

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ЛУГАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ  
ВЛАДИМИРА ДАЛЯ»

Кафедра государственного управления

УТВЕРЖДАЮ:

Зав. кафедрой

государственного управления

Макарова Е.И.

« 05 »

03

2025 г.

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ**  
по учебной дисциплине (практике)

**«ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ГОСУДАРСТВЕННЫМИ  
ПРОЕКТАМИ И ПРОГРАММАМИ»**

38.03.04 Государственное и муниципальное управление  
Профиль подготовки: «Государственное и муниципальное управление»

Разработчик (разработчики):

доцент  Я.Н. Хомутовская  
(подпись)

ФОНД рассмотрен и одобрен на заседании кафедры государственного управления

от « 05 » 03 2025 г., протокол № 11

Заведующий кафедрой  Е.И. Макарова

Луганск 2025 г.

**Комплект оценочных материалов по дисциплине  
«Основы управления государственными проектами и программами»**

**Задания закрытого типа**

**Задания закрытого типа на выбор правильного ответа**

*1. Выберите один правильный ответ.*

Проект – это

А) набор компонентов, которые группируются вместе с целью эффективного управления и для достижения стратегических целей организации

Б) акция, предусматривающая вложение определенного количества ресурсов, в том числе интеллектуальных, финансовых, материальных, человеческих, для получения запланированного результата и достижения определенных целей

В) деятельность, направленная на достижение общей цели и реализуемая в условиях общих ограничений

Г) целенаправленное, заранее проработанное и запланированное создание или модернизация физических объектов, технологических процессов, технической и организационной документации для них, материальных, финансовых, трудовых и иных ресурсов, а также управленческих решений и мероприятий по их выполнению

Правильный ответ: Г

Компетенции (индикаторы): ОПК-4 (ОПК-4.1), ПК-9 (ПК-9.1), ПК-10 (ПК-10.2)

*2. Выберите один правильный ответ.*

Соучаствующее проектирование (или партисипаторное проектирование) – это

А) деятельность, направленная на достижение общей цели и реализуемая в условиях общих ограничений

Б) набор компонентов, которые группируются вместе с целью эффективного управления и для достижения стратегических целей организации

В) процесс проектирования и планирования с привлечением населения, представителей административных структур, бизнес- сообществ, инвесторов и заинтересованных в проекте лиц, для выявления реально существующих проблем и потребностей

Г) акция, предусматривающая вложение определенного количества ресурсов, в том числе интеллектуальных, финансовых, материальных, человеческих, для получения запланированного результата и достижения определенных целей в обусловленные сроки

Правильный ответ: В

Компетенции (индикаторы): ПК-9 (ПК-9.1, ПК-9.4), ПК-10 (ПК-10.2)

3. *Выберите один правильный ответ.*

Выберите верную характеристику для бездефектных проектов

- А) небольшие по масштабу, просты и ограничены объемами
- Б) целевые программы, содержащие множество взаимосвязанных проектов, объединенных общей целью, выделенными ресурсами и отпущенным на их выполнение временем
- В) доминирующим фактором является повышенное качество
- Г) предполагается вложение денежных ресурсов для получения краткосрочной или долгосрочной прибыли

Правильный ответ: В

Компетенции (индикаторы): ПК-9 (ПК-9.1, ПК-9.2)

4. *Выберите все правильные варианты ответов.*

Статьей 26.1 Федерального закона от 06.10.2003 г. № 131-ФЗ "Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации" определены следующие положения касательно соучаствующего проектирования (партисипаторного проектирования):

- А) право найти спонсоров до начала реализации инициативного проекта
- Б) перечень инициаторов проектов; право осуществлять общественный контроль над реализацией инициативного проекта
- В) обязанность инициативной группы рассмотреть инициативный проект на сходах, собраниях и конференциях граждан, в том числе на собрании или конференции граждан по вопросам осуществления территориального общественного самоуправления, а также поместить информацию об инициативном проекте в сети «Интернет» и других средствах массовой информации
- Г) право внесения в местную администрацию инициативного проекта; обязанность местной администрацией рассмотреть инициативный проект в течение 30 дней со дня его внесения

Правильные ответы: Б, В, Г

Компетенции (индикаторы): ОПК-4 (ОПК-4.1, ОПК-4.2), ПК-9 (ПК-9.4)

5. *Выберите все правильные варианты ответов.*

Миссия – это

- А) генеральная цель проекта
  - Б) фактор успеха проекта
  - В) детализирует статус проекта, обеспечивает ориентиры для определения целей следующих уровней, а также стратегий на различных организационных уровнях
  - Г) четко выраженная причина его существования
- Правильные ответы: А, В, Г

Компетенции (индикаторы): ПК-9 (ПК-9.4)

6. *Выберите все правильные варианты ответов.*

Результат проекта – это

А) продукция

Б) результативность проекта

В) центральное звено в выработке направлений действий с целью получения обозначенных миссией и системой целей результатов проекта

Г) полезный эффект проекта

Правильные ответы: А, Б, Г

Компетенции (индикаторы): ПК-10 (ПК-10.3)

## Задания закрытого типа на установление соответствия

1. Установите соответствие функций и подсистем с их содержанием. Каждому элементу левого столбца соответствует только один элемент правого столбца.

Функции и подсистемы	Содержание
1) функции проект-менеджеров	А) управление содержанием и объемами работ, управление стоимостью, управление качеством, управление временем, продолжительностью; управление закупками и поставками, управление запасами ресурсов, управление распределением ресурсов; управление человеческими ресурсами, управление рисками, интеграционное управление, управление информацией и коммуникациями
2) функции функциональных менеджеров	Б) ответственность за возникающие изменения ответственность за пакет межфункциональных задач; неопределенность полномочий; неопределенность внутренне присуща деятельности; постоянно изменяющийся круг задач; основная задача – разрешение конфликтов; работа в структурах, действующих в пределах проектного цикла; преобладание нестандартной (инновационный) деятельности; успех определяется достижением установленных конечных целей
3) функции управления проектом	В) ответственность за поддержание «статус-кво», ответственность ограничена утвержденными функциями; полномочия определены структурой управления, устойчивый круг задач, круг задач, подлежащих выполнению, незыблем; работы выполняются в стабильных организационных структурах; ограниченная изменчивость условий и ситуаций; успех определяется достижением промежуточных функциональных результатов
4) подсистемы управления проектом	Г) планирование и прогнозирование, экспертиза; бухгалтерский учет,

составление и сопровождение бюджета проекта, администрирование, организация осуществления; анализ, оценка, отчетность, мониторинг, контроль, принятие решений, проверка и приемка

Правильный ответ: 1-Б, 2-В, 3-Г, 4-А

Компетенции (индикаторы): ОПК- 4( ОПК-4.2), ПК-9 (ПК-9.1)

2. Установите соответствие классификационных признаков проектов с их типами. Каждому элементу левого столбца соответствует только один элемент правого столбца.

Классификационный признак	Тип проекта
1) по объекту инвестиционной деятельности	А) мультипроект, монопроект
2) по требованиям к ограниченности ресурсов совокупности проектов	Б) финансовый, реальный, инвестиционный
3) по сложности	В) бездефектный, модульный, стандартный
4) по требованиям к качеству и способам его обеспечения	Г) простой, организационно сложный, технически сложный, ресурсно сложный, комплексно сложный

Правильный ответ: 1-Б, 2-А, 3-Г, 4-В

Компетенции (индикаторы): ПК-9 (ПК-9.1)

3. Установите соответствие факторов внешней среды проекта с их содержанием. Каждому элементу левого столбца соответствует только один элемент правого столбца.

Факторы	Содержание
1) политические факторы	А) уровень образования, профессиональные навыки трудоспособного населения,
2) социальные факторы	потребительские предпочтения, интерес к экологически чистым продуктам
3) экономические факторы	Б) уровень инфляции, процентные ставки, уровень безработицы, экономический рост или спад, наличие инвестиций
4) технологические факторы	В) использование новых технологий, обновление аппаратного и программного обеспечения, уровень доступных научных исследований и разработок
	Г) выборы, уровень политической стабильности, наличие или отсутствие обоснованных законодательных рамок

Правильный ответ: 1-Г, 2-А, 3-Б, 4-В

Компетенции (индикаторы): ПК-9 (ПК-9.4)

4. Установите соответствие типов проектов с их характеристиками. Каждому элементу левого столбца соответствует только один элемент правого столбца.

Тип проекта	Характеристика
1) бездефектный проект	А) целевая программа, содержащая множество взаимосвязанных проектов, объединенных общей целью, выделенными ресурсами и отпущенным на их выполнение временем
2) финансовый проект	Б) проект подразумевает наличие технических, организационных или ресурсных задач, решение которых предполагает нетривиальные подходы и повышенные затраты на их решение
3) мегапроект	В) проект основан на вложении денежных ресурсов для получения краткосрочной или долгосрочной прибыли
4) сложный проект	Г) в проекте доминирующим фактором является повышенное качество

Правильный ответ: 1-Г, 2-В, 3-А, 4-Б

Компетенции (индикаторы): ПК-9 (ПК-9.3, ПК-9.4), ПК-10 (ПК-10.3)

5. Установите соответствие схем финансирования инвестиционных проектов с их содержанием. Каждому элементу левого столбца соответствует только один элемент правого столбца.

Схема финансирования	Содержание
1) акционирование	А) предусматривает финансирование инвестиционного проекта исключительно за счет собственных финансовых ресурсов, формируемых из внутренних источников на первом этапе жизненного цикла проекта, когда доступ к заемным источникам капитала затруднен, или для реализации небольших инвестиционных проектов
2) самофинансирование	Б) используется обычно для реализации крупномасштабных инвестиционных проектов при отраслевой или региональной диверсификации инвестиционной деятельности
3) кредитное финансирование	В) заключается в предоставлении определенной суммы капитала отдельными предприятиями (посредниками – венчурными компаниями) для реализации инновационных проектов повышенного
4) венчурное финансирование	

риска в обмен на соответствующую долю в уставном фонде или определенный пакет акций, при этом венчурная компания получает только часть инвестиционной прибыли, основная ее доля распределяется между инвесторами и инициатором инвестиционного проекта  
Г) применяется для реализации небольших краткосрочных и среднесрочных инвестиционных проектов с высокой нормой рентабельности инвестиций

Правильный ответ: 1-Б, 2-А, 3-Г, 4-В

Компетенции (индикаторы): ПК-9 (ПК-9.4), ПК-10 (ПК-10.3)

6. Установите соответствие этапов прединвестиционных исследований с выполняемыми видами работ на каждом из них. Каждому элементу левого столбца соответствует только один элемент правого столбца.

Этапы	Виды работ
1) первый этап прединвестиционных исследований	А) разработка обоснования инвестиций; если необходимо, то разработка бизнес-плана; принятие предварительного инвестиционного решения
2) второй этап прединвестиционных исследований	Б) разработка и согласование с государственными органами декларации (ходатайства) о намерениях
3) третий этап прединвестиционных исследований	В) проведение проектного анализа (технического; финансового; коммерческого; экологического; организационного (институционального); социального; экономического)
4) четвертый этап прединвестиционных исследований	Г) изучение прогнозов; выбор и согласование места размещения объекта, экологическое обоснование проекта и экспертиза; оформление акта выбора земельного участка

Правильный ответ: 1-Г, 2-В, 3-Б, 4-А

Компетенции (индикаторы): ОПК-4 (ПК-4.1), ПК-10 (ПК-10.2)



## **Задания закрытого типа на установление правильной последовательности**

1. *Восстановите хронологическую последовательность структуры проекта. Запишите правильную последовательность букв слева направо.*

- А) виды деятельности
- Б) обеспечение проекта
- В) элементы проекта
- Г) оценка и мониторинг проекта

Правильный ответ: В, Б, А, Г

Компетенции (индикаторы): ПК-9 (ПК-9.3, ПК-9.4)

2. *Восстановите хронологическую последовательность проведения экспертной оценки принятия предварительных инвестиционных решений по нескольким проектам / вариантам одного проекта. Каждому элементу левого столбца соответствует только один элемент правого столбца.*

А) оценка проект(ов) или нескольких вариантов одного проекта по каждому из факторов (критериев)

Б) оценка весомости (ранга) каждого из перечисленных факторов

В) экспертная оценка влияния каждого фактора рассчитывается путем перемножения веса каждого фактора на оценку этого фактора для каждого варианта соответственно

Г) определение факторов, которые могут в значительной степени повлиять на успешность выполнения проекта; расположение факторов в порядке убывания приоритетности

Правильный ответ: Г, Б, А, В

Компетенции (индикаторы): ОПК-4 (ОПК-4.2), ПК-9 (ПК-9.2)

3. *Восстановите хронологическую последовательность состава работ прединвестиционной фазы проекта. Каждому элементу левого столбца соответствует только один элемент правого столбца.*

А) разработка и согласование с государственными органами декларации (ходатайства) о намерениях

Б) проведение проектного анализа

В) формирование инвестиционного замысла проекта

Г) разработка обоснования инвестиций; если необходимо, то разработка бизнес-плана; принятие предварительного инвестиционного решения

Правильный ответ: В, Б, А, Г

Компетенции (индикаторы): ПК-10 (ПК-10.1, ПК-10.2)

4. *Восстановите хронологическую последовательность этапов управления проектными рисками. Каждому элементу левого столбца соответствует только один элемент правого столбца.*

А) мониторинг и прогнозирование проектных рисков

Б) классификация проектных рисков; методы выявления и оценки проектных рисков; информационное обеспечение управления проектными рисками

В) технологии снижения рисков; организация управления рисками

Г) оценка эффективности и обоснование уровня затрат на управление рисками

Правильный ответ: Б, А, В, Г

Компетенции (индикаторы): ОПК-4 (ОПК-4.2), ПК-10 (ПК-10.2)

5. *Восстановите хронологическую последовательность этапов контроля стоимости проекта. Каждому элементу левого столбца соответствует только один элемент правого столбца.*

А) информирование всех заинтересованных лиц о ходе выполнения проекта с точки зрения соблюдения бюджета

Б) управление изменениями в бюджете с целью обеспечения его выполнения

В) предотвращение ранее запланированных ошибочных решений

Г) мониторинг стоимостных показателей реализации проекта с целью обнаружения отклонений от бюджета

Правильный ответ: Г, Б, В, А

Компетенции (индикаторы): ПК-9 (ПК-9.4)

6. *Восстановите хронологическую последовательность этапов закрытия контракта на этапе завершения проекта. Каждому элементу левого столбца соответствует только один элемент правого столбца.*

А) завершение невыполненных обязательств

Б) проверка финансовой отчетности; паспортизация

В) выявление невыполненных обязательств

Г) гарантийное обслуживание и окончательные расчеты

Правильный ответ: Б, В, А, Г

Компетенции (индикаторы): ПК-10 (ПК-10.3)

## Задания открытого типа

### Задания открытого типа на дополнение

1. *Напишите пропущенное слово (словосочетание).*

\_\_\_\_\_ – это подробный, четко структурированный и тщательно подготовленный документ (в электронном или бумажном виде), описывающий цели организации (предприятия), причины, по которым цели считаются достижимыми, а также план действий по достижению этих целей.

Правильный ответ: бизнес-план

Компетенции (индикаторы): ПК-9 (ПК-9.3, ПК-9.4)

2. *Напишите пропущенное словосочетание.*

Процесс управления несколькими взаимосвязанными проектами, направленный на повышение эффективности использования ресурсов, снижение рисков и успешное завершение каждого проекта – это \_\_\_\_\_

Правильный ответ: управление программой

Компетенции (индикаторы): ПК-9 (ПК-9.2), ПК-10 (ПК-10.3)

3. *Напишите пропущенное слово.*

\_\_\_\_\_ – это потенциальная, численно измеримая возможность неблагоприятных ситуаций и связанных с ними последствий в виде потерь, ущерба, убытков, например – ожидаемой прибыли, дохода или имущества, денежных средств в связи с неопределенностью, то есть со случайным изменением условий экономической деятельности, неблагоприятными, в том числе форс-мажорными, обстоятельствами, общим падением цен на рынке; возможность получения непредсказуемого результата в зависимости от принятого хозяйственного решения, действия

Правильный ответ: риск

Компетенции (индикаторы): ПК-9 (ПК-9.3), ПК-10 (ПК-10.3)

4. *Напишите пропущенное слово.*

Документ, содержащий обоснование и расчет стоимости проекта (контракта) на основе объемов работ проекта, требуемых ресурсов и цен – это \_\_\_\_\_

Правильный ответ: смета

Компетенции (индикаторы): ПК-9 (ПК-9.3), ПК-10 (ПК-10.2)

5. *Напишите пропущенное слово.*

Неполнота или неточность информации об условиях реализации проекта, в том числе связанных с ним затратах и результатах – это \_\_\_\_\_

Правильный ответ: неопределенность

Компетенции (индикаторы):ПК-9 (ПК-9.3, ПК-9.4)

6. *Напишите пропущенное слово.*

Степень (относительная мера, количественная оценка) возможности наступления некоторого события – это \_\_\_\_\_

Правильный ответ: вероятность

Компетенции (индикаторы):ПК-10 (ПК-10.2)

## Задания открытого типа с кратким свободным ответом

### 1. *Напишите пропущенное словосочетание.*

Методология организации, планирования, руководства, координации трудовых, финансовых и материально-технических ресурсов на протяжении проектного цикла, направленная на эффективное достижение целей путем применения современных методов, техники и технологий управления для достижения определенных результатов по составу и объему работ, стоимости, времени, качеству и удовлетворению участников называется \_\_\_\_\_

Правильный ответ: управление проектом / управлением проектом  
Компетенции (индикаторы): ПК-9 (ПК-9.1, ПК-9.2), ПК-10 (ПК-10.2)

### 2. *Напишите пропущенное слово.*

Группа проектов и связанных с ним мероприятий, объединенных общей миссией, управлением, ресурсами, с помощью которых можно решать такие проблемы, где один проект не может совладать, называется \_\_\_\_\_

Правильный ответ: программа / программой  
Компетенции (индикаторы): ПК-9 (ПК-9.2, ПК-9.4)

### 3. *Напишите пропущенное словосочетание.*

Набор компонентов, которые группируются вместе с целью эффективного управления и для достижения стратегических целей организации называется \_\_\_\_\_

Правильный ответ: портфель проектов / портфелем проектов  
Компетенции (индикаторы): ПК-9 (ПК-9.2, ПК-9.4)

### 4. *Напишите пропущенное слово.*

Группа элементов (включающая как людей, так и технические элементы), организованная таким образом, что она в состоянии действовать как единое целое для достижения поставленных перед нею целей – это \_\_\_\_\_

Правильный ответ: система  
Компетенции (индикаторы): ПК-9 (ПК-9.2)

### 5. *Напишите пропущенное словосочетание.*

Совокупность элементов организации (должностей и структурных подразделений) и связей между ними называется \_\_\_\_\_

Правильный ответ: организационная структура / организационной структурой  
Компетенции (индикаторы): ОПК-4 (ОПК-4.2)

6. *Напишите пропущенное словосочетание.*

Промежуток времени между моментом появления проекта и моментом его ликвидации называется \_\_\_\_\_

Правильный ответ: проектный цикл / жизненный цикл / жизненный цикл проекта / проектным циклом / жизненным циклом / жизненным циклом проекта

Компетенции (индикаторы): ПК-9 (ПК-9.3)

## Задания открытого типа с развернутым ответом

1. Прочитайте текст задания. Продумайте логику и полноту ответа. Запишите ответ, используя четкие компактные формулировки.

Определите риски проекта при организации международной конференции в вузе, результаты оформите в виде таблицы 1.

Таблица 1

Классификация видов рисков в проекте по организации международной конференции в вузе

Тип риска	Конкретизация вида риска	Противодействие рискам
Экономический	....	- ....
Операционный	1. Недоступность намеченных аудиторий	- выбор удобных для проведения конференции аудиторий и заявки на них заранее; - смена аудиторий.
	2. ....	- ....
Технологический	1. ...	- ...
	2. ...	- ....
Репутационный	....	- ....

Время выполнения – 30 мин.

Ожидаемый результат:

Таблица 1

Классификация видов рисков в проекте по организации международной конференции в вузе

Тип риска	Конкретизация вида риска	Противодействие рискам
Экономический	Отказ в гранте	- выбор актуальных тем для конференции, включение в соорганизаторы авторитетного академического института, привлечение в программный комитет известных ученых, получение предварительного согласия ведущих ученых на участие для заявки на грант, одновременная подача заявок в разные фонды; - привлечение средств университета, увеличение организационного взноса для участников, отказ от выплат за

		организационные работы, просьба к участникам приехать за счет своих грантов / университетов, минимизация организационных затрат, отказ от затратных частей культурной программы.
Операционный	1. Недоступность намеченных аудиторий	- выбор удобных для проведения конференции аудиторий и заявки на них заранее; - смена аудиторий.
	2. Проблемы с визой или регистрацией иностранцев	- оформление приглашения и визы заранее, в случае сложной поездки иностранца – в несколько мест в России; - предупредить заранее о необходимости регистрации.
Технологический	1. Неисправность (недоступность) презентационной оргтехники	- заказ техники заранее, предварительная проверка работоспособности, назначение отдельной команды, ответственной за технику, предусмотреть в аудитории наличие учебной / интерактивной доски; - замена техники из ресурсов других факультетов, использование доски, внесение изменений в расписании работы.
	2. Нарушение временного графика проекта	- запас времени на подготовку конференции, введение ответственного за тайм-менеджмент проекта; - сдвиги сроков подготовки конференции – если запас времени позволяет.
Репутационный	Задержка с выпуском сборника тезисов и подготовкой материалов	- сбор, рецензирование и подготовка тезисов с временным запасом, отказ от редактирования (тезисы публикуются в авторской редакции), рецензент только отвечает на вопрос принять или нет тезисы доклада; - выдача при регистрации самостоятельно распечатанного сборника, размещение электронной копии в Интернете.



Выводы: оценка проектных рисков, проведенная в таблице 1, начинается с их классификации и идентификации, далее принимаются меры по минимизации последствий от рисков.

Таким образом, анализ проектных рисков необходим для успешной реализации проекта и достижения его целей. Он позволяет выявить потенциальные проблемы на ранних стадиях, оценить их влияние на проект и разработать стратегии для минимизации негативных последствий.

Критерий оценивания: наличие в ответе классификации видов рисков в проекте по организации международной конференции в вузе (с их конкретизацией), мер по противодействию рискам, выводов.

Компетенции (индикаторы): ПК-9 (ПК-9.3, ПК-9.4), ПК-10 (ПК-10.2)

*2. Прочитайте текст задания. Продумайте логику и полноту ответа. Запишите ответ, используя четкие компактные формулировки.*

Компания А. завершает проект создания нового телескопа для Государственной обсерватории. Составьте график мероприятий по закрытию контракта. В графике необходимо указать содержание работ и сроки их выполнения, результаты оформите в виде таблицы 2.

График мероприятий по закрытию проекта создания нового телескопа  
для Государственной обсерватории

Время выполнения – 30 мин.  
Ожидаемый результат:

График мероприятий по закрытию проекта создания нового телескопа  
для Государственной обсерватории

17

• объемы работ, требующих завершения для выполнения договорных обязательств.	
4. Завершение невыполненных обязательств – предпринимаются усилия для исправления брака и устранения недоделок. В контрактах предусматриваются штрафы за невыполнение обязательств.	Устранение в течение недели после факта выявления
5. Окончательные расчеты Приемка законченного объекта оформляется актом установленной формы.	С 12 апреля XXXX года по 19 апреля XXXX года
6. Гарантийное обслуживание осуществляется после закрытия контрактов не командой, работающей над проектом, а функциональной группой, ответственной за гарантийное обслуживание. Этой группе передается: <ul style="list-style-type: none"> <li>• техническая документация;</li> <li>• оборудование, инструменты;</li> <li>• средства обучения;</li> <li>• руководство по эксплуатации;</li> <li>• результаты испытаний;</li> <li>• образцы материалов фирм-поставщиков.</li> </ul>	Регулярное гарантийное обслуживание, начиная с даты закрытия контракта (с 20 апреля XXX1 года до 20 апреля XXX2 года)

Выводы: закрытие проекта по созданию нового телескопа для Государственной обсерватории осуществлялось в ряд этапов – проверка финансовой отчетности заказчика и подрядчика; паспортизация; выявление невыполненных обязательств и их завершение; окончательные расчеты; гарантийное обслуживание. На каждом из этапов были разработаны мероприятия, способствующие достижению целей проекта, сроки и содержание мероприятий указаны в таблице 2.

Критерий оценивания: наличие в ответе содержания работ по закрытию проекта создания нового телескопа для Государственной обсерватории и сроков их выполнения, выводов.

Компетенции (индикаторы): ПК-10 (ПК-10.1)

*3. Прочитайте текст задания. Продумайте логику и полноту ответа. Запишите ответ, используя четкие компактные формулировки.*

В ПАО "Ростелеком" центральным элементом системы финансового контроля является бюджет. Процесс формирования бюджета начинается с разработки пятилетнего плана. Этот план очень детальный. Значительное внимание в нем уделяется возможному состоянию рынков и конкуренции. Он составляется в форме балансового отчета с указанием возможных прибылей и убытков. Затем на основании пятилетнего плана менеджеры отделений разрабатывают детализированные бюджеты своих отделений. Особое внимание они уделяют возможным доходам и расходам

обеспечивающим выполнение пятилетнего плана. Для того, чтобы обеспечить сопоставимость данных по различным отделениям, руководство фирмы требует, чтобы во всех отделениях бухгалтерская отчетность и расчет производственных издержек велись в сопоставимой форме.

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

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

Как вы считаете, какие основные функции выполняет система контроля в вышеприведенном примере и с какими подсистемами она связана? Какой объект контроля является основным? Как можно охарактеризовать описанную выше систему контроля в ПАО "Ростелеком"?

Время выполнения – 30 мин.

Ожидаемый результат:

Рассматриваемая в задаче система контроля выполняет следующие основные функции:

- прогностическую (формирование пятилетнего плана и детализированных бюджетов отделений);
- проверочную (проведение ежемесячных и ежеквартальных обзорных совещаний на уровне правления отделений, на которых сопоставляются фактические результаты деятельности и достигнутый уровень издержек с запланированными показателями);
- диагностическую (объяснение причин возникновения отклонений соответствующими менеджерами);
- информационную (инструктивно-справочная система для лиц, участвующих в принятии решений)
- корректирующую (принятие управленческих решений – руководителями отделений в отношении менеджеров, превысивших установленные лимиты сумм по затратам не указанным в бюджете; руководителями высшего звена об инвестициях по крупным проектам, а также по направлениям, отсутствующим в бюджете);

– защитную (защита от доступа нежелательных лиц на территорию; защита материальных ценностей и информации; помощь в проведении служебных расследований).

Исходя из изложенного выше, система финансового контроля связана с подсистемой бухгалтерского и управленческого учета, подсистемой управления персоналом, информационно-коммуникационной подсистемой, охранной подсистемой.

Основным объектом финансового контроля ПАО "Ростелеком" является деятельность ПАО "Ростелеком" и его структурных подразделений (дочерних отделений), а также финансовая информация о результатах этой деятельности.

Система финансового контроля в ПАО "Ростелеком" реализуется путем анализа отклонений между фактическими результатами и запланированными показателями. Если возникают отклонения от плана, менеджерам необходимо объяснить их причины и разработать действия для устранения последствий от принятых ранее некорректных управленческих решений. Таким образом, анализ отклонений позволяет ПАО "Ростелеком" реагировать оперативно на негативные изменения и корректировать свою финансовую деятельность в соответствии с поставленными целями.

Система контроля осуществляется в ПАО "Ростелеком" поэтапно. Предварительный контроль финансовой деятельности осуществляется на этапе разработки пятилетнего плана и детализированных бюджетов отделений. Текущий контроль осуществляется на ежемесячных и ежеквартальных обзорных совещаниях на уровне правления отделения, где сравниваются фактические результаты деятельности и достигнутый уровень издержек с запланированными показателями. Заключительный контроль проводится по итогам отчетного периода, где оценивается результат деятельности за отчетный период и принимаются соответствующие управленческие решения.

Критерий оценивания: наличие в ответе основных функций, которые выполняет система контроля в вышеприведенном примере, подсистем с которыми она связана, основного объекта контроля, характеристик системы контроля в ПАО "Ростелеком".

Компетенции (индикаторы): ПК-9 (ПК-9.4), ПК-10 (ПК-10.2, ПК-10.3)

*4. Прочитайте текст задания. Продумайте логику и полноту ответа. Запишите ответ, используя четкие компактные формулировки.*

Компания В. рассматривает возможность налаживания собственного производства продукции в России. Эксперты компании оценивают варианты инвестиционного замысла, каждому из которых соответствуют различные экспертные значения факторов успеха. Максимально благоприятное значение фактора равно 100 баллам. Проведите экспертную оценку, заполнив таблицу 3. Проанализируйте предложенные проекты. Чем они отличаются? Какой

(какие) проект(ы), на ваш взгляд, подлежат дальнейшему рассмотрению? Сделайте соответствующие выводы.

Таблица 3

Результаты экспертной оценки инвестиционного решения по проектам

Фактор	Вес	Оценка проектов			Интегральная оценка		
		проект А	проект В	проект С	проект А	проект В	проект С
1. Спрос на продукцию проекта	0,3	50	65	80			
2. Конкурентоспособность продукции проекта	0,25	70	80	90			
3. Стабильность цен на материалы	0,2	80	70	90			
4. Наличие альтернативных технических решений	0,15	75	70	50			
5. Сложность проекта	0,1	80	70	10			
Сумма	1	-	-	-	$\Sigma = \dots$	$\Sigma = \dots$	$\Sigma = \dots$

Проведите экспертную оценку инвестиционного решения по проектам, если изменятся по каждому из факторов веса на 0,4; 0,3; 0,2; 0,1; 0. Заполните для этого таблицу 4. Сделайте соответствующие выводы.

Таблица 4

Результаты экспертной оценки инвестиционного решения по проектам (при изменении веса каждого из факторов)

Фактор	Вес	Оценка проектов			Интегральная оценка		
		проект А	проект В	проект С	проект А	проект В	проект С
1. Спрос на продукцию проекта	0,4	50	65	80			
2. Конкурентоспособность продукции проекта	0,3	70	80	90			
3. Стабильность цен на материалы	0,2	80	70	90			
4. Наличие альтернативных технических решений	0,1	75	70	50			
5. Сложность проекта	0	80	70	10			

Сумма	1	–	–	–	$\Sigma = \dots$	$\Sigma = \dots$	$\Sigma = \dots$
-------	---	---	---	---	------------------	------------------	------------------

Время выполнения – 30 мин.

Ожидаемый результат:

Проведем экспертную оценку инвестиционного решения по проектам (таблица 3).

Таблица 3

Результаты экспертной оценки инвестиционного решения по проектам

Фактор	Вес	Оценка проектов			Интегральная оценка		
		проект А	проект В	проект С	проект А	проект В	проект С
1. Спрос на продукцию проекта	0,3	50	65	80	15	19,5	24
2. Конкурентоспособность продукции проекта	0,25	70	80	90	17,5	20	22,5
3. Стабильность цен на материалы	0,2	80	70	90	16	14	18
4. Наличие альтернативных технических решений	0,15	75	70	50	11,25	10,5	7,5
5. Сложность проекта	0,1	80	70	10	8	7	1
Сумма	1	-	-	-	67,75	71	79

Выводы: наиболее перспективный проект С, поскольку при реализации данного проекта ожидается высокий спрос на продукцию и достаточно высокая ее конкурентоспособность, а также преобладают стабильные цены на материалы, при этом сложность реализации проекта невелика, незначительным минусом является наличие малого числа альтернативных технических решений.

Проведем экспертную оценку инвестиционного решения по проектам, если изменятся по каждому из факторов веса на 0,4; 0,3; 0,2; 0,1; 0 (таблица 4).

Таблица 4

Результаты экспертной оценки инвестиционного решения по проектам (при изменении веса каждого из факторов)

Фактор	Вес	Оценка проектов			Интегральная оценка		
		проект А	проект В	проект С	проект А	проект В	проект С
1. Спрос на продукцию проекта	0,4	50	65	80	20	26	32

2. Конкурентоспособность продукции проекта	0,3	70	80	90	21	24	27
3. Стабильность цен на материалы	0,2	80	70	90	16	14	18
4. Наличие альтернативных технических решений	0,1	75	70	50	7,5	7	5
5. Сложность проекта	0	80	70	10	0	0	0
Сумма	1	–	–	–	64,5	71	82

Выводы: решение не изменится (по-прежнему наиболее выгоден к реализации проект С), поскольку на каждый проект, представленный в таблице 4, оказывают влияние те же факторы, что и ранее (в таблице 3).

Критерий оценивания: наличие в ответе результатов расчетов экспертной оценки инвестиционного решения по проектам в таблице 3, выводов к ней, результатов расчетов экспертной оценки инвестиционного решения по проектам при изменении веса каждого из факторов в таблице 4, выводов к ней.

Компетенции (индикаторы): ОПК-4 (ОПК-4.2), ПК-9 (ПК-9.4), ПК-10 (ПК-10.2)

*5. Прочитайте текст задания. Продумайте логику и полноту ответа. Запишите ответ, используя четкие компактные формулировки.*

Достаточно ли денежных средств по проекту на начальном (прединвестиционном) этапе, если его реализация осуществляется тремя фирмами и двумя банками, финансовое участие государства сводится к получению налогов. Притоки и оттоки денежных средств по проекту соответственно отобразите в таблице 5 с нужным знаком (+ или –).

Объемы денежных потоков по проекту на начальном (прединвестиционном) этапе следующие:

- выручка от реализации продукции – 2100 ден. ед.;
- производственные затраты – 600 ден. ед.;
- уплата налогов государству – 500 ден. ед.;
- поток фирмы 1 (фирма 1 получает из проекта деньги на этом шаге) – 600 ден. ед.;
- поток фирмы 2 (фирма 2 получает из проекта деньги на этом шаге) – 700 ден. ед.;
- поток фирмы 3 (фирма 3 вкладывает в проект на этом шаге) – 200 ден. ед.;
- поток банка 1 (выдача банком займа) – 300 ден. ед.;
- поток банка 2 (получение банком процентов) – 100 ден. ед.



Таблица 5

## Денежные потоки по реализуемому проекту (+ или – )

П/п	Наименование элемента денежного потока	Значение, ден. ед.	в
1	.....	.....	
2	.....	....	

Время выполнения – 20 мин.

Ожидаемый результат:

Решение:

Таблица 5

## Денежные потоки по реализуемому проекту (+ или – )

П/п	Наименование элемента денежного потока	Значение, ден. ед.	в
1	Выручка от реализации продукции	+2100	
2	Производственные затраты	-600	
3	Уплата налогов государству	-500	
4	Поток фирмы 1 (фирма 1 получает из проекта деньги на этом шаге)	-600	
5	Поток фирмы 2 (фирма 2 получает из проекта деньги на этом шаге)	-700	
6	Поток фирмы 3 (фирма 3 вкладывает в проект на этом шаге)	+200	
7	Поток банка 1 (выдача банком займа)	+300	
8	Поток банка 2 (получение банком процентов)	-100	

В проекте на начальном (прединвестиционном) этапе в качестве притоков выступают выручка от реализации продукции 2100 денежных единиц, поток фирмы 3 (фирма вкладывает в проект) 200 единиц, заем, получаемый от банка 1 в 300 денежных единиц, все они приведены со знаком "плюс".

Оттоками на том же шаге являются: производственные затраты 600 денежных единиц; налоги, получаемые государством в сумме 500 единиц; потоки фирм 1 и 2 (эти фирмы получают из проекта соответственно 600 и 700 денежных единиц); проценты по займу, получаемые банком 2, равные 100 денежным единицам. Все они приведены со знаком "минус".

Для того, чтобы проверить достаточность средств по реализуемому проекту на начальном (прединвестиционном) этапе, находим сумму (с учетом соответствующих знаков) всех элементов потока. Она равна:

$$2100 + (-600) + (-500) + (-600) + (-700) + 200 + 300 + (-100) = 100 \text{ ден. ед.}$$

Так как эта сумма неотрицательна (в данном случае положительна), средств для реализации проекта на начальном (прединвестиционном) этапе достаточно. Если наращенная сумма аналогичных величин неотрицательная на любом шаге расчета, проект является финансово реализуемым; в противном случае – финансово нереализуемым.

Ответ: денежных средств для реализации проекта на начальном (прединвестиционном) этапе достаточно (100 ден. ед.), на этом шаге проект является финансово реализуемым.

Критерий оценивания: наличие в ответе заполненной таблицы 5 и суммы притоков (со знаком "+") и оттоков денежных средств по проекту (со знаком "-"), выводов о достаточности денежных средств и финансовой реализуемости проекта при неотрицательной их сумме или недостаточности денежных средств и нереализуемости проекта при отрицательной их сумме, ответа.

Компетенции (индикаторы): ОПК-4 (ОПК-4.1, ОПК-4.2), ПК-10 (ПК-10.2)

*6. Прочитайте текст задания. Продумайте логику и полноту ответа. Запишите ответ, используя четкие компактные формулировки.*

Укажите проблемы и перспективы развития проектирования в Российской Федерации.

Время выполнения – 30 мин.

Ожидаемый результат:

Проектирование является первым и очень важным этапом реализации любого проекта. От проектных решений зависит конечная стоимость осуществления проекта. На сегодняшний день проектированием занимаются как крупные проектные институты, так и мелкие предприятия, которые разрабатывают проектно-сметную документацию на всех стадиях реализации проекта. При этом количество выдаваемых разрешений на проведение проектно-изыскательских работ из года в год увеличивается, а их качество снижается. Негативным моментом в сложившейся ситуации также следует назвать значительное сокращение государственного заказа. Следствием сложившейся ситуации становится ужесточение конкуренции и рост числа проблем в этой сфере.

Чтобы их решить, необходимо разработать ряд мероприятий. Например, для повышения качества выполнения работ по организации проектирования и выполнения инженерных изысканий в области государственного заказа уже были сделаны поправки в Градостроительный кодекс РФ и в 2017 году был создан Национальный реестр специалистов в области проектирования. Таким образом, реестр может стать неким фильтром по ограничению допуска к выполнению работ тем организациям, у которых нет квалифицированных кадров. Ужесточение законодательных требований к проектной и изыскательской деятельности может привести к

укрупнению предприятий этого бизнеса и ликвидации или объединению малых компаний.

Одной из приоритетных задач становления проектирования в России является развитие типового проектирования, создание библиотеки типовых проектов на сегодняшний день. Для успешного применения таких систем необходимо проработать алгоритм и методологию их формирования и прохождения через все необходимые инстанции. Использование типового проектирования в практике обеспечивает ряд неоспоримых преимуществ. Основными из них являются сокращение сроков и стоимости проектирования. Немаловажным фактором для заказчика является возможность использования федеральных субсидий (при условии применения типовых проектов).

Использование современных технологий в проектировании также является важным фактором его развития. В России в настоящее время внедрение таких программ осуществляется пока на уровне пилотных проектов. При этом одной из основных сложностей является внедрение программного обеспечения и наладка взаимодействий между участниками процесса. Использование этих технологий позволит получить сокращение сроков выполнения проектных работ, а, следовательно, снижение стоимости проекта в целом.

Несмотря на указанные выше проблемы, в России существуют и значительные перспективы для развития проектирования. Например, государственная поддержка сферы проектирования. Правительство Российской Федерации реализует различные программы и проекты, направленные на развитие технологий в области проектирования. Например, программа "Цифровая экономика" направлена на развитие цифровых технологий, включая проектирование и моделирование.

Важной перспективой в сфере проектирования является развитие частного бизнеса. Многие российские компании, такие как "Газпром", "Роснефть" и "Ростех", инвестируют значительные средства в разработку новых технологий и методов проектирования, что позволяет им конкурировать с зарубежными компаниями и создавать новые рабочие места для специалистов в области проектирования.

В заключение отметим, что развитие проектирования в Российской Федерации сталкивается с различными проблемами, такими как низкая квалификация специалистов в области проектирования и несовершенство законодательной базы. Однако, существуют и перспективы развития этой сферы, такие как государственная поддержка проектирования и развитие частного бизнеса.

Критерий оценивания: наличие в ответе роли проектирования при реализации любого проекта, конкретизации проблем проектирования в Российской Федерации, перспектив развития в сфере проектирования, выводов.

Компетенции (индикаторы): ОПК-4 (ОПК-4.1), ПК-9 (ПК-9.1)





## Экспертное заключение

Представленный фонд оценочных средств (далее – ФОС) по дисциплине «Основы управления государственными проектами и программами» соответствует требованиям ФГОС ВО.

Предлагаемые формы и средства текущего и промежуточного контроля адекватны целям и задачам реализации основной профессиональной образовательной программы по направлению подготовки / специальности 38.03.04 Государственное и муниципальное управление.

Оценочные средства для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины представлены в полном объеме.

Виды оценочных средств, включенные в представленный фонд, отвечают основным принципам формирования ФОС.

Разработанный и представленный для экспертизы фонд оценочных средств рекомендуется к использованию в процессе подготовки обучающихся по указанному направлению / специальности.

Председатель учебно-методической комиссии  
кафедры государственного управления



Симоненко Л.Ю.

### Лист изменений и дополнений

№ п/п	Виды дополнений и изменений	Дата и номер протокола заседания кафедры (кафедр), на котором были рассмотрены и одобрены изменения и дополнения	Подпись (с расшифровкой) заведующего кафедрой (заведующих кафедрами)