

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Оренбургский государственный университет»

Кафедра менеджмента

ОРГАНИЗАЦИЯ ВЫПОЛНЕНИЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ПО ДИСЦИПЛИНЕ «ПРОЕКТНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

Методические указания

Составители: Е.И. Куценко, И.Н. Корабейников

Рекомендовано к изданию редакционно-издательским советом федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Оренбургский государственный университет» для обучающихся по образовательной программе высшего образования по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент

Оренбург
2020

УДК 005.8 (076.5)
ББК 65.291.217я7
О 91

Рецензент - доцент, кандидат экономических наук Л.А. Солдатова

- О 91 **Организация выполнения самостоятельной работы по дисциплине «Проектный менеджмент»:** методические указания / составители: Е.И. Куценко, И.Н. Корабейников; Оренбургский гос. ун-т. - Оренбург: ОГУ, 2020. - 49 с.

Методические указания содержат рекомендации по организации выполнения самостоятельной работы по дисциплине «Проектный менеджмент».

Методические указания «Организация выполнения самостоятельной работы по дисциплине «Проектный менеджмент» предназначены для обучающихся по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент.

УДК 005.8 (076.5)
ББК 65.291.217я7

© Куценко Е.И.,
Корабейников И.Н.,
составление, 2020
© ОГУ, 2020

Содержание

1	Тема 1 Сущность и содержание управления проектами.....	7
1.1	Тематические вопросы.....	7
1.2	Задания для самостоятельной работы.....	7
1.3	Тесты для самоконтроля.....	8
2	Тема 2 Эволюция теории управления проектами.....	10
2.1	Тематические вопросы.....	10
2.2	Задания для самостоятельной работы.....	10
2.3	Тесты для самоконтроля.....	12
3	Тема 3 Разработка концепции проекта.....	13
3.1	Тематические вопросы.....	13
3.2	Задания для самостоятельной работы.....	14
3.3	Тесты для самоконтроля.....	14
4	Тема 4 Организационные структуры управления проектами.....	16
4.1	Тематические вопросы.....	16
4.2	Задания для самостоятельной работы.....	16
4.3	Тесты для самоконтроля.....	17
5	Тема 5 Проектное финансирование.....	19
5.1	Тематические вопросы.....	20
5.2	Задания для самостоятельной работы.....	20
5.3	Тесты для самоконтроля.....	21
6	Тема 6 Маркетинг проекта.....	23
6.1	Тематические вопросы.....	23
6.2	Задания для самостоятельной работы.....	23
6.3	Тесты для самоконтроля.....	24
7	Тема 7 Разработка проектной документации и экспертиза проекта.....	26
7.1	Тематические вопросы.....	27

7.2 Задания для самостоятельной работы	27
7.3 Тесты для самоконтроля.....	28
8 Тема 8 Оценка эффективности проектов.....	30
8.1 Тематические вопросы.....	30
8.2 Задания для самостоятельной работы	30
8.3 Тесты для самоконтроля.....	31
9 Тема 9 Управление стоимостью и продолжительностью проекта.....	33
9.1 Тематические вопросы.....	33
9.2 Задания для самостоятельной работы	33
9.3 Тесты для самоконтроля.....	34
10 Тема 10 Управление качеством проекта.....	36
10.1 Тематические вопросы.....	36
10.2 Задания для самостоятельной работы	36
10.3 Тесты для самоконтроля.....	37
11 Тема 11 Управление рисками по проекту.....	38
11.1 Тематические вопросы.....	39
11.2 Задания для самостоятельной работы	39
11.3 Тесты для самоконтроля.....	40
12 Перечень вопросов для подготовки к зачету по дисциплине «Проектный менеджмент»	41
13 Литература, рекомендуемая для изучения дисциплины	44
13.1 Основная литература.....	44
13.2 Дополнительная литература.....	44
13.3 Периодические издания	45
13.4 Интернет-ресурсы	45
Заключение.....	48
Список использованных источников	49

Введение

Методические указания для обучающихся «Организация выполнения самостоятельной работы по дисциплине «Проектный менеджмент» составлены в соответствии с требованиями Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования и предназначены для обучающихся по образовательной программе высшего образования направления подготовки 38.03.02 Менеджмент.

Целью освоения дисциплины «Проектный менеджмент» для обучающихся по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент является получение обучающимися знаний и навыков, необходимых для решения теоретических и практических вопросов различного характера по управлению проектами в различных сферах деятельности и в конкретных экономических условиях с учетом существующего отечественного и зарубежного опыта.

К задачам дисциплины «Проектный менеджмент» относятся: усвоение базовых понятий и рыночного подхода в системе экономики, планирования и реализации проектов; развитие навыков по технологии проектирования в рамках проектного управления; получение обучающимися необходимых знаний по содержанию проекта и специфике управления; изучение особенностей проектного финансирования и проектного маркетинга; изучение особенностей разработки проектной документации и проведения экспертизы проекта; приобретение практических навыков планирования, управления стоимостью и контроля проекта; приобретение практических навыков разработки, реализации и оценки эффективности проекта; приобретение практических навыков управления рисками по проекту.

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование у обучающихся следующих компетенций:

- способность участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных

изменений (ПК-6);

- владение навыками поэтапного контроля реализации бизнес-планов и условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов, умением координировать деятельность исполнителей с помощью методического инструментария реализации управленческих решений в области функционального менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ (ПК-7);

- владение навыками документального оформления решений в управлении операционной (производственной) деятельности организаций при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений (ПК-8);

- владение навыками оценки инвестиционных проектов, финансового планирования и прогнозирования с учетом роли финансовых рынков и институтов (ПК-16).

Дисциплина относится к обязательным дисциплинам (модулям) вариативной части блока 1 «Дисциплины (модули)». Пререквизиты дисциплины: Б.1.Б.19 Бенчмаркинг и управление изменениями, Б.1.В.ОД.5 Тактический менеджмент, Б.1.В.ОД.8 Информационные технологии в управлении, Б.1.В.ОД.9 Менеджмент организации. Постреквизиты дисциплины: Б.1.В.ОД.10 Оперативный менеджмент.

При изучении дисциплины «Проектный менеджмент» учебным планом предусмотрено проведение лекционных и практических занятий. Настоящие методические указания составлены в соответствии с программой курса и предназначены для обеспечения оптимальной организации процесса изучения дисциплины, оказания помощи обучающимся при выполнении различных форм самостоятельной работы.

Тематика разделов методических указаний связана с содержанием разделов дисциплины в соответствии с рабочей программой. Методические указания содержат контрольные вопросы и задания по каждой теме в соответствии с рабочей программой дисциплины, тестовые задания для самостоятельного контроля приобретенных знаний.

1 Тема 1 Сущность и содержание управления проектами

Изучив первую тему, обучающийся должен:

- знать: сущность и содержание понятия «проект»; основные отличия управления проектами от других областей управления; классифицирующие признаки проекта; структуру и участников проекта; международные стандарты управления проектами;

- уметь: идентифицировать проекты как особую область управления; определять факторы, влияющие на проект; распознавать и применять управляемые параметры проекта;

- владеть: терминологией проектного управления.

1.1 Тематические вопросы

1 Понятие и сущность проекта. Основные положения управления проектом.

2 Классификация типов проектов.

3 Цель и стратегия проекта. Управляемые параметры проекта.

4 Структуризация и участники проекта.

1.2 Задания для самостоятельной работы

1 Какие важные специфические характеристики присущи любому проекту?

2 Чем отличается проектное управление от традиционного менеджмента?

Почему традиционный менеджмент можно назвать «рутинным управлением», а управление проектами - нет?

3 Перечислите принципы, которыми необходимо руководствоваться при разработке методов и стандартов управления проектами.

4 Перечислите ключевые международные стандарты управления проектами.

На решение каких задач направлено создание каждого стандарта?

5 Как определить зрелость организации по отношению к управлению проектами?

6 Известно, что деятельность любого предприятия направлена на достижение определенных целей. Любое предприятие ограничено по времени своего существования. Наконец, успешные предприятия всегда уникальны по продуктам, услугам либо бизнес-моделям. Можно ли сказать, что любое предприятие является проектом? Если да - почему? Если нет - какие ограничивающие факторы следует ввести в данные утверждения?

7 Определите границы и выделите возможные фазы жизненного цикла (с учетом контрольных точек начала и окончания и вовлеченными субъектами) следующих проектов:

- проект разработки информационной системы коммерческого банка;
- проект запуска новой технологической линии по производству легковых автомобилей;
- проект строительства электростанции;
- проект строительства нового завода по производству кирпича;
- проект изменения организационной структуры коммерческой компании.

1.3 Тесты для самоконтроля

1 К признакам проекта относятся:

- направленность на достижение конкретных целей, определенных результатов;
- координированное выполнение многочисленных, взаимосвязанных действий;
- ограниченная протяженность во времени, с определенным началом и концом;
- все ответы верны.

2 Проект - это:

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

- относительно самостоятельная часть какой-нибудь системы, организации;
- модель «черный ящик»;
- матрица SWOT.

3 Структуризация проекта - это:

- декомпозиция, которая сводится к разбивке проекта и системы его управления на подсистемы и компоненты, которыми можно управлять;

- разделение конструкции, формы или состояния на составные элементы по уровневой зависимости внутрь;

- графическая модель, отображающая рыночные позиции конкретного вида бизнеса;

- время, необходимое для того, чтобы чистая прибыль от проекта покрыла суммарный объем инвестиций в него.

4 Методология организации, планирования, руководства, координации человеческих и материальных ресурсов на протяжении жизненного цикла проекта, направленная на эффективное достижение его целей путем применения системы современных методов, техники и технологий управления для достижения определенных в проекте результатов по составу и объему работ, стоимости, времени, качеству:

- методы управления проектом;
- управление проектом;
- стратегия проекта;
- структуризация проекта.

5 Промежуток времени между моментом появления, зарождения проекта и

моментом его ликвидации, завершения:

- концептуальная фаза проекта;
- завершение проекта;
- жизненный цикл проекта;
- эксплуатационная фаза.

2 Тема 2 Эволюция теории управления проектами

Изучив вторую тему, обучающийся должен:

- знать: основные этапы развития проектного управления (российский и зарубежный опыт); классификацию процессов управления проектами; сущность управления проектами; основные принципы управления проектом;

- уметь: определять функции управления проектами; формулировать и раскрывать содержание подсистем управления проектами;

- владеть: навыками проектного управления; умением применять опыт проектного управления отечественных и зарубежных компаний.

2.1 Тематические вопросы

- 1 Управление проектами за рубежом.
- 2 Управление проектами в России.
- 3 Методы и схемы управления проектами.
- 4 Функции и подсистемы управления проектами.

2.2 Задания для самостоятельной работы

1 Почему к управлению проектами применим системный подход, а сам проект можно рассматривать как сложную систему?

2 В чем заключается важность правильной постановки целей проекта? Каким критериям эти цели должны отвечать?

3 Перечислите внешние факторы, оказывающие влияние на проект.

4 Перечислите функции, которые выполняют участники проекта на разных стадиях его жизненного цикла. Как меняются функции в зависимости от фазы проекта?

5 Объясните, почему важно добиваться согласования интересов всех участников проекта.

6 Исходя из каких критериев можно выделять фазы проекта?

7 Для каждого этапа проекта, изображенных с помощью сетевой диаграммы (таблица 1, рисунок 1) приведены три оценки его длительности: оптимистичная, наивероятнейшая, пессимистичная.

Таблица 1 - Сетевая диаграмма по этапам проекта

Этапы	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U
Оптимистичный	4	7	17	12	17	15	12	7	4	6	7	12	12	18	9	6	4	5	4	18	8
Наивероятнейший	7	11	20	15	19	19	15	11	8	8	9	16	14	20	11	10	8	7	8	20	12
Пессимистичный	12	15	29	22	26	25	21	13	11	14	17	22	18	25	16	12	13	15	16	23	16

Рассчитайте среднее значение и средне квадратичное отклонение для каждой ветви диаграммы. Определите критический путь и его среднее время выполнения. Назовите срок, когда проект будет завершен с вероятностью 95 %. С какой вероятностью проект будет завершен через 92 дней?

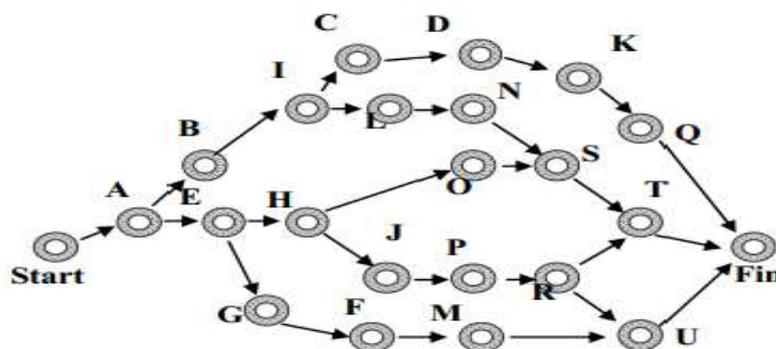


Рисунок 1 - Сетевая диаграмма

2.3 Тесты для самоконтроля

1 Американский инженер, предложивший в 1910 г. новую технику календарного планирования с использованием горизонтальных диаграмм:

- Г. Гантт;
- А. Файоль;
- Ф. Тейлор;
- Л. Гулик.

2 Вероятностный метод сетевого планирования, применяемый в случаях организации работ, когда последующие задачи могут начинаться только по завершении некоторого числа предшествующих задач:

- СРМ;
- PERT;
- GERT;
- SWOT.

3 Два основных математических метода управления расписанием проектов - метод критического пути СРМ и метод оценки и анализа программ PERT появились в:

- 1950-е годы;
- 1970-е годы;
- 1980-е годы;
- 1990-е годы.

4 К методам управления проектами относятся:

- сетевое планирование и управление;
- календарное планирование, ресурсное планирование;
- стандартное планирование, структурное планирование,
- сетевое планирование и управление, календарное планирование, ресурсное

планирование, стандартное планирование, структурное планирование.

5 Способ управления расписанием проектов, разработанный фирмой «Дюпон де Немур» - это метод:

- CPM;
- PERT;
- ПАТТЕРН;
- измерения эффективности.

3 Тема 3 Разработка концепции проекта

Изучив третью тему, обучающийся должен:

- знать: общую схему формирования инвестиционного замысла (идеи) проекта; документообеспечение проектной деятельности; состав обоснования инвестиций; виды проектного анализа; разделы и содержание бизнес-плана; содержание этапов коммуникационного процесса в управлении проектами;

- уметь: выделять основные причины появления проектов; выполнять прединвестиционные исследования; выполнять технико-экономическое обоснование проекта;

- владеть: проектным анализом; инструментами при разработке бизнес-плана; навыками составления плана управления коммуникациями; составления журнала выявления проблем в управлении проектами.

3.1 Тематические вопросы

1 Формирование инвестиционного замысла проекта. Ходатайство (декларация) о намерениях.

2 Прединвестиционные исследования. Проектный анализ.

3 Техничко-экономическое обоснование проекта.

4 Управление коммуникациями проекта.

3.2 Задания для самостоятельной работы

1 Какие важные специфические характеристики характерны для проекта?

2 Чем отличается проектное управление от традиционного менеджмента?

Почему традиционный менеджмент можно назвать «рутинным управлением», а управление проектами - нет?

3 Перечислите принципы, какими необходимо руководствоваться при разработке методов и стандартов управления проектами.

4 Перечислите ключевые международные стандарты управления проектами. На решение каких задач направлено создание каждого стандарта?

5 Как определить зрелость организации по отношению к управлению проектами?

6 Определите 10-15 пунктов материальных благ, которые Вы хотели бы получить в ближайшие 5 лет. Укажите количественную стоимость каждого блага (в рублях). Определите последовательность получения этих благ во времени, укажите начало и конец каждого процесса (в годах или полугодиях, в форме диаграммы GANTT).

7 Составьте свой бизнес - план на 5 лет. Учитывая среднюю заработную плату по Вашему региону и иные доходы (укажите, какие именно), рассчитайте, сколько времени Вам потребуется на реализацию своего плана, сделайте вывод о реальности осуществления этого плана.

3.3 Тесты для самоконтроля

1 К основным причинам появления (источники идей) проектов относятся:

- неудовлетворенный спрос, избыточные ресурсы;

- инициатива предпринимателей, реакция на политическое давление;

- интересы кредиторов и покупателей;

- неудовлетворенный спрос, избыточные ресурсы, инициатива предпринимателей, реакция на политическое давление.

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

- цель и объект инвестирования, место (район) размещения; продукция проекта; характеристика и объем выпуска;
- срок окупаемости; доходность проекта;
- назначение, мощность и основные характеристики объекта инвестирования;
- все ответы верны.

3 Данная методика для оценки вариантов инвестиционных решений может применяться как для предварительного отбора наиболее перспективных вариантов осуществления проекта, так и для предварительного определения осуществимости проекта:

- мозговая атака;
- метод «Дельфи»;
- экспертная оценка;
- синектика.

4 Проектный анализ:

- анализ доходности капитального проекта;
- сопоставление затрат на капитальный проект и выгод, которые будут получены от реализации этого проекта;
- эксплуатация проекта и оценка его результатов;
- анализ доходности капитального проекта, сопоставление затрат на капитальный проект и выгод, которые будут получены от реализации этого проекта.

5 Документ, в котором представлена информация, из которой выводится целесообразность (или нецелесообразность) создания продукта или услуги, содержащий анализ затрат и результатов какого-либо проекта, позволяющий

инвесторам определять, стоит ли вкладывать деньги в предлагаемый проект:

- бизнес-план;
- технико-экономическое обоснование;
- программа;
- проект.

4 Тема 4 Организационные структуры управления проектами

Изучив четвертую тему, обучающийся должен:

- знать: понятие и виды организационных структур управления проектами; типологию организационных структур управления проектами;
- уметь: определять организационные связи; применять на практике знания по особенностям применения структур управления проектами;
- владеть: общими принципами выбора организационных структур управления проектами.

4.1 Тематические вопросы

- 1 Понятие организационной структуры управления проектом.
- 2 Организационная структура управления и система взаимоотношений участников проекта.
- 3 Организационная структура управления и содержание проекта.
- 4 Организационная структура управления проектом и его окружение.
- 5 Общие принципы выбора организационной структуры управления проектом.

4.2 Задания для самостоятельной работы

- 1 Какие структурные компоненты организации Вы знаете? Раскройте их взаимосвязь?
- 2 Что является первичным в системе бизнес-организация? А в соотношении

бизнес-процессы - организационная структура?

3 Каковы требования к структуре управления организацией? Каковы критерии классификации организационных структур управления?

4 Каким образом оптимизация организационной структуры изменяет эффективность предприятия?

5 Какие элементы организационной структуры организации Вы знаете?

6 Какие организационные типы структур наиболее распространены в рыночной экономике? Опишите их.

7 Каковы особенности формирования матричной структуры управления? Опишите их преимущества и недостатки.

8 Руководитель небольшой исследовательской организации получил кредит на закупку нового научного оборудования. Он сам не является специалистом по всем видам приборов, которые собирается приобрести. Целесообразно ли в данном случае делегировать право принимать решение о закупке определенных моделей приборов специалистам в соответствующих областях?

9 Директор книжного магазина при известном издательстве решил продавать в магазине профильную литературу других издательств, многие из которых не имеют своих сетей сбыта и готовы предоставлять свою печатную продукцию на реализацию на весьма выгодных условиях. Целесообразно ли делегирование полномочий, касающихся принятия решений относительно приема конкретных изданий на реализацию, ведущему товароведу магазина или директору стоит сохранить эти полномочия за собой?

4.3 Тесты для самоконтроля

1 Организационная структура управления представляет собой:

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

- перечень структурных подразделений и штатных единиц организации с

указанием их должностных обязанностей;

- технологию выполнения работ по проекту в увязке с системой ответственности за эти работы;

- перечень структурных подразделений и штатных единиц организации с указанием их должностных обязанностей, технологию выполнения работ по проекту в увязке с системой ответственности за эти работы.

2 Команда управления проектом представляет собой:

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

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

- единый орган управления проектом, представляющий собой совокупность сотрудников, осуществляющих управленческую деятельность на основе командного принципа организации взаимодействия между собой;

- совокупность участников проекта, осуществляющих не только управленческую, но и исполнительскую, предметную деятельность на основе командного принципа; совокупность исполнителей, осуществляющих горизонтальную интеграцию деятельности в рамках функциональной организационной структуры.

3 Организационная структура управления проектом, вынесенная за рамки материнской структуры организации - это:

- всеобщее управление проектами;
- проектно-матричная структура;
- механистическая структура;
- выделенная организационная структура.

4 Данная структура управления проектом возникает в случае, когда вся

деятельность организации концентрируется на выполнении определенного проекта (или программы как совокупности проектов), достижении определенной цели:

- двойственная организационная структура;
- проектно-целевая структура;
- всеобщее управление проектами;
- механистическая структура.

5 В рамках схемы «управление - функция генерального подрядчика»:

- заказчик передает функции управления проектом управляющей фирме, специализирующейся на управлении проектами;

- заказчик организует выполнение всех работ по проекту, при этом может или сам выполнять отдельные комплексы работ, или привлекать к их выполнению подрядные организации;

- заказчик передает функции управления генеральному подрядчику, а за собой оставляет контроль отдельных результатов;

- заказчик организует выполнение всех работ по проекту, при этом может или сам выполнять отдельные комплексы работ, или привлекать к их выполнению подрядные организации, заказчик передает функции управления генеральному подрядчику, а за собой оставляет контроль отдельных результатов.

5 Тема 5 Проектное финансирование

Изучив пятую тему, обучающийся должен:

- знать: организационные формы финансирования проекта; условия финансирования проекта; мировой и отечественный опыт проектного финансирования;

- уметь: применять классификацию финансирования проектов на практике;

- владеть: теоретическими и практическими знаниями по формам проектного финансирования.

5.1 Тематические вопросы

1 Источники финансирования.

2 Организационные формы финансирования.

3 Организация проектного финансирования, его особенности, преимущества, недостатки и перспективы.

5.2 Задания для самостоятельной работы

1 С помощью каких методов можно оценить стоимость проектных работ? Какие возникают проблемы при использовании подходов к оценке стоимости?

2 Какую роль играет бюджет в планировании проекта и управлении им? Какими методами осуществляется формирование бюджета проекта?

3 Как организуется финансирование проекта?

4 Выбрать наиболее эффективный вариант механизации и автоматизации производства (количество и качество продукции во всех вариантах одинаковы) - таблица 2.

Таблица 2 - Варианты проекта механизации и автоматизации производства

Показатели, тысяч рублей	Вариант 1	Вариант 2	Вариант 3	Вариант 4
Капитальные вложения	680,00	750,00	860,00	970,00
Себестоимость годового выпуска	560,00	500,00	450,00	430,00
Нормативный коэффициент эффективности дополнительных капиталовложений (E_n)	0,15	0,15	0,15	0,15

5 Выбрать наиболее оптимальный вариант технологического процесса - таблица 3.

Таблица 3 - Варианты технологического процесса изготовления кирпича

Показатели	Варианты				
	1	2	3	4	5
Ежегодный объем производства, миллион единиц	87,00	83,50	93,00	92,50	94,50

Себестоимость изготовления за тысячу единиц, рублей	2560,00	2590,00	2570,00	2550,00	2520,00
Цена реализации за тысяч единиц, рублей	4900,00	5250,00	5070,00	4950,00	5000,00
Капитальные вложения, тысяч рублей	530,00	680,00	720,00	780,00	810,00
Нормативный коэффициент эффективности дополнительных капиталовложений (E_H)	0,16	0,16	0,16	0,16	0,16

6 Стоимость сдаваемого в лизинг оборудования 11000 тыс. р., срок лизинга 4 года, норма амортизационных отчислений на полное восстановление оборудования - 10 % годовых, процентная ставка по привлекаемому для совершения лизинговой сделки кредиту - 10 %, согласованный процент комиссии по лизингу - 4 % годовых. Лизингодатель оказывает пользователю некоторые дополнительные услуги: командировочные расходы работников лизингодателя - 3,2 тыс. р.; расходы по оказанию юридических консультаций - 3 тыс. р., расходы на проведение консультаций по эксплуатации оборудования - 5 тыс. р.

Выплаты лизинговых взносов производятся ежегодно равными долями. Определите размер лизинговых платежей.

5.3 Тесты для самоконтроля

1 Проектное финансирование - это:

- фьючерсный контракт, в котором в качестве базисного актива используется какой-либо фондовый индекс;

- метод привлечения долгосрочного заемного финансирования для крупных проектов, посредством финансового инжиниринга, основанный на займе под денежные потоки, создаваемые только самим проектом;

- вид финансовых услуг, форма кредитования при приобретении основных фондов предприятиями или очень дорогих товаров физическими лицами;

- эмиссионная ценная бумага, закрепляющая права ее владельца (акционера) на получение части прибыли акционерного общества в виде дивидендов.

2 К видам проектного финансирования относятся:

- финансирование с полным регрессом на заемщика;
- финансирование без регресса на заемщика;
- финансирование с ограниченным регрессом на заемщика;
- финансирование с полным регрессом на заемщика, финансирование без регресса на заемщика, финансирование с ограниченным регрессом на заемщика.

3 По структуре источников финансирования инвестиционных проектов государственный (федеральный) бюджет, бюджеты субъектов федерации (республиканские, местные) относятся к группе ресурсов:

- государственных;
- предприятия;
- внутренних, входящих в состав собственного капитала;
- привлеченных, включаемых в состав собственного капитала.

4 По классификации источников и участников финансирования проектов инвестиционные компании и фонды; негосударственные пенсионные фонды; страховые компании; паевые инвестиционные фонды относятся к группе:

- бюджет и внебюджетные фонды;
- коллективные формы финансирования;
- система страхования;
- кредитная система.

5 Проектный цикл - это:

- последовательный процесс, в рамках которого планируются, выполняются и оцениваются проекты;
- промежуток времени между моментом появления проекта и моментом его ликвидации называется жизненным циклом проекта;
- коммуникационный процесс проекта;
- последовательный процесс, в рамках которого планируются, выполняются и оцениваются проекты, промежуток времени между моментом появления проекта

и моментом его ликвидации.

6 Тема 6 Маркетинг проекта

Изучив шестую тему, обучающийся должен:

- знать: содержание концепции маркетинга в управлении проектами; структуру маркетинговых исследований; маркетинговые решения в зависимости от фаз жизненного цикла продукта;
- уметь: разрабатывать маркетинговую стратегию проекта; формировать бюджет маркетинга проекта;
- владеть: ключевыми инструментами по формированию концепции маркетинга; понятийным аппаратом маркетинговой сферы в управлении проектами.

6.1 Тематические вопросы

- 1 Маркетинговые исследования при разработке проекта.
- 2 Маркетинговая стратегия проекта. Концепция маркетинга проекта.
- 3 Программа маркетинга проекта.
- 4 Бюджет маркетинга проекта.
- 5 Управление маркетингом в рамках управления проектами.

6.2 Задания для самостоятельной работы

- 1 Перечислите составляющие современной концепции маркетинга в управлении проектами.
- 2 Что понимается под «маркетингом проекта»? Что входит в понятие «маркетинговые исследования»?
- 3 Назовите основные этапы проведения маркетинговых исследований.
- 4 Что составляет содержание разработки маркетинговой стратегии проекта?

5 Перечислите основные фазы формирования концепции маркетинга проекта.

6 Обозначьте ключевые составляющие программы маркетинга проекта.

7 Производственное предприятие, выпускающее некий товар X, имеет следующие затраты: постоянные издержки - 100 р. в неделю; переменные издержки - 14 р. на единицу продукции (в том числе: сырье и материалы - 7 р.; зарплата - 4 р.; прочее - 3 р.). Недельный объем производства предприятия составляет 100 штук.

Определите, по какой цене с экономической точки зрения невозможно больше продолжать производство и сбыт товара X. При каких условиях экономически целесообразной окажется продажа одной единицы товара по 10 р.? При каких условиях цена в 24 р. может рассматриваться как минимальная?

8 Портфель видов деятельности изготовителя бытовой техники включает пять бизнес-направлений (СБЕ). В таблице 4 приводятся данные о продажах и конкурентах.

Таблица 4 - Данные о продажах и конкурентах

СБЕ	Продажи, миллион штук	Продажи трех главных конкурентов	Темпы роста спроса, %
А	1,0	1,4/1,4/1,0	15
В	3,2	3,2/3,2/2,0	20
С	3,8	3,8/3,0/2,5	7
Д	6,5	6,5/1,6/1,4	4
Е	0,7	3,0/2,5/2,0	4

Проанализируйте портфель предприятия с помощью матрицы БКГ и представьте свой диагноз ее состояния. Что можно рекомендовать по результатам анализа? Какую стратегию следует выбрать для каждой СБЕ? Назовите условия, выполнение которых необходимо для использования матрицы БКГ.

6.3 Тесты для самоконтроля

1 Маркетинговая стратегия проекта:

- совокупность глобальных целевых установок, ориентирующих всю деятельность по маркетингу проекта в направлении достижения максимального рыночного результата;

- приспособление к узким сегментам широкого рынка (нишам) путем специализированного выпуска новой или модернизированной продукции с уникальными характеристиками;

- выход на рынок с новым (радикально инновационным) продуктом и захватом части рынка;

- концентрация на узком, но массовом и перспективном круге товаров; большие расходы на НИОКР и создание мощнейших научно - исследовательских структур.

2 Продвижение - это:

- элемент маркетинговой структуры, который обеспечивает связь ключевых маркетинговых посланий с целевыми аудиториями;

- управление общественным мнением, выстраивание взаимоотношений общества и государственных органов или коммерческих структур;

- любая форма сообщений, используемых руководством проекта для информации, убеждения или напоминания людям о продуктах, услугах, идеях, общественной деятельности;

- элемент маркетинговой структуры, который обеспечивает связь ключевых маркетинговых посланий с целевыми аудиториями, любая форма сообщений, используемых руководством проекта для информации, убеждения или напоминания людям о продуктах, услугах, идеях, общественной деятельности.

3 Исследование, направленное на определение и оценку сильных и слабых сторон проекта, оценку его возможностей и потенциальных угроз:

- SNW;

- SWOT;

- PEST;

- TMQ.

4 Один из методов стратегического анализа, представляющий собой графическую модель, отображающую рыночные позиции конкретного вида бизнеса, матрица которой состоит из четырех ячеек, объединенных в квадрат (по принципу 2x2):

- матрица BCG;
- матрица AD Little;
- деловой экран McKinsey/GE;
- матрица Ансоффа и Портера.

5 Бюджет маркетинга:

- финансовый план маркетинга, содержащий данные о затратах компании на ведение маркетинговой деятельности и доходах от маркетинговых мероприятий;
- стратегия маркетинга;
- анализ уровня запланированных и практически полученных доходов от маркетинговой деятельности;
- стратегия маркетинга, анализ уровня запланированных и практически полученных доходов от маркетинговой деятельности.

7 Тема 7 Разработка проектной документации и экспертиза проекта

Изучив седьмую тему, обучающийся должен:

- знать: этапы разработки проектной документации; технико-экономические показатели для объектов производственного назначения, жилых и общественных зданий; функции менеджера по проекту;
- уметь: разрабатывать проектную документацию; использовать автоматизированные системы управления;
- владеть: практическими и теоретическими навыками по разработке проектно-сметной документации; методами управления разработкой проектно-

сметной документации.

7.1 Тематические вопросы

1 Состав и порядок разработки проектной документации.

2 Управление разработкой проектной документации.

3 Функции менеджера проекта.

4 Автоматизация проектных работ.

5 Экспертиза проектно-сметной и проектной документации. Порядок проведения экспертизы.

7.2 Задания для самостоятельной работы

1 Раскройте содержание проектно - сметной документации.

2 В чем заключается состав и порядок разработки проектной документации?

3 Какой документ является основным, регулирующим правовые и финансовые отношения, взаимные обязательства и ответственность сторон?

4 От каких факторов зависит стадийность проектирования?

5 Раскройте содержание требований и стандартов оформления проектной документации.

6 Распределите функциональные обязанности проектных фирм на типовые и дополнительные: проектный анализ; участие в управлении проектом; разработка смет; разработка обоснований инвестиций и ТЭО; подготовка к торгам и помощь в их проведении; эскизное проектирование; авторский надзор; подготовка финансирования; рабочее проектирование (таблица 5).

Таблица 5 - Результаты распределения функциональных обязанностей

Типовые	Дополнительные
...	...
...	...
...	...

7 На предприятии был реализован проект по запуску в производство двух новых видов продукции: изделия А и изделия Б. В результате в цехе было произведено 200 шт. изделия А и 400 шт. изделия Б. Составьте смету затрат на производство новых изделий по цеху и калькуляцию себестоимости каждого вида продукции. Исходные данные приведены в таблице 6.

Таблица 6 - Исходные данные по изделиям

Показатели, тысяч рублей	Всего	Изделия	
		А	Б
Заработная плата производственных рабочих	200	120	80
Основные материалы	140	80	60
Зарплата административно-управленческого персонала	80	–	–
Заработная плата вспомогательных рабочих	80	–	–
Амортизация здания	60	–	–
Электрическая энергия на технологические цели	100	40	60
Электрическая энергия на освещение цеха	40	–	–
Амортизация оборудования	160	–	–
Прочие затраты	200	–	–

7.3 Тесты для самоконтроля

1 Проектно-сметная документация:

- документация, содержащая материалы в текстовой форме и в виде карт (схем) и определяющая архитектурные, функционально-технологические, конструктивные и инженерно-технические решения для обеспечения строительства, реконструкции объектов капитального строительства, их частей, капитального ремонта;

- приложение знаний, опыта, методов и средств к работам проекта для удовлетворения требований, предъявляемых к проекту, и ожиданий участников проекта;

- временное предприятие, предназначенное для создания уникальных продуктов или услуг;

- процедура формирования на уровне сознания представления о том, через совершение каких конкретных действий, имеющаяся деловая идея может быть

трансформирована в реальное дело, реальный бизнес, при условии прогнозирования всех предстоящих затрат.

2 Главным документом, регламентирующим взаимоотношения заказчика со строительной организацией, является:

- договор строительного подряда;
- контракт, определяющий объем работ и условия их выполнения;
- лицензия;
- договор строительного подряда, контракт, определяющий объем работ и условия их выполнения.

3 Система AUTOCAD:

- профессиональная система автоматизированного проектирования и выполнения чертежей, работа которой основана на использовании недорогих микрокомпьютеров, используемых даже в небольшом проектном бюро или отделе;
- определение необходимых корректирующих воздействий, их согласование, утверждение и применение;
- стратегия генератора денежной наличности;
- определение соответствия плана и исполнения проекта поставленным целям и критериям успеха и принятие решений о необходимости применения корректирующих воздействий.

4 Анализ, исследование, проводимое привлеченными специалистами (экспертами), экспертной комиссией, завершаемые выпуском акта, заключения, в отдельных случаях - сертификата качества, соответствия:

- план;
- проект;
- программа;
- экспертиза.

5 Участник проекта, вкладывающий средства в проект с целью получения на вложенные инвестиции максимально возможной прибыли, заключает соответствующие контракты с заказчиком, а затем контролирует их выполнение и осуществляет необходимые расчеты с другими участниками проекта по мере его реализации:

- инициатор проекта;
- заказчик проекта;
- инвестор проекта;
- потребитель конечной продукции.

8 Тема 8 Оценка эффективности проектов

Изучив восьмую тему, обучающийся должен:

- знать: подходы оценки эффективности проектов; показатели эффективности проектов;
- уметь: осуществлять расчеты по оценке эффективности проектов; грамотно формулировать выводы;
- владеть: навыками определения экономического содержания проекта; последовательностью действий по принятию решений на основе полученных результатов.

8.1 Тематические вопросы

1 Принципы оценки эффективности проектов. Исходные данные для расчета эффективности.

2 Показатели эффективности проекта.

3 Количественные методы оценки эффективности проектов.

4 Учет риска и неопределенности при оценке эффективности проекта.

8.2 Задания для самостоятельной работы

1 Перечислите индикаторы успешности реализации проекта.

2 В чем разница между эффектом и эффективностью проекта, как эти понятия связаны друг с другом?

3 Перечислите основные виды эффективности проекта.

4 Какие методы оценки экономической эффективности проекта Вы знаете?

5 Предприятие планирует частично автоматизировать производственный процесс. Приобретение и установка необходимого оборудования обойдутся в 8 млн. р. Сокращение трудовых и материальных затрат позволит экономить по 2,2 млн. р. ежегодно (до уплаты налогов). Срок амортизации оборудования 5 лет, за этот период оно полностью обесценится. Однако его реальная рыночная стоимость через 5 лет может составить 2 млн. р. Ставка налога на прибыль 20 %, норма доходности для всех проектов, принимаемых фирмой - 10 %. Стоит ли браться за реализацию проекта?

6 Имеются два инвестиционных проекта и прогноз их доходности при разных состояниях рынка (таблица 7). Определите наиболее предпочтительный проект и обоснуйте выбор.

Таблица 7 - Данные по инвестиционным проектам

Состояние рынка	Проект А		Проект В	
	Доход, условных единиц	Вероятность	Доход, условных единиц	Вероятность
1	600,0	0,2	600,0	0,25
2	500,0	0,3	450,0	0,25
3	200,0	0,3	300,0	0,25
4	100,0	0,2	150,0	0,25

8.3 Тесты для самоконтроля

1 Совокупность действий, которые нужно совершить, чтобы достичь поставленную цель:

- программа;
- план;

- задание;
- проект.

2 Один из показателей оценки эффективности проекта, который определяется как сумма текущих эффектов за весь расчетный период, приведенная к начальному шагу, или как превышение интегральных результатов над интегральными затратами:

- чистый дисконтированный доход;
- индекс доходности;
- внутренняя норма доходности;
- индекс доходности дисконтированных инвестиций.

3 Норма дисконта, при которой величина приведенных эффектов равна приведенным капиталовложениям:

- чистый дисконтированный доход;
- индекс доходности;
- внутренняя норма доходности;
- индекс доходности дисконтированных инвестиций.

4 Объединение процессов, выполняемых в ходе планирования, разработки бюджета и контролирования затрат, обеспечивающие завершение проекта в рамках утвержденного бюджета:

- управление капиталом проекта;
- управление стоимостью проекта;
- управление риском проекта;
- управление капиталом проекта; управление риском проекта.

5 Интегральный экономический эффект:

- экономический показатель, используемый для выбора наиболее эффективного варианта инвестиционного проекта;
- современная (приведенная) стоимость совокупных поступлений и

платежей, учитывающая фактор одновременности прибыли и затрат;

- эффективность участия государства в проекте с точки зрения расходов и доходов бюджетов всех уровней;

- разность притоков средств от акционеров, кредиторов и оттоков при возврате заемных средств и уплате процентов за пользование ими.

9 Тема 9 Управление стоимостью и продолжительностью проекта

Изучив девятую тему, обучающийся должен:

- знать: содержание метода освоенного объема в управлении проектами; структуру разбиения работ; эволюцию метода освоенного объема;

- уметь: разрабатывать календарный план проекта; строить графики плановых и освоенных объемов проекта;

- владеть: навыками практического применения метода освоенного объема в управлении проектами; умением применения базовых показателей метода освоенного объема на практике.

9.1 Тематические вопросы

1 Принципы управления стоимостью проекта. Оценка стоимости проекта.

2 Бюджетирование проекта.

3 Методы контроля стоимости проекта.

4 Мониторинг работ по проекту. Анализ результатов по проекту.

5 Принятие решений. Управление изменениями.

9.2 Задания для самостоятельной работы

1 Раскрыть содержание стоимости и продолжительности проекта.

2 Представить содержание этапов жизненного цикла проекта.

3 Раскрыть инструменты и методы для управления стоимостью проекта.

4 Содержание метода освоенного объема. Ключевые показатели методики освоенного объема.

5 Строительная компания измеряет свои показатели методом отчетности по освоенному объему. В ходе проекта была выполнена одна из задач по посадке десяти вязов. Плановый объем этой задачи составил 40000 р., была выполнена две недели назад. Подрядчику же следовало сажать клены. Заказчик настаивает на том, чтобы были посажены клены, а вязы убраны. Хотя вязы на данный момент уже стоят в земле, подрядчик согласился выполнить работу по их замене. Что следует сделать в отчетности по освоенному объему?

6 Менеджер проекта решил, что на данном этапе жизненного цикла проекта он будет использовать оценку по аналогу. Одной из проблем, о которых руководитель не будет беспокоиться при подготовке этой оценки является:

- а) составление перечня операций;
- б) масштабирование оценки;
- в) определение количественного значения оценки;
- г) обеспечение исторического подтверждения используемых цифр.

Выбрать правильный ответ.

9.3 Тесты для самоконтроля

1 План проекта, разрабатывающийся для эффективного использования метода освоенного объема, выступающий в качестве основы для измерения прогресса проекта и показателей выполнения работ:

- базовый план выполнения проекта;
- Performance Measurement Baseline;
- PMB;
- базовый план выполнения проекта, Performance Measurement Baseline, PMB.

2 Если в ходе использования метода освоенного объема будет обнаружен

перерасход бюджета или отставание от календарных планов, то руководитель проекта, использующий этот метод, будет знать:

- где (в каком месте проекта) возникли проблемы;
- являются ли проблемы критическими или нет;
- что необходимо предпринять для разрешения выявленных проблем;
- где (в каком месте проекта) возникли проблемы, являются ли проблемы

критическими или нет, что необходимо предпринять для разрешения выявленных проблем.

3 Основными документами метода освоенного объема являются:

- технико-экономическое обоснование, контрольный листок;
- календарный план, график загрузки ресурсов;
- план освоения объемов, производственный план;
- календарный план, график загрузки ресурсов, план освоения объемов.

4 Control Accounts:

- контрольные счета;
- контрольные элементы;
- элементы управления;
- контрольные счета, контрольные элементы, элементы управления.

5 Разработка и утверждение базового плана выполнения проекта включает в себя:

- декомпозицию содержания проекта до управляемого уровня, разработку прозрачной и недвусмысленной системы ответственности за выполнение работ по проекту;

- момент окончания инвестиций (год, предшествующий получению дохода от проекта);

- момент принятия решения об инвестировании;
- момент времени, к которому приводятся все платежи.

10 Тема 10 Управление качеством проекта

Изучив десятую тему, обучающийся должен:

- знать: основные стандарты, формулирующие требования к качеству проекта и его продукции; принципы концепции «всеобщего управления качеством»; методы планирования качества; способы обеспечения качества при реализации проекта; виды и методы контроля качества;

- уметь: проводить анализ затрат на качество; применять методы анализа затрат на качество при обосновании экономической эффективности проекта; использовать надлежащие методы контроля качества;

- владеть: навыками формирования требований к качеству продукции и проектов; навыками анализа затрат на качество; навыками разработки метрик качества; навыками использования инструментов контроля качества.

10.1 Тематические вопросы

1 Современная концепция управления качеством.

2 Процессы управления качеством проекта.

3 Система менеджмента качества.

4 Сертификация продукции проекта.

5 Функционально-стоимостной анализ.

10.2 Задания для самостоятельной работы

1 Как связаны управление качеством и управление проектами? Какую роль играет управление качеством в проектном менеджменте?

2 Объясните, почему основные принципы концепции «всеобщего управления качеством» (TQM) близки к философии управления проектами.

3 Как планируются затраты на качество в управлении проектами? Какие методы используются при планировании затрат на качество?

4 Проанализируйте деятельность какой-либо организации и дайте развернутый ответ на каждый вопрос. Общий объем работы не должен превышать 4-5 страниц. Какую продукцию (услугу) производит (оказывает) организация? Назовите основные параметры качества продукции (услуги). Кто является внутренними и внешними потребителями? Кто является заинтересованными лицами (сторонами)? Какие виды процессов протекают в Вашей организации? Перечислите основные бизнес-процессы (1-2 процесса).

5 Распишите по процессам второго и третьего уровня один из основных процессов жизненного цикла продукции (ЖЦП). Опишите, какие более мелкие процессы входят в его состав.

6 Перечислите блоки ответственности высшего руководства организации по ИСО-9001:2008.

7 Каким образом (документами) можно подтвердить выполнение требований п.5.5.1 «Ответственность и полномочия» ИСО-9001:2008.

10.3 Тесты для самоконтроля

1 Постоянный круг регулирования усовершенствования продукта и производственных процессов, оптимизации отдельных единиц и объектов:

- набор важных для потребителя характеристик продукции;
- циклы Деминга;
- целостная характеристика продукции, касающаяся способности обеспечивать достижение основных целей производителя;
- целостная совокупность характеристик объекта, относящихся к его способности удовлетворять установленные или предполагаемые потребности.

2 Качество - это:

- образец, эталон, модель, принимаемые за исходные для сопоставления с ними других подобных объектов;
- комплекс норм, правил, требований к объекту стандартизации;

- целостная совокупность характеристик объекта, относящихся к его способности удовлетворять установленные или предполагаемые потребности;

- правило или предписание, действующее в определенной сфере и требующее своего выполнения.

3 Круг качества Деминга включает в себя:

- планирование, осуществление, контроль, претворение в жизнь;

- планирование, организацию, мотивацию, координацию, контроль;

- качество выполнения работ, качество коммуникаций, качество материально-технического обеспечения;

- маркетинг, разработку, производство, продвижение, сбыт.

4 Современная концепция управления качеством:

- делегирование полномочий и ответственности через функции;

- совокупность организационной структуры, методик, процессов и ресурсов, необходимых для общего руководства качеством;

- делегирование полномочий и ответственности через бизнес-процессы;

- документ, схематически отражающий состав и иерархию подразделений предприятия.

5 «Трилогия Джурана» включает в себя:

- обеспечение качества, прогнозирование качества, организацию качества;

- планирование качества, контроль качества, улучшение качества;

- вовлеченность персонала в процедуры, обеспечивающие высокое качество;

- планирование качества, контроль качества, улучшение качества, вовлеченность персонала в процедуры, обеспечивающие высокое качество.

11 Тема 11 Управление рисками по проекту

Изучив одиннадцатую тему, обучающийся должен:

- знать: возможные эффекты и ключевые индикаторы, свидетельствующие об успешности реализации проекта; основные виды эффективности проекта;
- уметь: применять на практике методы оценки экономической эффективности инвестиционных проектов; использовать критерии оценки эффективности и решения о реализации проектов;
- владеть: техникой дисконтирования денежных потоков; навыками формирования денежных потоков проекта; методами оценки экономической эффективности проектов.

11.1 Тематические вопросы

- 1 Понятие риска и неопределенности. Методы определения вероятности и последствий рисков.
- 2 Методы снижения уровня риска.
- 3 Дерево решений. Методы теории игр.
- 4 Организация работ по управлению рисками.

11.2 Задания для самостоятельной работы

- 1 В чем заключается разница между риском и неопределенностью? Объясните, почему риск - более важная категория для проектной деятельности и почему риск объективно свойственен любым проектам.
- 2 В чем состоит важность правильной классификации рисков при управлении проектами?
- 3 Каким образом осуществляется управление проектными рисками? Перечислите основные этапы управления рисками и обрисуйте круг видов деятельности, связанный с каждым этапом.
- 4 Какие методы количественной оценки проектных рисков Вы знаете?
- 5 ООО «Линас» в течение 20 лет является лидером на рынке производства высокоточных оптических прицелов для охотничьих ружей, поэтому

компания приняла решение о диверсификации производства посредством использования своих технологий в изготовлении биноклей высшего качества.

Проведите анализ рисков данного проекта, используя приведенную ниже форму, представленную в таблице 8.

Таблица 8 - Форма для анализа рисков по проекту ООО «Линас»

№	Риск	Потенциальное воздействие	Вероятность наступления (1-5)	Влияние риска (1-5)	Уровень риска	Способы смягчения риска	Условия наступления
..

11.3 Тесты для самоконтроля

1 Степень опасности неуспешного осуществления проекта, измеряемая частотой, вероятностью возникновения того или иного уровня потерь:

- риск проекта;
- вероятность риска;
- прибыль проекта;
- увеличение продолжительности проекта.

2 Дерево рисков проектов применяется для:

- снижения затрат на производство, проведение работ и оказание услуг при одновременном повышении или сохранении качества выполняемой работы;
- определения соотношения экономической эффективности производства на всех уровнях со всей совокупностью затрат живого и овеществленного труда;
- осуществления полноценного процесса систематической идентификации рисков в зависимости от уровня детализации и в связи с другими элементами проекта;
- разработки системы показателей и технико-экономических нормативов, приемлемых для всех уровней управленческой систем.

3 Матрица оценки вероятности и последствий:

- соединяет оценки вероятности и оценки воздействия риска на проект в одну интегральную оценку;

- распределяет усилия компании между видами деятельности, результаты которых непосредственно не связаны между собой, между участниками проекта;

- снижает затраты на производство, проведение работ и оказание услуг при одновременном повышении или сохранении качества выполняемой работы;

- определяет соотношение экономической эффективности производства на всех уровнях со всей совокупностью затрат живого и овеществленного труда.

4 Модель, которая позволяет разбить большую и сложную проблему принятия решения в условиях риска на совокупность меньших проблем, которые могут быть рассмотрены отдельно, а затем в совокупности:

- дерево целей;
- дерево задач;
- дерево проблем;
- дерево решений.

5 Критерий среднего выигрыша:

- критерий Гурвица;
- критерий Вальда;
- критерий Байеса-Лапласа;
- коэффициент Стьюдента.

12 Перечень вопросов для подготовки к зачету по дисциплине «Проектный менеджмент»

1 Понятие и сущность проекта. Основные положения управления проектом.

2 Классификация типов проектов.

3 Цель и стратегия проекта. Стандарты управления проектами.

- 4 Стадии жизненного цикла проекта.
 - 5 Проект как система. Системный подход к управлению проектами.
 - 6 Цели проекта. SMART-инструмент. Требования к проекту.
 - 7 Методы отбора и определение приоритетности проектов.
 - 8 Окружение проекта. Участники проекта.
 - 9 Жизненный цикл проекта. Структура проекта.
 - 10 Особенности «жестких» и «мягких» проектов.
 - 11 Концепция Agile Project Management (APM) в управлении «мягкими» проектами.
 - 12 Модель реализации процесса APM.
 - 13 Теория ограничений в управлении «мягкими» проектами.
 - 14 Основные задачи планирования проекта.
 - 15 Иерархическая структура работ проекта.
 - 16 Пакет работ проекта. Состав и структура работ проекта.
 - 17 Этапы управления сроками проекта.
 - 18 План управления расписанием проекта.
 - 19 Разработка расписания (календарного плана) проекта.
 - 20 Формы предоставления расписания работ проекта (табличный, графический).
 - 21 Роль коммуникаций в проекте. Планирование управления коммуникациями. Коммуникационные технологии.
 - 22 Управление ожиданиями стейкхолдеров проекта.
 - 23 Конфликты в управлении проектами и их разрешение.
 - 24 Персонал проекта. Команда проекта.
 - 25 Управление командой проекта. Формирование команды проекта.
 - 26 Распределение работ в проекте между членами команды проекта.
- Матрица ролей и ответственности.
- 27 Требования к менеджеру проекта. Лидер и лидерство в команде проекта.
 - 28 Внутриорганизационная среда и проектная команда.
 - 29 Оценка стоимости проекта.

- 30 Планирование затрат по проекту (бюджетирование).
- 31 Финансирование за счет выпуска акций. Долгосрочное долговое финансирование.
- 32 Контроль выполнения плана и условий финансирования.
- 33 Контроль при реализации проекта. Мониторинг проекта.
- 34 Управление изменениями. Управление конфигурацией.
- 35 Обеспечение качества проекта. Контроль качества проекта.
- 36 Понятие качества и его применение в проектах. Планирование качества проекта.
- 37 Стандарты в менеджменте: особенности, система разработки и применения. Международные стандарты управления проектами.
- 38 Национальные стандарты управления проектам.
- 39 Фаза завершения проекта. Закрытие контрактов проекта.
- 40 Постаудит проекта.
- 41 Основные программные продукты в управлении проектами.
- 42 Понятие проектного риска. Классификация рисков.
- 43 Процесс управления рисками проекта.
- 44 Идентификация проектных рисков. Оценка проектных рисков.
- 45 Планирование реагирования на риски.
- 46 Эффекты и индикаторы успешности реализации проекта.
- 47 Эффективность реализации проекта и ее виды.
- 48 Оценка экономической эффективности проекта: общие подходы.

13 Литература, рекомендуемая для изучения дисциплины

13.1 Основная литература

1 Романова, М.В. Управление проектами : учебное пособие / М.В. Романова. - М.: ИД ФОРУМ: НИЦ Инфра-М, 2013. - 256 с. - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=391146> - ЭБС Znanium издательства «Инфра-М»

2 Управление проектами [Электронный ресурс] : учебное пособие для студентов, обучающихся по программам высшего образования по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент / Е.И. Куценко [и др.]; М-во образования и науки Рос. Федерации, Федер. гос. бюджет. образоват. учреждение высш. образования «Оренбург. гос. ун-т». - Электрон. текстовые дан. - Оренбург: ОГУ, 2016. - Загл. с тит. экрана. - Adobe Acrobat Reader 6.0 - ISBN 978-5-7410-1400-4.

13.2 Дополнительная литература

1 Горбовцов, Г. Я. Системы управления проектом : учебное пособие [Электронный ресурс] / Г.Я. Горбовцов. - Евразийский открытый институт, 2011. – 341 с. Режим доступа: <http://biblioclub.ru/index.php?page =book&id=93147> - ЭБС Biblioclub «Университетская библиотека онлайн»

2 Светлов, Н.М. Информационные технологии управления проектами [Электронный ресурс] / Н.М. Светлов, Г.Н. Светлова. - ИНФРА-М, 2015. -232 с. Режим доступа: <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo =429103> - ЭБС Znanium издательства «Инфра-М»

3 Тихомирова, О. Г. Управление проектом. Комплексный подход и системный анализ: монография / О. Г. Тихомирова. - Москва: ИНФРА-М, 2014. - 301 с.

4 Управление программами и проектами : 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 8 / М. Л. Разу [и др.]. -

М.: Инфра-М, 2000. - 320 с.

5 Управление проектами [Электронный ресурс] : методические указания для студентов, обучающихся по программам высшего профессионального образования по направлению подготовки 080200.62 Менеджмент (профиль «Производственный менеджмент») / Е.И. Куценко, Д.Ю. Калмыкова; М-во образования и науки Рос.Федерации, Федер. Гос. бюджет. Образоват.учреждение высш. Проф. образоания «Оренбург. Гос. ун-т», Каф. Менеджмента. - электрон. Текстовые дан. (1 файл: Kb). - Оренбург : ОГУ, 2014. -Adobe Acrobat reader 6.0

13.3 Периодические издания

1 Вопросы экономики: журнал. - М.: Агентство «Роспечать», 2016.

2 Менеджмент в России и за рубежом: журнал. - М.: Агентство «Роспечать», 2016.

3 Проблемы теории и практики управления: журнал. - М.: Агентство «Роспечать», 2016.

4 Проблемы управления / Control Sciences: журнал. - М.: Агентство «Роспечать», 2016.

5 Российский журнал менеджмента: журнал. - М.: Агентство «Роспечать», 2016.

6 Справочник экономиста: журнал. - М.: Агентство «Роспечать», 2016.

7 Управление риском: журнал. - М.: Агентство «Роспечать», 2016.

13.4 Интернет-ресурсы

1 <http://www.top-personal.ru> - ведущее издание в области управления бизнес - процессами и человеческими ресурсами, системы компенсаций, подбора, оценки, проверки, мотивации и стимулирования персонала, преодоления оппортунизма и достижения лояльности персонала.

2 <http://delovoymir.biz/ru/articles/view/?did=10492> - портал Деловой мир, крупнейший ресурс, содержащий публикации по актуальным вопросам управления и бизнеса.

3 <http://www.aup.ru> - административно-управленческий портал, предназначен для руководителей, менеджеров, маркетологов, финансистов и экономистов предприятий. Основой портала является электронная библиотека деловой литературы и документов, а также бизнес-форум по различным аспектам теории и практики организации, планирования и управления деятельностью предприятий.

4 <http://www.innovbusiness.ru> - портал информационной поддержки инноваций и бизнеса «Инновации и предпринимательство». Ресурс создан для информационной поддержки предпринимателей и фирм, занятых в сфере инновационного бизнеса. На портале размещена информация о грантах, патентоведении, венчурном бизнесе, технопарках, бизнес-инкубаторах и другие актуальные сервисы.

5 <http://slovari.yandex.ru> - на данном портале представлены толковые словари, энциклопедии, словари иноязычных слов, орфографические словари, этимологические словари, словарь синонимов.

6 <http://www.management.com.ua> - интернет-портал, который содержит обзоры и статьи, комментарии и рецензии, новости и интервью о качестве ведения бизнеса, управление финансами и персоналом, бизнес-образование и др.

7 <http://regions.extech.ru> - информационно-справочный портал «Наука и инновации в регионах России», который ориентирован на участие региональных научно-координационных центров, которые могут представлять предложения региональных исполнителей. Портал создан для развития рынка услуг в научно-технической и инновационной сферах деятельности.

8 <http://elibrary.ru> - eLIBRARY.RU - крупнейшая в России электронная библиотека научных публикаций, обладающая богатыми возможностями поиска и получения информации.

9 <http://www.consultant.ru> - официальный сайт компании «КонсультантПлюс», представляющий собой справочную правовую систему.

10 <http://ecsocman.edu.ru> - Федеральный портал «Экономика. Социология. Менеджмент». Представлено информационное обеспечение образовательного сообщества России учебными и методическими материалами по образованию в области экономики, социологии и менеджмента.

11 <http://www.businesspress.ru> - деловая пресса. Электронные газеты. Дайджест материалов центральных, региональных и зарубежных деловых изданий.

12 <http://www.expert.ru> – деловой аналитический журнал «Эксперт», посвященный бизнесу и экономике. На сайте в свободном доступе представлены материалы последнего текущего выпуска журнала.

13 <http://www.dis.ru/manag/index.html> - журнал «Менеджмент в России и за рубежом», представляет собой периодическое издание, полностью посвященное проблемам современного менеджмента.

14 <http://www.garant.ru> - информационно - правовой портал «Гарант». Представлены новости законодательства РФ, аналитические материалы, правовые консультации, инфографика и др. Законодательство (полные тексты документов) с комментариями: законы, кодексы, постановления, приказы.

15 <http://www.emd.ru> - сайт компании «Евроменеджмент». На портале представлены обзоры зарубежного и российского опыта управления современными организациями.

Заключение

Необходимость изучения курса «Проектный менеджмент» при подготовке обучающихся по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент связана с тем, что в настоящее время проектный менеджмент считается эффективным управленческим инструментом: практически во всех развитых странах управление проектами - это важнейший инструмент контроля, планирования и координации работ при реализации проектов независимо от их масштаба, а методология и инструменты проектного менеджмента широко используются во всех сферах деятельности.

Данные методические указания для обучающихся «Организация самостоятельной работы по дисциплине «Проектный менеджмент» разработаны в соответствии с учебным планом по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент. В методических указаниях изложены вопросы для подготовки к практическим занятиям, разработаны задания по каждой теме в соответствии с рабочей программой дисциплины «Проектный менеджмент», тестовые задания для самостоятельного контроля приобретенных знаний.

По результатам изучения дисциплины «Проектный менеджмент» у обучающихся будут сформированы теоретические знания о разработке концепции проекта, организационных структурах управления проектами, а также сформированы практические навыки разработки проектной документации и экспертизы проекта, оценки эффективности проектов.

Список использованных источников

1 Куценко, Е.И. Проектный менеджмент [Электронный ресурс] : учебное пособие для обучающихся по образовательной программе высшего образования по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент / Е.И. Куценко; М-во образования и науки Рос. Федерации, Федер. гос. бюджет. образоват. учреждение высш. образования «Оренбург. гос. ун-т». - Электрон. текстовые дан. (1 файл: 2.62 Мб). - Оренбург: ОГУ, 2017. - 266 с. - Загл. с тит. экрана. - Adobe Acrobat Reader 6.0 - ISBN 978-5-7410-1835-4. - № гос. регистрации 0321704247.

2 Куценко, Е.И. Проектный менеджмент [Электронный ресурс] : электронный курс лекций / Е.И. Куценко; М-во науки и высш. образования Рос. Федерации, Федер. гос. бюджет. образоват. учреждение высш. образования «Оренбург. гос. ун-т». - Электрон. текстовые дан. (1 файл: 51 Мб). - Оренбург: ОГУ, 2019. - 6 с. - Загл. с тит. экрана. - Архиватор 7-Zip

3 СТО 02069024.110 - 2008 Издания для образовательного процесса. Общие требования и правила оформления. - Введ. - 2009 - 10 - 30. - ОГУ, 2017. - 70 с. - Режим доступа: http://www.osu.ru/docs/official/standart/standart_110_2008_16.06.2017.pdf

4 Проектный менеджмент: рабочая программа / авт. Е.И. Куценко. – Оренбург, 2020.

5 Проектный менеджмент: фонд оценочных средств / авт. Е.И. Куценко. – Оренбург, 2020.

6 Управление проектами [Электронный ресурс] : учебное пособие для студентов, обучающихся по программам высшего образования по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент / Е.И. Куценко [и др.]; М-во образования и науки Рос. Федерации, Федер. гос. бюджет. образоват. учреждение высш. образования «Оренбург. гос. ун-т». - Электрон. текстовые дан. - Оренбург: ОГУ, 2016. - Загл. с тит. экрана. - Adobe Acrobat Reader 6.0 - ISBN 978-5-7410-1400-4.