проекта средствами ПО Project Expert 7.0.
9. Методы оценки эффективности проектного управления.
10. Факторы эффективности проектов.
11. Управление программами и портфелями проектов.
12. Доходность портфеля, рентабельность инвестиций
13. Особенности деятельности команды в проекте.
14. Кадровые проблемы управления проектами и их решения.
15. Технология организации проектной команды.
16. Информационные системы управления проектами.
17. Маркетинг проекта.
18. Принципы выбора и построения организационной структуры управления проектом.

19. Модели управления проектами.
20. Корпоративная методология управления проектами.
21. Проектно-ориентированные организации и производства.
22. Социально-экономические проекты: сущность и виды проектов.
23. Управление качеством в проекте.
24. Логистический, финансовый и кадровый аспекты управления проектами.
25. Мониторинг и контроль реализации проекта.

3.4. Практические задания

Задание 1. Транскаспийский газопровод – новый маршрут к экспортным рынкам. Отсутствие выхода к морю является большой проблемой для Туркменистана, поскольку делает невозможным экспорт газа за рубеж. Транскаспийский газопровод (ТСП) откроет прямой выход в Турцию и на Запад через Азербайджан, в то время как сегодня поставки из этого региона должны осуществляться через Россию и Иран. Цель проекта Транскаспийского газопровода – способствовать созданию в каспийском регионе новой системы транспортировки газа. Газопровод станет элементом, увеличивающим многообразие источников и маршрутов для экспорта каспийского газа в Турцию и Европу. Президенты четырех государств – участники проекта (Грузия, Азербайджан, Туркменистан и Турция) подписали декларацию в поддержку проекта. Осуществляет эту поддержку Правительство США. В реализации проекта принимают участие международные корпорации – в частности, Shell и PST International. Стоимость проекта оценивается в 2,5 млрд долларов.

Вопросы для анализа:

1. К какому типу проектов относится данный проект?
2. Какие факторы подтверждают Ваше предположение?

Задание 2. предлагается подготовить реферат на тему: «Краткая характеристика проекта..., анализ основных положений». Источниками могут служить периодические издания, ресурсы Интернет. Целью задания является выбор студентом любого проекта, по желанию, за последние 3 года (федерального, регионального, муниципального, частного характера), кратко дать характеристику его сущности, целям, задачам, текущему развитию. Проанализировать информацию и выделить позитивные и негативные стороны проекта, предложить личные корректировки, которые способствовали бы улучшению результатов проекта.

Задание 3. Анализ ситуации. Построение организационной структуры проекта. Цель проекта: разработка, создание и внедрение на рынок многофункционального портативного домашнего интеллектуального пылесоса, обладающего определенными в техническом задании рабочими характеристиками, временем непрерывной работы аккумулятора 10 ч, розничной ценой не выше 10 тыс. рублей.

Данные пакеты распадаются на четыре основные категории:

1. Разработка, создание и тестирование пылесоса;
2. Подготовка, написание и тестирование программного обеспечения для его работы;
3. Постановка системы производства и сервиса, включая инструкции и запасные части;
4. Разработка маркетинговой программы, включая демонстрации, брошюры, инструкции пользователя.

На основе анализа категорий проект нуждается в следующих элементах организационной структуры: 1) группа по разработке пылесоса и программного обеспечения; 2) группа по тестированию программного обеспечения; 3) группа по налаживанию производственной системы для выпуска пылесосов; 4) группа по разработке программы марке-

тинга; 5) группа по подготовке всех документов и инструкций; 6) группа по управлению всеми вышеперечисленными группами.

Эти подсистемы представляют, по крайней мере, три основных подразделения и шесть отделов в материнской компании. Группы, разрабатывающие пылесос и программное обеспечение, должны работать в очень тесном сотрудничестве. Группы тестирования пылесоса и соответствующего программного обеспечения могут работать независимо от разработчиков пылесоса и программного продукта, но результаты улучшаются, когда они кооперируются. Для проекта требуется слишком большое взаимодействие между основными подразделениями. Материнская компания обладает всеми специалистами, способными выполнить проект. Предполагается его выполнить в срок от 18 до 24 месяцев. Этот проект – самый дорогостоящий из всех, когда-либо предпринятых компанией.

Прочитайте и проанализируйте конкретную ситуацию.

Составьте организационную структуру и схему взаимодействия проекта с материнской организацией.

Предложите и обоснуйте вариант проектного офиса.

Задание 4. Анализ ситуации Сергея Бочкарева назначили руководителем команды по реализации важного проекта, связанного с получением выгодного заказа. Сначала он встретился с семью членами команды, определил масштабы проекта и раздал персональные задания. Все члены команды соглашались, кивали в знак понимания и много записывали, так что по завершении собрания Сергей чувствовал себя прекрасно. «Они готовы», – подумал он. На выполнение проекта было отведено ровно четыре месяца. Проходили недели. Сергей был занят выполнением своей части проекта. Изредка он проверял индивидуальную работу членов команды, но регулярных собраний всех членов команды не проводил. В начале четвертого месяца Сергей почти случайно обнаружил, что между маркетинговой и логистической частями проекта существуют значительные функциональные противоречия. Сергей срочно созвал собрание команды и объявил чрезвычайное положение. Вся команда, а особенно Сергей, работала сутками в течение следующих нескольких недель, и только дважды нарушила сроки сдачи конкретных заданий, в конце концов завершив проект по истечении шести месяцев. Высшее руководство было недовольно поддержкой, но все-таки смогло сохранить заказчика и подписало долгосрочный контракт. По завершении проекта Сергей вздохнул с облегчением, но особой радости эта работа ему не принесла. Управление командой оказалось тяжелой работой. Иногда ему с командой приходилось отступать от намеченного плана, дублировать функции, оставлять работу незавершенной и ругаться по поводу того, в каком направлении следует двигаться.

Стиль работы Сергея Бочкарева характеризовался частым вмешательством в работу команды, выполнением заданий за членов команды, решением проблем, которыми должны были заниматься другие. В конце концов команде удалось выполнить проект, но Сергей честно признал, что общее качество работ оставляло желать лучшего.

Вопросы для размышления: 1. Охарактеризуйте стиль работы Сергея.

2. Назовите ошибки, допущенные Сергеем в процессе руководства командой.

3. Перечислите причины, которые не позволили команде Сергея Бочкарева добиться результатов на которые он рассчитывал.

4. Какие меры по совершенствованию руководства командой можно предложить Сергею Бочкареву, чтобы не допускать ошибок в будущем?

Задание 5. Анализ ситуации Анна Зиминова была руководителем отдела маркетинга фармацевтической компании. Она лично определяла задачи, над которыми будет работать каждый сотрудник и даже то, как он должен работать. Если кто-то возражал, Анна требовала беспрекословного подчинения. Работники группы зависели друг от друга, а Анна хотела преобразовать эту группу в команду. Босс Анны сообщил ей, что проект по запуску нового вида продукции, скорее всего, поручат ей. Для выполнения проекта всем пяти ра-

ботникам ее отдела пришлось бы очень тесно сотрудничать между собой, что им редко приходилось делать раньше. Анна жаждала получить этот проект, но ничего не сказала об этом своим подчиненным, посчитав, что это отвлечет их от выполнения текущих задач. Она сообщит об этом только в том случае, если ее действительно назначат руководителем проекта. Однажды за 15 минут до совещания менеджеров среднего звена ей позвонили и сказали, что проект действительно передают ей и браться за него нужно немедленно. Анна помчалась к своим подчиненным, сообщая всем и каждому эту приятную новость и раздавая задания. «Бросьте все текущие дела, новое задание – вот работа первостепенной важности, – заявила она, не обращая внимания на замешательство сотрудников. – Работать нужно быстро, поэтому не будем тратить времени на собрания, просто делайте все так, как я говорила вам раньше. Поработайте над этим проектом хорошенько, ведь теперь вы – команда!». Анна была довольна собой, ведь ей удалось быстро запустить работу над проектом, а на следующей неделе она встретится с членами своей команды, чтобы проанализировать состояние дел и ответить на накопившиеся вопросы. Анна не знала, что сотрудники провели неофициальное совещание еще до запланированного заседания и высказали недовольство по поводу случившегося и авторитарного стиля руководства Анны Зиминой.

Вопросы для размышления:

1. Почему членам команды Анны Зиминой трудно работать?
2. К каким последствиям может привести авторитарный стиль руководства командой?
3. Назовите ошибки, допущенные Анной, и предложите методы их корректировок.

Задание 8 Создание и выпуск новой продукции Известная фирма, специализирующаяся на производстве современных электронных бытовых приборов, планирует выпуск новой продукции. На производственном совещании обсуждается концепция бытового прибора нового поколения. Отрывок из протокола этого совещания представлен ниже: Руководитель Отдела разработок: «Основное преимущество, которое можно использовать нам перед конкурентами, состоит в высоком уровне наших технологий. Мы должны создать шедевр технологического искусства, последнее слово техники». Вице-президент по производству: «Боюсь, что такое чудо техники будет просто не рентабельно с точки зрения производства. Можно разработать и создать великолепный опытный образец, для производства которого потребуется полностью переоборудовать наши производственные линии, закупить дорогостоящие материалы. Мое мнение, что эпоха средневековых мастеров, создателей уникальных образцов техники и искусства, далеко в прошлом. Больше прагматизма, господа.» Вице-президент по маркетингу: «Мы должны создавать продукцию с прицелом на конкретного потребителя. Только он может точно сказать, что ему нужно, а что не нужно. Наш потребитель вряд ли будет в основной массе своей способен оценить высокий уровень технологического мастерства наших изобретателей, если продукция не будет удовлетворять его конкретные требования. Потребителю также безразлично, с помощью каких производственных линий мы сможем произвести то, что ему нужно. Рынок будет последним судьей наших решений, так уж лучше сразу приготовиться к его текущим настроениям».

Вопросы для размышления: 1. В чем суть противоречия между различными участниками проекта создания и выпуска новой продукции?

3. Чья точка зрения по-вашему, является приоритетно приемлемой и почему?
4. Каким образом можно устранить назревающий конфликт между участниками проекта?
5. Кого из участников совещания вы бы назначили на должность Руководителя проекта? Задание

Задание 9. Анализ ситуации «Командный дух» У компании «Ударный труд» наступили тяжелые времена. Кризис негативно сказался на финансовых показателях и на работе команды топ-менеджеров, привыкших к стабильной высокой зарплате и большим бонусам в прежние времена. Кто-то стал брать регулярно больничный, нарушать сроки выполнения работы, отлучаться во время рабочего дня по своим личным делам. Плачевное состояние дел никто, кроме Натальи Приваловой – генерального директора, не горел желанием исправлять. Нужен был сильный мотиватор. И тут Наталье пришла в голову идея, которая сплотила бы команду и вдохновила ее на новые трудовые подвиги. Она решила с помощью партнеров организовать авторалли, в котором главный приз – 10 кг золота – доставался победителю – команде, первой пришедшей к финишу. Всего набралось 10 команд из разных регионов. Но расчет Натальи не оправдался – половина топ-менеджеров наотрез отказалась принимать участие в ралли даже под страхом увольнения, остальные не- хотя, скрипя зубами, согласились поехать за компанию: лишь бы чем-то заняться, все равно зарплата идет. В итоге команда пришла к финишу предпоследний, так как за всех старалась одна Наталья. Что, на ваш взгляд, помешало им прийти первыми? Какие уроки можно извлечь из данной ситуации?

Задание 10. Для перечисленных ниже проектов:

1. Разработайте оптимальный жизненный цикл, охарактеризуйте его основные стадии.
 2. Определите область применения проекта, наметьте решение основных задач.
 3. Сформулируйте миссию и цели проекта. Постройте дерево целей.
 4. Определите возможных участников проекта, перечислите их интересы.
 5. Составьте эффективную оргструктуру и сформируйте команду.
 6. Перечислите внешние и внутренние факторы, которые могут повлиять на проект.
- Проекты:
- «Чистый город» (город без беспризорных животных);
 - Организация санаторно-курортных зон в Саратовской области;
 - Организация реабилитационного центра для больных алкоголизмом и наркоманией;
 - Постройка загородного дома;
 - Организация инновационного производства (производство косметической продукции на базе ООО «Металлист», специализирующегося на выпуске металлочерепицы);
 - Открытие сети магазинов изотерической продукции;
 - Строительство газопровода в сельской местности.

Задание 11. Проект автоматизации документооборота Крупная московская фирма по производству и продаже ликероводочных изделий инициировала проект автоматизации документооборота, который подразумевал проектирование, разработку и внедрение Интернет-сети. В качестве заказчика проекта выступила сама фирма, а в качестве генерального подрядчика – консалтинговая фирма, специализирующаяся на предоставлении услуг в области современных информационных технологий. При этом консалтинговая фирма взяла на себя обязательства самостоятельно спроектировать всю систему документооборота и создать ее силами субподрядной софтверной фирмы. На стадии переговоров были определены объемы, сроки и стоимость проекта, которая являлась оплатой услуг консалтинговой фирмы. При этом оплата услуг консалтинговой фирмы зависела от конкретных результатов – создания системы документооборота в оговоренные сроки. Из общей стоимости проекта часть денежных средств шла на оплату работы софтверной фирмы, причем работа программистов оценивалась в зависимости от затраченного времени, т.е. используя повременную систему оплаты труда. После окончания первых двух этапов проекта оказалось, что консалтинговая фирма выполнила работы только по первому этапу, получила оплату результатов только по первому этапу, но софтверной фирме заплатила уже за два

этапа, т.е. за все время работы программистов. Руководитель проекта со стороны консалтинговой фирмы рассчитал показатели контроля стоимости и доложил результаты руководству. Руководство консалтинговой фирмы обнаружило, что данный проект с точки зрения их фирмы абсолютно нерентабелен. На совещании, посвященном обсуждению сложившейся ситуации, было принято решение обратиться к заказчику с предложением пересмотреть условия договора ввиду серьезного увеличения объемов работ и усложнения условий их реализации.

Вопросы для анализа:

1. На основе каких показателей руководитель проекта мог бы выявить ошибки в управлении стоимостью?
2. Какие ошибки были допущены в управлении стоимостью со стороны консалтинговой фирмы?
3. Как вы оцениваете решение, принятое на совещание?
4. Какое решение было бы более целесообразно, по Вашему мнению?

Задание 12. Проект создания специализированной флотилии для ярусного промысла донных подводных рыб в прибрежной зоне А Целями реализации проекта являются: 1) создание специализированной флотилии в рамках единого предприятия в целях развития прибрежного рыболовства в зоне А; 2) промышленный лов ежегодно недоиспользуемых объектов морского промысла; 3) изучение, экспериментальный и промышленный лов полностью неиспользуемых ранее объектов морского промысла; 4) выпуск высококачественной рыбной продукции на уровне международных стандартов; 5) развитие взаимовыгодного партнерства и торговли со странами ближнего зарубежья; 6) создание до 300 дополнительных рабочих мест. В ходе прединвестиционного анализа и проектирования были выявлены риски и определены меры их предупреждения.

Вопросы для анализа:

1. Какие, по Вашему мнению, недоработки в анализе и оценке рисков можно обнаружить в представленном выше материале?
2. Оцените мероприятия по снижению рисков. Являются ли данные мероприятия адекватными выявленным факторам риска?

Задание 13. Предложите стратегию и технологию внедрения проектного управления в деятельность таких организаций, как: 1) ткацкая фабрика; 2) мясокомбинат; 3) швейное производство; 4) завод по изготовлению строительных материалов; 5) птицефабрика; 6) производство товаров бытовой химии; 7) авиационный завод; 8) кондитерская фабрика. Предусмотрите возможные сопротивления и разработайте меры по их предотвращению.

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

4.1 Положение о текущем контроле успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся П ВГАУ 1.1.01 – 2017, Положение о фонде оценочных средств П ВГАУ 1.1.13 – 2016

4.2 Методические указания по проведению текущего контроля

1.	Сроки проведения текущего контроля	На практических занятиях
2.	Место и время проведения текущего контроля	В учебной аудитории в течение практического занятия
3.	Требования к техническому оснащению аудитории	в соответствии с ОП ВО и рабочей программой
4.	Ф.И.О. преподавателя (ей), проводящих процедуру контроля	Отинова М.Е.
5.	Вид и форма заданий	Собеседование, опрос
6.	Время для выполнения заданий	в течение занятия
7.	Возможность использования дополнительных материалов.	Обучающийся может пользоваться дополнительными материалами
8.	Ф.И.О. преподавателя (ей), обрабатывающих результаты	Отинова М.Е.
9.	Методы оценки результатов	Экспертный
10.	Предъявление результатов	Оценка выставляется в журнал/доводится до сведения обучающихся в течение занятия
11.	Апелляция результатов	В порядке, установленном нормативными документами, регулирующими образовательный процесс в Воронежском ГАУ

Рецензент: Начальник отдела развития сельских территорий Департамента аграрной политики Воронежской области **Лыбакова Н.П.**

4.3. Ключи (ответы) к контрольным заданиям, материалам, необходимым для оценки знаний.

Ключи (ответы) к контрольным заданиям, материалам, необходимым для оценки знаний находятся на кафедре управления и маркетинга в АПК.