Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«КАЛИНИНГРАДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ»

Институт отраслевой экономики и управления

Н. Ф. Огнева

ОСНОВЫ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Учебно-методическое пособие по изучению дисциплины
для студентов по направлению подготовки 38.03.01. Экономика

Калининград
Издательство ФГБОУ ВО «КГТУ»
2022

УДК 378.147.88(075.8)

Рецензент
кандидат экономических наук, доцент кафедры экономической теории
и инструментальных методов ФГБОУ ВО «Калининградский государственный
технический университет» Ю. Я. Настин

Огнева, Н. Ф.
Основы проектной деятельности: учеб.-метод. пособие по изучению дисциплины для студентов напр. подгот. 38.03.01 Экономика / Н. Ф. Огнева. – Калининград: ФГБОУ ВО «КГТУ», 2022 – 70 с.

В учебно-методическом пособии приведен тематический план по дисциплине и даны методические указания по её изучению, подготовке к практическим занятиям, подготовке и сдаче зачета, выполнению самостоятельной работы. Пособие подготовлено в соответствии с требованиями утвержденной рабочей программы модуля «Управление» направления подготовки 38.03.01 «Экономика.
Табл. 2, рис. 7, список лит. – 11 наименований

Учебно-методическое пособие рассмотрено и одобрено для опубликования в качестве локального электронного методического материала кафедрой экономики и финансов 27.05.2022 г., протокол №7

Учебно-методическое пособие по изучению дисциплины рекомендовано в качестве локального электронного методического материала для использования в учебном процессе методической комиссией ИНОТЭКУ 22.06.2022 г., протокол № 7

УДК 378.147.88(075.8)

© Федеральное государственное
бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«Калининградский государственный
технический университет», 2022 г.
© Огнева Н. Ф., 2022 г.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ 4

1 Тематический план по дисциплине и методические указания по её изучению 7
Тема 1. Основные понятия проектной деятельности..... 7
Тема 2. Организационные структуры управления проектами 12
Тема 3. Планирование проекта 17
Тема 4. Управление рисками.....23
Тема 5. Управление реализацией проекта.....28

2 Методические указания для подготовки к практическим занятиям.....30

3 Методические указания по подготовке и сдаче зачета.....44

4 Методические указания по выполнению самостоятельной работы по дисциплине 49

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК 67

ПРИЛОЖЕНИЕ А.....69

ВВЕДЕНИЕ

Дисциплина «Основы проектной деятельности» является обязательной дисциплиной, формирующей у обучающихся готовность к аналитической работе и способности к разработке самостоятельны проектов.

Целью данной дисциплины является формирование у обучающихся системы знаний и умений организации проектной деятельности в современных условиях.

Задачи изучения дисциплины:

– получение представления о научных методах, используемых при написании и проведении исследования;

– изучение способов анализа и обобщения полученной информации;

– получение представления о научных подходах;

– формирование умений представления и защиты результатов проектной деятельности.

В результате изучения дисциплины «Основы проектной деятельности» студент должен:

знать:

– виды и содержание процессов управления проектом;

– базовые понятия и модели управления проектом;

– назначение и виды торгов и контрактов при управлении проектом;

– методы планирования проекта, бюджетирования проекта, задачи менеджера проекта;

– современную концепцию управления качеством при реализации проекта;

– методы и процедуры оценки и контроля результатов выполнения проекта, управления прогрессом проекта;

– современное программное обеспечение в области управления проектами;

уметь:

– разрабатывать планы проекта, в том числе определять способы достижения целей проекта;

– составлять сетевой график реализации проекта, осуществлять контроль над проектом;

– выбирать оптимальный типа бюджета, осуществлять контроль над реализацией бюджета проекта;

– использовать организационный инструментарий управления проектом;

– управлять деятельностью команды проекта;

– организовывать взаимодействие участников проекта;

– использовать информационные технологии и коммуникации в управлении реализацией проекта;

– использовать пакеты прикладных программ для управления проектами;

владеть:

- специальной терминологией проектно-управленческой деятельности;
- методами и процедурами сбора и обработки информации по проекту;
- нормативно-правовой базой для управления реализацией проекта;
- основами сетевого и календарного планирования и управления проекта;
- методами контроля бюджета проекта, оценки эффективности и рисков проекта;
- методикой регулирования взаимодействия участников проекта;
- методикой анализа эффективности реализации проекта;
- методами и организационными навыками решения практических задач управления реализацией проекта.

Знание дисциплины «Основы проектной деятельности» необходимо для выполнения выпускной квалификационной работы бакалавров.

Форма аттестации по дисциплине: очная и очно-заочная формы, шестой семестр – зачет с оценкой. Другие характеристики дисциплины представлены в таблицах 1 и 2.

Таблица 1 – Объем (трудоёмкость освоения) в очной форме обучения и структура дисциплины

Номер и наименование темы	Объем учебной работы, ч	
	Лекции	**ПЗ**
Семестр – 6, трудоемкость – 3 ЗЕТ (108 ч)		
Тема 1. Основные понятия проектной деятельности.	2	2
Тема 2. Организационные структуры управления проектами.	2	2
Тема 3. Планирование проекта.	4	4
Тема 4. Управление рисками.	2	4
Тема 5. Управление реализацией проекта	4	4
Всего в семестре	14	16
	30	

Таблица 2 – Объем (трудоёмкость освоения) в очно-заочной форме обучения и структура дисциплины

Номер и наименование темы	Объем учебной работы, ч	
	Лекции	**ПЗ**
Семестр – 6, трудоемкость – 3 ЗЕТ (108 ч)		
Тема 1. Основные понятия проектной деятельности.	1	
Тема 2. Организационные структуры управления проектами.		
Тема 3. Планирование проекта.	1	
Тема 4. Управление рисками.	1	
Тема 5. Управление реализацией проекта	1	
Всего в семестре	4	
	4	

Структура учебно-методического пособия по изучению дисциплины включает четыре раздела.

В первом разделе приводится тематический план, соответствующий содержанию изучаемой дисциплины, даются методические указания по её самостоятельному изучению.

Во втором разделе учебно-методического пособия представлены методические указания для подготовки к практическим занятиям.

В третьем разделе представлены методические указания по подготовке к промежуточной аттестации по дисциплине, которая проводится в форме зачета.

В четвертом разделе представлены методические указания по выполнению самостоятельной работы по дисциплине.

В конце учебного пособия указаны рекомендуемые источники по изучению дисциплины.

1 Тематический план по дисциплине и методические указания по её изучению

Содержательно структура дисциплины представлена шестью тематическими блоками (темами):

Тема 1. Основные понятия проектной деятельности

Форма проведения занятия – лекция.

Вопросы для обсуждения:

Вопрос 1. Содержание понятия проект и проектная деятельность.

Вопрос 2. Основные системы классификации проектов.

Вопрос 3. Жизненный цикл проекта.

Методические указания по изучению темы 1

Цель темы – изучить основные понятия и классификацию в области проектной деятельности.

Подробно рассмотреть классификации проектов, научиться определять вид реализуемого проекта, рассмотреть стадии жизненного цикла проекта.

В результате изучения темы важно знать основные характеристики проектной деятельности, определять стадию жизненного цикла реализуемого проекта.

Вопрос 1. Содержание понятия проект и проектная деятельность.

Проект — это временное предприятие, направленное на создание уникального продукта, услуги или результата. Временный характер проектов указывает на определенное начало и окончание. Окончание наступает тогда, когда цели проекта достигнуты или когда проект прекращается в связи с тем, что его цели не будут или не могут быть достигнуты, либо когда в проекте больше нет необходимости. «Временный» не обязательно предполагает краткую длительность проекта. Это относится к вовлеченности в проект и длительности проекта. «Временный», как правило, не относится к создаваемому в ходе проекта продукту, услуге или результату. Большинство проектов предпринимается для достижения устойчивого, длительного результата. Например, проект по

возведению памятника государственного значения создаст результат, который останется на века. Проекты также могут приводить к воздействиям на социальную, экономическую и окружающую среду, превышающим длительность самого проекта.

Проект может создать:

– продукт, представляющий собой компонент другого изделия, улучшение изделия или конечное изделие;

– услугу или способность предоставлять услугу (например, бизнес-функция, поддерживающая производство или дистрибуцию);

– улучшение существующей линейки продуктов или услуг;

– результат, такой как конечный результат или документ (например, исследовательский проект приносит новые знания, которые можно использовать для определения наличия тенденции или пользы какого-либо нового процесса для общества).

Примерами проектов могут служить:

– разработка нового продукта, услуги или результата;

– осуществление изменений в структуре, процессах, персонале или стиле организации;

– разработка или приобретение новой или усовершенствованной информационной системы (оборудование или программное обеспечение);

– проведение исследования, результат которого будет надлежащим образом зафиксирован;

– строительство здания, промышленного предприятия или сооружения;

– внедрение, улучшение или усовершенствование существующих бизнес-процессов и процедур [9, с. 2-3].

Проектная деятельность — это уникальная деятельность, направленная на достижение заранее определенного результата, создание определенного уникального продукта или услуги.

Проектная деятельность всегда имеет ряд ограничений, к которым относятся продолжительность проекта; наличие бюджета проекта; наличие

ресурсов для проекта; факторы, связанные со здоровьем и безопасностью команды проекта; уровень приемлемого риска в проекте; потенциальные социальные или экологические последствия проекта; законы, нормы и другие законодательные требования, необходимые для реализации проекта [7, с. 4-5].

Вопрос 2. Основные системы классификации проектов.

Наиболее часто используемые системы классификации проектов:

1) по содержанию: монопроект – отдельный проект; мультипроект – комплексный проект, состоящий из ряда монопроектов; мегапроект – масштабный комплексный проект или целевая программа, состоящая из нескольких моно- и мультипроектов;

2) по характеру проектируемых изменений: инновационные проекты (предполагают внедрение принципиально новых разработок); поддерживающие проекты (решение существующих социально значимых задач);

3) по особенностям финансирования: инвестиционные; спонсорские; кредитные; бюджетные; субсидируемые; благотворительные;

4) по сферам деятельности: образовательные; научно-технические; культурные; медицинские; строительные и др.;

5) по срокам реализации: краткосрочные (до одной недели); среднесрочные (от недели до месяца); долгосрочные (от одного месяца и больше);

6) по доминирующей деятельности: исследовательские; творческие; практико-ориентированные; информационные; приключенческие; игровые; телекоммуникационные;

7) по количеству участников проекта: индивидуальные; групповые [7, с. 7; 1, с. 10-13].

Также проекты делятся на малые и мегапроекты.

Малые проекты невелики по масштабу, просты и ограничены объемами. Малые проекты допускают ряд упрощений в процедуре проектирования и реализации, формировании команды проекта (можно про□ сто кратковременно перераспределить интеллектуальные, трудовые и материальные ресурсы).

Мегапроекты – это целевые программы, содержащие множество взаимосвязанных проектов, объединенных общей целью, выделенными ресурсами и отпущенным на их выполнение временем. Такие программы могут быть международными, государственными, национальными, региональными (например, развитие свободных экономических зон, республик и т. д.), межотраслевыми (затрагивающими интересы нескольких отраслей экономики), отраслевыми и смешанными [11 с. 60].

Вопрос 3. Жизненный цикл проекта.

Жизненный цикл проекта последовательно проходит через четыре стадии: определение, планирование, выполнение и завершение.

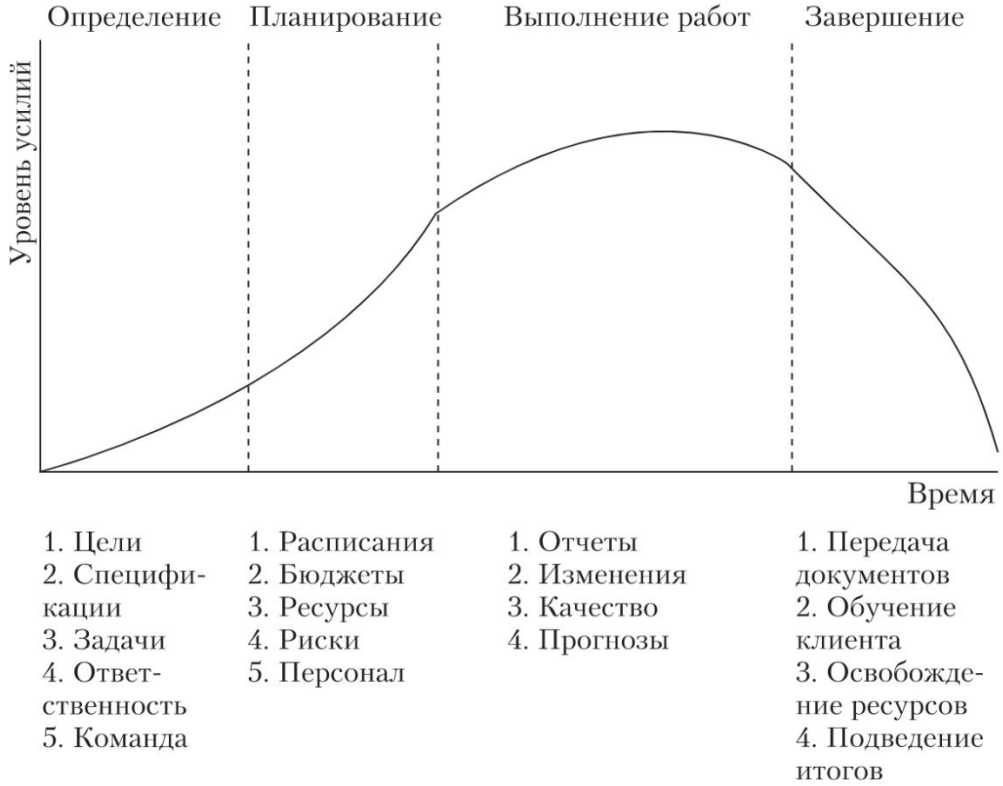

Рисунок 1 – Жизненный цикл проекта

На практике жизненный цикл проекта используется некоторыми проектными группами для определения времени выполнения основных заданий в течение выполнения проекта в целом.

Проект в естественном своем развитии проходит ряд отдельных фаз: формирование концепции, определение, планирование, выполнение работ, завершение, сдача заказчику. Переходы от одной фазы к другой редко четко

определены, за исключением тех случаев, когда они формально разделяются принятием предложения или получением разрешения на продолжение работы [3, с. 21-23].

Жизненный цикл может делиться на пять фаз:

1) концептуальную фазу, включающую формулирование целей, анализ инвестиционных возможностей, обоснование осуществимости (технико-экономическое обоснование) и планирование проекта;

2) фазу разработки проекта, включающую определение структуры работ и исполнителей, построение календарных графиков работ, бюджета, разработку проектно-сметной документации, переговоры и заключение контрактов с подрядчиками и поставщиками;

3) фазу выполнения проекта, включающую работы по его реализации, строительство, маркетинг, обучение персонала;

4) фазу завершения проекта, включающую в общем случае приемочные испытания, опытную эксплуатацию и сдачу проекта в эксплуатацию;

5) эксплуатационную фазу, включающую приемку и запуск, замену оборудования, расширение, модернизацию, инновацию [11, с. 59].

Окончанием существования проекта может быть:

– ввод в действие объектов, начало их эксплуатации и использования результатов выполнения проекта;

– перевод персонала, выполнявшего проект, на другую работу;

– достижение заданных результатов;

– прекращение финансирования;

– начало работ по внесению в проект серьезных изменений, не предусмотренных первоначальным замыслом (модернизация);

– вывод объектов проекта из эксплуатации [11, с. 71].

Методические материалы по теме 1

В ходе работы по теме студенту следует использовать лекционный материал; материалы, рассмотренные на практическом занятии; рекомендованную литературу; все материалы в соответствующем разделе дисциплины в ЭИОС КГТУ.

Ссылки на рекомендуемые источники по теме 1: [1, с. 10-13; 3, с. 21-23; 7, с. 4-5, 7; 9, с. 2-3; 11, с. 59, 60, 71].

Тема 2. Организационные структуры управления проектами

Форма проведения занятия – лекция.

Вопросы для обсуждения:

Вопрос 1. Понятие организационной структуры управления проектом и общие принципы ее построения.

Вопрос 2. Классификация организационных структур управления проектом.

Вопрос 3. Команда управления проектом.

Методические указания по изучению темы 1

Цель темы – получить представление об организационной структуре управления проектами.

В рамках изучения темы необходимо рассмотреть понятие и классификацию организационных структур управления проектами, определить роль команды.

В результате изучения студент должен понимать основные взаимосвязи между участниками проекта.

Вопрос 1. Понятие организационной структуры управления проектом и общие принципы ее построения.

Организационная структура управления проектом представляет собой совокупность элементов организации, участвующих в управленческой деятельности по проекту, и связей между ними. Связи между должностями и

структурными подразделениями могут быть: вертикальными, горизонтальными, диагональными.

Организационной структурой называют внутреннее устройство системы управления, которое обычно описывается совокупностью организационных единиц (структурных подразделений и должностных лиц), взаимоотношениями этих организационных единиц между собой и с управляемой деятельностью (объектом управления).

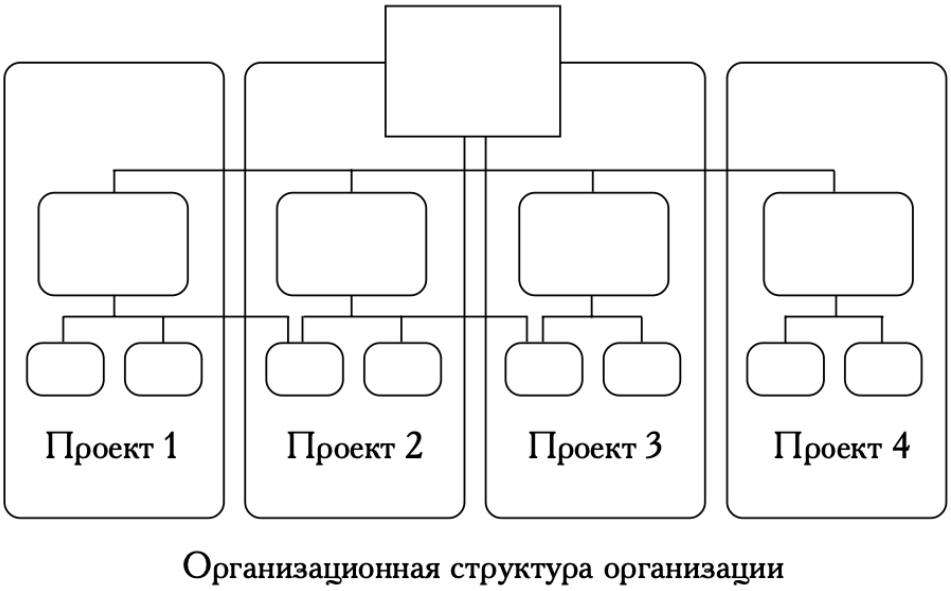

Рисунок 2 – Всеобщее управление проектами [11, с. 209]

Общими принципами построения организационной структуры управлениями проектами являются:

– соответствие организационной структуры системе взаимоотношений участников проекта;

– соответствие организационной структуры содержанию проекта;

– соответствие организационной структуры требованиям внешнего окружения [6, с. 12].

Рисунок 3 – Основные участники проекта [11, с. 82]

Вопрос 2. Классификация организационных структур управления проектом.

Подходы к организации управления проектами:

1) Функциональная структура управления проектами предполагает, что реализация проекта происходит в рамках существующей иерархической структуры организации с использованием вертикальных связей. В функциональной структуре управление проектом осуществляется линейным руководителем организации через группу подчиненных ему функциональных руководителей.

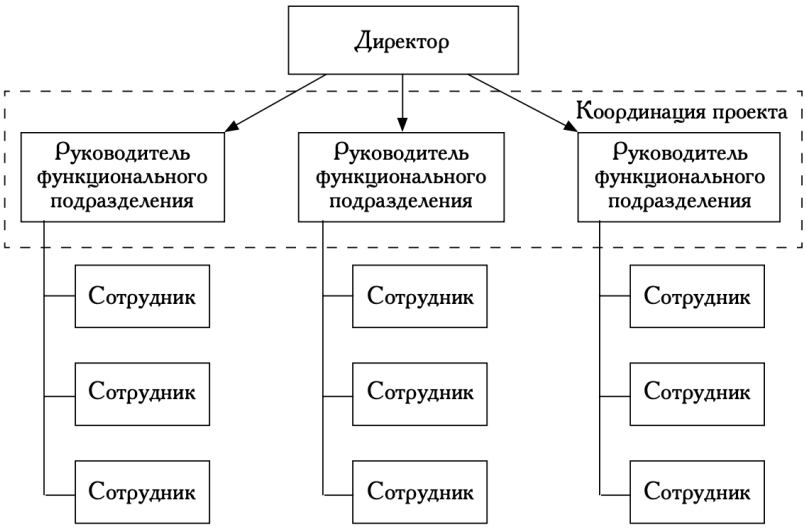

Рисунок 4 – Функциональная структура управления [11, с. 214]

2) Проектная структура – вся деятельность организации концентрируется на выполнении определенного проекта, на достижении его конечной цели. На предприятии создается несколько команд по числу выполняемых проектов. Во главе каждой команды стоит управляющий (менеджер проекта), который отвечает за реализацию своего проекта и подбор специалистов. Отличительная особенность проектной структуры заключается в том, что действующие в её составе функциональные подразделения создаются на временной основе для реализации конкретного проекта или группы проектов.

3) Матричная организационная структура – создается на базе двойного подчинения специалистов функциональных служб организации. При этом для полноценной горизонтальной интеграции на вертикальную функциональную структуру накладывается проектно-целевая структура. Специалисты числятся в функциональном подразделении и подчиняются его начальнику. При этом они одновременно участвуют в выполнении конкретных заданий по реализации проекта, который возглавляет его руководитель (менеджер проекта). Руководитель проекта отвечает за его результаты, а функциональный руководитель определяет состав конкретных исполнителей для выполнения работ по проекту [4, с. 23-28].

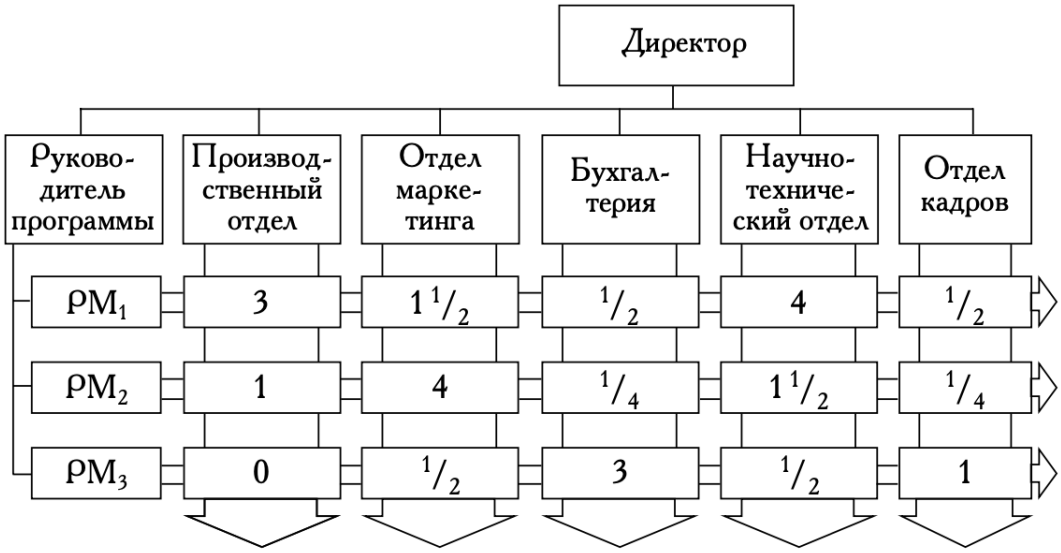

Рисунок 5 – Пример сильной матричной организационной структуры [11, с. 218]

Вопрос 3. Команда управления проектом.

Команда проекта – совокупность участников проекта, осуществляющих не только управленческую, но и исполнительскую, предметную деятельность по проекту, то есть команда проекта объединяет как управленцев, так и исполнителей, осуществляющих проект.

Участник команды проекта:

– проект-менеджер – управляет проектом, составляет планы управления проектом, оценивает выполнение проекта, предпринимает корректирующие действия, контролирует результаты, руководит командой проекта, отчитывается перед руководством организации и другими заинтересованными сторонами о текущем положении дел;

– инженер проекта – следит за технической целостностью проекта, процессами его проектирования, за соответствием затрат средств, ресурсов и времени на всех стадиях проекта запланированным показателям, является заместителем проект-менеджера;

– администратор проекта – осуществляет общее руководство деятельностью команды проекта, организует и контролирует работу офиса проекта;

– администратор контрактов – отвечает за заключение, выполнение и завершение контрактов с участниками проекта;

– менеджер по закупкам и поставкам – отвечает за выбор поставщиков работ, услуг, ресурсов по проекту, организацию закупок и поставок, контролирует риски проекта, относящие к закупкам, поставкам и качеству ресурсов; контролирует выполнение графиков поставок и своевременно вносит корректировки в случае нарушения их сроков;

– менеджер по персоналу – решает такие вопросы, как привлечение необходимых для реализации проекта человеческих ресурсов, обучение и повышение квалификации персонала, оценка участия каждого члена команды в достижении поставленных целей, вознаграждение персонала;

– менеджер по качеству – отвечает за все аспекты выполнения проекта, связанные с качеством работ, ресурсов и услуг по проекту;

– менеджер по коммуникациям – обеспечивает эффективное взаимодействие членов команды проекта, отвечает за информационные, программные системы, компьютерное и телекоммуникационное оборудование и обеспечение;

– менеджер по финансам – осуществляет контроль за организацией финансирования проекта, движением денежных потоков, организацией бухгалтерского учета, бюджетированием проекта; ведет оценку стоимостных показателей выполнения работа, осуществляет управление стоимостью проект;

– менеджер-ко ординатор – осуществляет контроль и координацию взаимоотношений меду функциональными группами внутри команды проекта [6, с. 14-15].

Методические материалы по теме 2

В ходе работы по теме студенту следует использовать лекционный материал; материалы, рассмотренные на практическом занятии; рекомендованную литературу; все материалы в соответствующем разделе дисциплины в ЭИОС КГТУ.

Ссылки на рекомендуемые источники по теме 2: [4, с. 23-28; 6, с. 12, 14-15; 11, с. 82, 209, 214, 218].

Тема 3. Планирование проекта

Форма проведения занятия – лекция.

Вопросы для обсуждения:

Вопрос 1. Планирования проекта: основные понятия.

Вопрос 2. Планирование качества.

Вопрос 3. Бюджетирование проекта и проектное финансирование.

Вопрос 4. Разработка сводного плана проекта.

Методические указания по изучению темы 1

Цель темы – изучить и понять особенности планирования проектной деятельности в современных условиях.

В рамках изучения темы необходимо рассмотреть основные определения, особенности планирования качества в рамках проекта, финансирование.

В результате изучения темы необходимо уметь разрабатывать сводный план проекта.

Вопрос 1. Планирования проекта: основные понятия.

Под планированием понимается непрерывный процесс определения наилучшего способа действий для достижения поставленных целей с учётом складывающейся обстановки. Основная цель планирования – это интеграция всех участников проекта для выполнения комплекса работ, обеспечивающих достижение конечных результатов проекта. К основным принципам планирования относят: целенаправленность, комплексность, системность, сбалансированность, оптимальность.

На этапе планирования определяются все необходимые параметры реализации проекта: продолжительность по каждому из контролируемых этапов, потребность в трудовых, материально-технических и финансовых ресурсах, сроки поставки сырья, материалов, комплектующих и технологического оборудования, сроки и объемы привлечения проектных, строительных и других организаций. Процессы и процедуры планирования проекта должны обеспечивать его реализуемость в заданные сроки с минимальной стоимостью в рамках нормативных затрат ресурсов и с надлежащим качеством.

Принято выделять следующие уровни планирования:

1) концептуальный;

2) стратегический;

3) тактический (или детальный).

Планирование в целом представляет собой совокупность процессов, связанных между собой взаимными отношениями. Процессы планирования по степени важности можно разделить на основные и вспомогательные [4, с. 41-43].

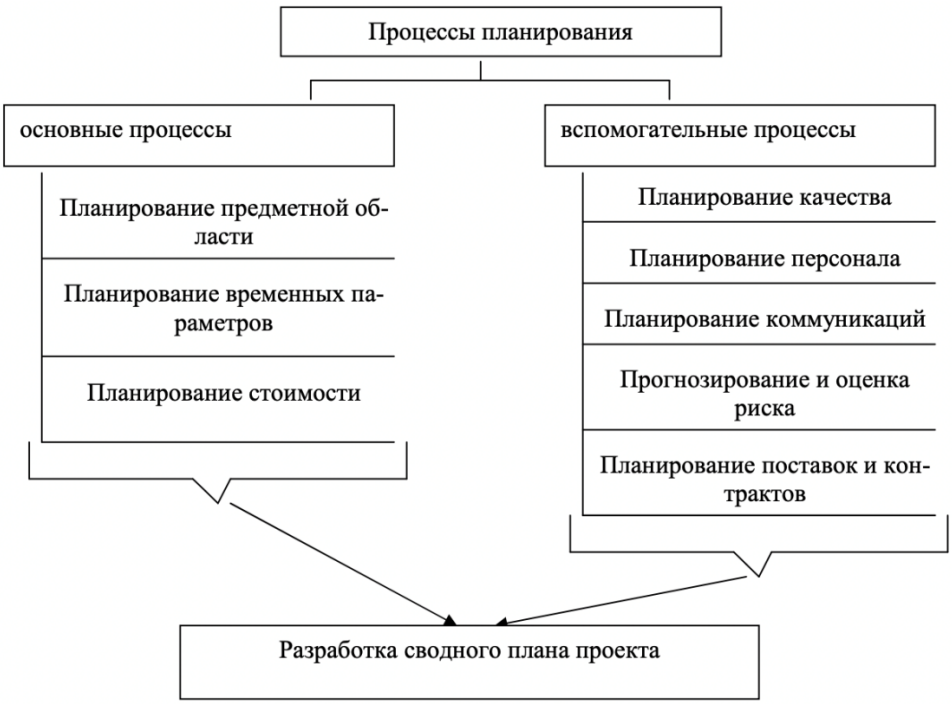

Рисунок 6 – Схема процессов планирования

Планирование проекта – процесс формулирования целей, определения сроков и способов их достижения на основе формирования комплекса работ, увязки ресурсов, необходимых для их выполнения, и согласования действия участников проекта.

Задачи планирования:

– координация деятельности участников проекта;

– определение порядка и сроков выполнения работ;

– выявление потребности в ресурсах и поиск возможностей для их удовлетворения [6, с. 25].

Вопрос 2. Планирование качества.

Качество – это целостная совокупность характеристик объекта, которые относятся к его способности удовлетворять установленные или предполагаемые потребности.

Принято различать четыре ключевых аспекта качества:

1. Качество, обусловленное соответствием рыночным потребностям и ожиданиям. Этот аспект качества достигается благодаря эффективному

определению и своевременной актуализации потребностей и ожиданий потребителя на основе анализа рынка.

2. Качество разработки и планирования проекта. Данный аспект качества достигается благодаря тщательной разработке самого проекта и его продукции.

3. Качество выполнения работ по проекту в соответствии с плановой документацией. Этот аспект качества обеспечивается благодаря соответствию реализованных характеристик проекта плановым.

4. Качество материально-технического обеспечения проекта [11, с. 664].

К настоящему моменту многие из мировых достижений менеджмента качества кодифицированы в форме международных стандартов серии ISO 9000:2000. В этих стандартах заложены некоторые общие принципы всеобщего менеджмента качества (TQM – Total Quality Management). К основным из них относятся:

1) Системный подход означает, что обеспечение качества необходимо осуществлять во всех процессах и на всех этапах жизненного цикла проекта. Системный взгляд на бизнес означает, что деятельность компании следует рассматривать как совокупность отдельных бизнес-процессов.

2) Нацеленность на потребителя, т. е. продукция или услуга проекта должны быть направлены на удовлетворение реальных потребностей. Компания, стремящаяся к достижению успеха на основе менеджмента качества, на первый план должна поставить работу с потребителями, выявление их требований к поставляемым продукции и услугам.

3) Обеспечение приоритета предупреждению, а не реакции на случившееся. Это означает, что стоимость избежания ошибок всегда меньше стоимости их исправления.

4) Непрерывность улучшений. Система управления качеством должна непрерывно функционировать и улучшаться, а также регулярно проверяться. Это один из наиболее важных принципов менеджмента качества. Конечная цель его – создание реальных конкурентных преимуществ, которые с высокой вероятностью приведут к росту финансовых показателей деятельности.

5) Вовлечение всех сотрудников. В процесс обеспечения качества желательно вовлечь как можно большее количество участников проекта.

6) Награды и признания, т. е. создание соответствующей системы мотивации повышения качества, например, зависимость размеров оплаты труда исполнителей и руководителей от уровня качества продукции и услуг проекта.

7) Бюджетное обеспечение, т. е. в бюджете проекта следует выделять статьи на обеспечение запланированного уровня качества.

В процессе планирования качества может применяться следующие методы и средства:

– анализ затрат и выгод;

– установление желательного уровня показателей качества проекта, исходя из сравнения с соответствующими показателями других проектов;

– эксперименты;

– диаграммы причин-следствий (диаграммы Исикавы) [4, с. 55-58].

Вопрос 3. Бюджетирование проекта и проектное финансирование.

Бюджетирование проекта – определение стоимостных значений, выполняемых в рамках проекта работ и проекта в целом, процесс формирования бюджета проекта.

Бюджет проекта – структура, состав и значение статей расходов, необходимых для реализации проекта, и статей расходов, возникающих в его результате.

Виды бюджетов:

– бюджет ожидания;

– предварительный бюджет;

– уточненный бюджет;

– окончательный бюджет;

– фактический бюджет.

Стадии финансирования проекта:

1) Предварительное изучение жизнеспособности проекта

2) Разработка плана реализации проекта

3) Организация финансирования

4) Контроль выполнения плана и условия финансирования

Формы проектного финансирования:

– финансирование с полным регрессом на заемщика;

– финансирование без права регресса на заемщика;

– финансирование с ограниченным правом регресса [6, с. 29-30].

После проведения технико-экономических исследований составляются предварительные бюджеты, которые носят в большей степени оценочный, нежели директивный характер. Такие бюджеты согласовываются со всеми заинтересованными лицами и в конечном итоге утверждаются руководителем проекта или другим лицом, принимающим решение. После того как бюджет обрел официальный статус, он становится эталоном, с которым сравниваются фактические результаты. В ходе реализации проекта возникают отклонения от ранее запланированных показателей, что должно своевременно отражаться в текущих бюджетах. И по завершении всех работ в качестве итогового документа создается фактический бюджет, в котором отражаются реальные цифры [11, с. 605-606].

Вопрос 4. Разработка сводного плана проекта.

Сводный план проекта (СПП) – это единый, последовательный и согласованный документ, который включает результаты планирования по всем подсистемам УП и является основой для выполнения и контроля проекта.

При разработке СПП используется вся имеющаяся информация, а также все основные и вспомогательные результаты, полученные при планировании по отдельным подсистемам управления проекта (т. е. предметной области, времени, стоимости). Также используется архивная информация, содержащая данные по ранее выполненным аналогичным проектам.

В процессе формирования сводного плана проекта используются методы и средства информационного обеспечения проекта, которые обеспечивают сбор, интегрирование и распределение результатов планирования по всем подсистемам управления проектом.

Результатом разработки СПП является формально утверждённый документ (или комплект документов), который используется для выполнения и контроля проекта. Форма этого документа зависит от типа проекта, а также традиций и фирменных стандартов организации, в которой он выполняется [4, с. 71-72].

Методические материалы по теме 3

В ходе работы по теме студенту следует использовать лекционный материал; материалы, рассмотренные на практическом занятии; рекомендованную литературу; все материалы в соответствующем разделе дисциплины в ЭИОС КГТУ.

Ссылки на рекомендуемые источники по теме 3: [4, с. 41-43, 55-58, 71-72; 6, с. 25, 29-30; 11, с. 605-606, 664].

Тема 4. Управление рисками

Форма проведения занятия – лекция.

Вопрос 1. Риски проекта, их классификация.

Вопрос 2. Методы анализа рисков.

Вопрос 3. Методы снижения рисков.

Методические указания по изучению темы 4

Цель темы – получить представление о возможных рисках в рамках реализации проекта.

В процессе изучения темы следует углубится в изучение методов анализа рисков и способов их минимизации. Более подробно изучить анализ чувствительности проекта, метод анализа сценариев развития проекта.

В результате изучения темы будут получены знания о выявлении и минимизации рисков проектной деятельности.

Вопрос 1. Риски проекта, их классификация.

Риск (рисковое событие) – это потенциальная, численно измеримая возможность неблагоприятных ситуаций при выполнении проекта и вызванных ими последствий в виде потерь, ущерба, убытков в связи с неопределённостью.

Управление рисками – это совокупность методов анализа и нейтрализации факторов риска, объединённых в систему планирования, мониторинга и регулирующих воздействий. Управление рисками включает следующие элементы:

1) выявление и классификацию предполагаемых рисков;

2) анализ и оценку проектных рисков;

3) выбор методов управления рисками;

4) применение выбранных методов снижения рисков;

5) контроль, анализ и оценка действий по снижению рисков и выработка решений.

В фазе разработки проекта управление рисками предполагает:

– выявление факторов риска;

– их анализ, количественную оценку;

– построение управляющих моделей;

– планирование мероприятий, направленных на предотвращение или снижение негативного воздействия выявленных рисков [6, с. 38, 4, с. 63-64].

Планирование управления рисками — процесс принятия соответствующих решений для конкретного проекта. Этот процесс может включать решения по организации, кадровому обеспечению процедур управления рисками проекта, выбор предпочтительной методологии, источников данных для идентификации риска, временной интервал для анализа ситуации. Важно спланировать управление, адекватное как уровню и типу риска, так и важности проекта для организации.

Рисунок 7 – Процессы планирования управления рисками проектов [11, с. 826]

Вопрос 2. Методы анализа рисков.

Анализ проектных рисков начинается с их классификации и идентификации, т.е. с их качественного описания и определения того, какие виды рисков угрожают конкретному проекту в данном окружении при существующих экономических, политических, правовых условиях.

Анализ проектных рисков подразделяется на качественный и количественный. При качественном анализе происходит выявление предполагаемых рисков проекта и их систематизированное описание, т. е. классификация. При количественном анализе производится конкретная числовая оценка изменений эффективности проекта в связи с рисками.

Основные результаты качественного анализа рисков:

– выявление конкретных рисков проекта и порождающих их причин;

– анализ и стоимостной эквивалент гипотетических последствий возможной реализации отмеченных рисков;

– предложение мероприятий по минимизации ущерба, их стоимостная оценка [11, с. 841].

Количественная оценка рисков определяет вероятность их возникновения и влияние их последствий на проект, что помогает группе управления им верно принимать решения и избегать неопределенности.

Методы количественного анализа рисков проекта, к основным из которых относятся:

1) вероятностный анализ рисков;

2) экспертный анализ рисков;

3) метод аналогий (или аналогов);

4) анализ показателей предельного уровня;

5) анализ чувствительности проекта;

6) метод анализа сценариев развития проекта;

7) метод построения дерева решений проекта;

8) другие методы [4, с. 65-66].

Последовательность работ по анализу рисков:

1. Подбор опытной команды экспертов.

2. Подготовка специального вопросника и встречи с экспертами.

3. Выбор техники анализа рисков.

4. Установление факторов рисков и их значимости.

5. Создание модели механизма действия рисков.

6. Установление взаимосвязи отдельных рисков и совокупного эффекта от их воздействия.

7. Распределение рисков между участниками проекта.

8. Рассмотрение результатов анализа рисков — обычно в форме специально подготавливаемого отчета [11, с. 824].

Вопрос 3. Методы снижения рисков.

Планирование реагирования на риски — разработка методов и технологий снижения их отрицательного воздействия на проект. Эта процедура повышает эффективность его защиты от рисков. Планирование включает в себя идентификацию и распределение каждого риска по категориям. Эффективность

разработки мер реагирования окажет прямое влияние на последствия воздействия риска на проект.

После анализа и оценки рисков проекта выбирается один из методов их снижения:

1) диверсификация, т. е. распределение рисков между участниками проекта (например, долевое финансирование проектов). Распределение проектных рисков между его участниками является эффективным способом их снижения. Теория надежности показывает, что с увеличением количества параллельных звеньев в системе вероятность отказа в ней снижается пропорционально количеству таких звеньев. Поэтому распределение рисков между участниками проекта повышает надежность достижения результата. Логичнее всего при этом сделать ответственным за конкретный вид риска того из его участников, который обладает возможностью точнее и качественнее рассчитывать и контролировать данный риск. Распределение рисков фактически реализуется в процессе подготовки плана проекта и контрактных документов;

2) страхование риска, т. е. передача определённых рисков страховой компании; осуществляется в том случае, если участники проекта не в состоянии обеспечить реализацию проекта при наступлении того или иного рискового события собственными силами.

3) резервирование средств на покрытие непредвиденных расходов представляет собой способ борьбы с риском, предусматривающий установление соотношения между потенциальными рисками, влияющими на стоимость проекта, и размером расходов, которые необходимы для преодоления сбоев в ходе его реализации [4, с. 67-68; 11, с. 860-863].

Методические материалы по теме 4

В ходе работы по теме студенту следует использовать лекционный материал; материалы, рассмотренные на практическом занятии; рекомендованную литературу; все материалы в соответствующем разделе дисциплины в ЭИОС КГТУ.

Ссылки на рекомендуемые источники по теме 4: [4, с. 63-64, 65-66, 67-68; 6, с. 38; 11, с. 824, 826, 841, 860-863].

Тема 5. Управление реализацией проекта

Форма проведения занятия – лекция.

Вопросы для обсуждения:

Вопрос 1. Управление исполнением проекта.

Вопрос 2. Контроль и мониторинг проекта.

Вопрос 3. Управление изменениями.

Методические указания по изучению темы 5

Цель темы – получить представление об особенностях реализации проектов.

В рамках темы изучить содержание контроля проекта, особенности мониторинга работ по проекту, управление изменениями.

В результате изучения темы важно понимать особенности контроля и регулирования проектной деятельности.

Вопрос 1. Управление исполнением проекта.

Управление исполнением проекта – определение и применение необходимых управляющих воздействия с целью успешной реализации проекта.

Этапы управления исполнением проекта:

1. Мониторинг фактического выполнения работ.

2. Анализ состояния работ и их результатов.

3. Корректирующие действия [6, с. 36].

Вопрос 2. Контроль и мониторинг проекта.

Основная цель контроля проекта – обеспечение выполнения плановых показателей и повышение общей эффективности планирования.

Для создания эффективной системы контроля необходимы:

– тщательное планирование всех работ, выполнение которых необходимо для завершения проекта;

– точная оценка времени, ресурсов и затрат;

– учет фактического выполнения работ и затрат во временном разрезе;

– периодическая переоценка времени и затрат, требующихся для выполнения оставшейся работы;

– многократное периодическое сравнение фактического выполнения работ и затрат с графиком и бюджетом [4, с. 73-74].

Мониторинг – контроль, слежение, учет, анализ и составление отчетов о фактическом выполнении проекта в сравнении с планом.

В случае отклонения проекта от плана используются пять основных возможных вариантов действий:

1) Нахождение альтернативного решения
2) Пересмотр стоимости.
3) Пересмотр сроков.
4) Пересмотр содержания работ.
5) Прекращение проекта [4, с. 75-76].

Вопрос 3. Управление изменениями.

Управление изменениями представляет собой процесс их прогнозирования и планирования, регистрации всех потенциальных изменений (в содержании проекта, спецификации, стоимости, плане, сетевом графике и т. д.) для детального изучения, оценки последствий, одобрения или отклонения, а также для организации мониторинга и координации исполнителей, реализующих такие изменения.

В общем виде процесс контроля изменений проекта включает пять основных стадий:

1. Описание. На начальной стадии необходимо уяснить и описать предлагаемое изменение. Предложение документируется и обсуждается.

2. Оценка. Вторая стадия предусматривает полномасштабный анализ влияния предлагаемого изменения. Для этого производятся сбор и согласование всей информации, необходимой для оценки последствий данного изменения. Результаты исследования документируются и обсуждаются.

3. Одобрение. Рассматриваются результаты исследований и принимается решение: одобрить изменение, отказать, отложить. Если принято решение отложить реализацию изменения, то необходимо провести дополнительные исследования и расчеты. Если принимается положительное решение, то утверждаются исполнители и выделяются средства на проведение изменения. Принятые решения документируются.

4. Реализация. Изменение вносится в план проекта и реализуется.

5. Подтверждение исполнения. Контроль корректного и полного выполнения работ в рамках данного изменения. В случае положительного результата изменение снимается с контроля [4, с. 77-78].

Методические материалы по теме 5

В ходе работы по теме студенту следует использовать лекционный материал; материалы, рассмотренные на практическом занятии; рекомендованную литературу; все материалы в соответствующем разделе дисциплины в ЭИОС КГТУ.

Ссылки на рекомендуемые источники по теме 5: [4, с. 73-74, 75-76, 77-78; 6, с. 36].

2 Методические указания для подготовки к практическим занятиям

Тема 1. Основные понятия проектной деятельности.

Форма проведения занятия – практическое занятие.

Практические задания

Задание 1. 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?

Задание 2. В процессе реализации проекта строительства жилого дома были проведены следующие работы: покупка земельного участка, получение разрешения на строительство, проектирование дома, земляные работы, возведение фундамента, возведение стен и перекрытий, кровля крыши, наружная отделка дома, подведение коммуникаций, ввод дома в эксплуатацию и получение правоустанавливающих документов. Все ли этапы реализации проекта учтены? Какие этапы оказались пропущены? Распределите работы по фазам жизненного цикла проекта.

Задание 3. Вы являетесь руководителем производственного предприятия. Текущая ситуация на рынке складывается благоприятно. Прогнозы свидетельствуют о перспективах увеличения спроса на продукцию предприятия. В связи с этим вами было принято решение о расширении производственных мощностей путем строительства дополнительного цеха. Определите основные этапы реализации данного проекта с момента принятия решения и до момента сдачи цеха в эксплуатацию.

Задание 4. Подумайте, что вы считаете наибольшими достижениями человечества за последние десять лет. Посмотрите на эти достижения с точки зрения понятия «проект». Какие из них являются результатом успешного осуществления проекта?

Методические указания к теме 1

- изучить литературные и информационные источники;

- результатом проведения практического занятия является ознакомление с основами дисциплины и базовыми понятиями.

Вопросы для самоконтроля

1. Дайте определение понятия «проект».
2. Перечислите отличительные черты проекта.
3. Какие инструменты управления проектами Вам известны?
4. Какие методы управления проектами Вы знаете?
5. Перечислите основные этапы развития управления проектами.

6. Для каких отраслей особенно высоки потенциальные выгоды от применения методов управления проектами?

Тема 2. Организационные структуры управления проектами

Форма проведения занятия – практическое занятие.

Практические задания

Задание 1. Описать действующие организационные структуры проектного управления. Представить виды и дать характеристики (указать преимущества и недостатки) организационных структур, используемых при реализации проектов.

Задание 2. Рассмотрите конкретный пример реализации какого-либо проекта. Выявите наличие признаков проекта. Определите подсистемы управления данного проекта. Какие функциональные области задействованы в ходе реализации проекта? На каком этапе на данный момент находится жизненный цикл данного проекта? Определите потенциальную полезность этого проекта для реализующей его организации.

Задание 3. Заполните матрицу ответственности проекта по имеющимся данным, используя следующие обозначения:

1 – ответственный исполнитель;

2 – соисполнитель;

3 – проверка исполнения;

4 – согласование.

Ответственный	Формирование идеи проекта и постановка цели	Технико-экономическое обоснование проекта	Маркетинговое исследование идеи проекта	Поиск и приобретение новых технологий	Определение оптимального варианта проекта	Подбор персонала	Заключение договоров с поставщиками	Расчет себестоимости нового товара	Выпуск пробной партии продукции

Директор									
Главный бухгалтер									
Главный инженер									
Коммерческий директор									
Начальник отдела кадров									
Начальник отдела маркетинга									
Заведующий производством									
Заведующий лабораторией контроля качества									
Юрисконсульт									

Методические указания к теме 2

- изучить литературные и информационные источники;

- результатом проведения практического занятия является ознакомление с основами дисциплины и базовыми понятиями.

Вопросы для самоконтроля

1. Что такое организационная структура управления проектом?

2. Какие общие принципы построения организационных структур управления проектами Вам известны?

3. Какие типы структур управления проектами Вы знаете?

4. Какие типы сложных организационных структур управления проектом Вы знаете? Изобразите и кратко охарактеризуйте их.

5. Изобразите функциональную структуру управления проектной деятельностью. В чем состоят ее преимущества и недостатки?

6. Кто такие посредники в функциональных структурах?

Тема 3. Планирование проекта

Форма проведения занятия – практическое занятие.

Практические задания

Задание 1.

Постройте диаграмму Ганта по имеющимся данным о проекте проведения маркетингового исследования путем опроса потенциальных потребителей:

1) доработка анкеты – 2 дня;

2) пилотное исследование – 2 дня;

3) тиражирование анкет – 1 день;

4) инструктаж персонала – 2 дня;

5) сбор информации (проведение опроса) – 10 дней;

6) контроль качества входной информации – 10 дней;

7) обработка информации – 9 дней;

8) логический контроль базы данных – 2 дня.

Между этапами реализации проекта имеются следующие зависимости:

– Доработка анкеты необходима в процессе проведения апробации (предварительного опроса), поэтому этапы 1 и 2 могут проводиться одновременно.

– Тиражирование анкет и инструктаж персонала могут быть начаты на второй день пилотных (пробных) опросов.

– Этапы 6 и 7 начинаются на следующий день после начала предыдущего этапа.

– Логический контроль базы данных может быть начат в последний день обработки информации.

Задание 2. Имеются следующие данные о стоимости работ по проекту. Рассчитайте показатели, которых не хватает, чтобы заполнить таблицу.

Работа	Плановые затраты (BCWP), руб.	Освоенный объем (BCWP), руб.	Фактические затраты (ACWP), руб.	Отклонение по затратам		Отклонение по расписанию	
				CV, руб.	CVP, %	SV, руб.	SVP, %
1	55 000	50 000	52 000				
2	42 000	42 000	43 500				
3	38 000	25 000	27 000				
4	15 000	5 000	3 000				
Всего							

Методические рекомендации к решению задания

Плановые **(**бюджетные**)** затраты (*BCWS*) – это бюджетная стоимость работ, запланированных в соответствии с расписанием, или количество ресурсов, которые предполагается использовать к текущей дате.

Плановые затраты = Общий бюджет × % выполнения плана

Фактические затраты (*ACWP*) – это стоимость фактически выполненных работ на текущую дату или количество ресурсов, фактически потраченных на выполнение работ до текущей даты.

Освоенный объем (B*CWP*) – это плановая стоимость фактически выполненных работ или количество ресурсов, запланированных на фактически выполненный объем работ к текущей дате.

Освоенный объем = Плановая стоимость × % использования ресурса

Отклонение по затратам (*CV* – Cost Variance):

в стоимостных единицах:

CV = освоенный объем − фактические затраты = DCWP − ACWP

в процентах:

$$CVP(\%) = 100 \times \frac{\text{отклонение по затратам в стоимостных единицах}}{\text{освоенный объем}} =$$

$$= 100 \times \frac{CV}{DCWP}$$

Отклонение по расписанию (*SV* – Schedule Variance):

в стоимостных единицах:

SV = освоенный объем − плановые затраты = BCWP − BCWS

в процентах:

$$SVP\ (\%) = 100 \times \frac{\text{отклонение по расписанию в стоимостных единицах}}{\text{плановые затраты}} =$$

$$= 100 \times \frac{SV}{BCWS}$$

Методические указания к теме 3

- изучить литературные и информационные источники;

- результатом проведения практического занятия является ознакомление с основами дисциплины и базовыми понятиями.

Вопросы для самоконтроля

1. Что такое планирование проекта? Какова его основная цель?
2. Какие задачи решаются в прогрессе планирования проекта?
3. Какие исходные данные используются при планировании проекта?
4. Что является основным результатом планирования проекта?
5. На какие виды делятся процессы планирования проекта?
6. Какие процессы планирования относятся к основным?

Тема 4. Управление рисками

Форма проведения занятия – практическое занятие.

Практические задания

Задание 1. Укажите на примере предприятия, с деятельностью которого вы знакомы, дестабилизирующие факторы внешней и внутренней среды и связанные с ними внешние и внутренние риски. Укажите не менее 10 примеров.

Задание 2. Определите специфические виды риска для следующих организаций (не менее 5 рисков):

- Строительная организация.
- Коммерческий банк.
- Сельскохозяйственная организация.
- Высшее учебное заведение.
- Международная компания с представительством в России.
- Туристическая фирма.

Задание 3. По итогам 3-месячной работы над проектом (планируемый срок выполнения проекта 12 месяцев) были определены следующие данные. Прогнозная стоимость проекта составила 450 тыс. руб. При этом отклонение по завершении – 32 тыс. руб. Освоенный объем составил 100 тыс. руб., плановый – 110 тыс. руб. Определите прогнозную продолжительность проекта, фактические затраты, отклонение по стоимости, отклонение по срокам, а также индексы выполнения расписания, бюджета и эффективности. Дайте характеристику состояния данного проекта.

Методические указания к теме 4

- изучить литературные и информационные источники;

- результатом проведения практического занятия является ознакомление с основами дисциплины и базовыми понятиями.

Вопросы для самоконтроля

1. Что такое риск? Какие его экономические результаты Вам известны?

2. Что такое управление рисками? Как оно осуществляется в разных фазах жизненного цикла проекта?

3. Что такое оценка рисков?

4. Какие методы могут использоваться для оценки рисков?

5. Когда применяется метод экспертной оценки рисков? Каковы его достоинства и недостатки?

6. В чем состоит сущность метода анализа чувствительности? Какие варианты реализации этого метода Вам известны?

Тема 5. Управление реализацией проекта

Форма проведения занятия – практическое занятие.

Практические задания

Задание 1. Имеется исходная информация по проекту: плановый объем работ составляет 2200 денежных единиц, освоенный объем – 2 000 денежных единиц, фактическая стоимость выполненных работ составляет 2 500 выполненных единиц, бюджет по завершению проекта – 10 000 денежных единиц.

Дайте ответы на следующие вопросы:

– Чему равен индекс выполнения стоимости (CPI) для данного проекта и что он говорит о состоянии проекта на данный момент?

– Определите отклонение по стоимости CV этого проекта.

– Определите отклонение по стоимости SV и статус проекта (отстает либо опережает график работ).

– Определите прогноз стоимости по завершению EAC при условии, что текущие отклонения считаются типичными.

Задание 2. Рассчитайте потребность проекта в финансировании, если имеется следующая информация по денежным потокам от следующих видов деятельности компании по проекту.

Потоки	1-й год	2-й год	3-й год	4-й год
Операционная деятельность	200	300	700	900
Инвестиционная деятельность	-800	-100	0	0
Финансовая деятельность	650	-150	-550	-450

Задание 3. Сумма первоначальных инвестиций в инвестиционный проект составила 500 тыс. руб., ожидаемые ежегодные поступления денежных средств от реализации проекта распределились по годам следующим образом: 1-й год – 150 тыс. руб., 2-й год – 150 тыс. руб., 3-й год – 240 тыс. руб. Определить срок окупаемости проекта с точностью до месяца.

Методические указания к теме 5

- изучить литературные и информационные источники;

- результатом проведения практического занятия является ознакомление с основами дисциплины и базовыми понятиями.

Вопросы для самоконтроля

1. Из каких основных этапов состоит прогресс управления исполнением проекта?
2. Какие принципы должны быть положены в основу эффективной системы контроля исполнения проекта?
3. Какие критерии контроля являются основными для большинства проектов?
4. Какие основные методы контроля фактического выполнения работ Вы знаете? В чем их сущность?
5. Что представляет собой процесс корректировки исполнения проекта?
6. Что представляет собой управление изменениями?

Тест для проверки текущих знаний студентов

1. Определите понятие управление проектами:

а) это область управления, охватывающая те сферы деятельности компании, в которых создание продукта или услуги реализуется как уникальный комплекс взаимосвязанных целенаправленных мероприятий при определенных требованиях, касающихся сроков, бюджета и характеристик ожидаемого результата;

б) это применение знаний, навыков, инструментов и методов управления к проектной деятельности для удовлетворения предъявляемых к проекту требований;

в) это временное предприятие, предназначенное для создания уникальных продуктов, услуг или результатов.

2. Цель проекта – это:

а) желаемый результат деятельности, достигаемый в итоге успешного осуществления проекта в заданных условиях его выполнения;

б) направления и основные принципы осуществления проекта;

в) получение прибыли;

г) причина существования проекта.

3. Укажите основные характеристики проекта:

а) временность;

б) уникальность результата;

в) последовательная разработка;

г) постоянство состава команды проекта.

4. По масштабу выделяют проекты:

а) финансовый;

б) малый;

в) средний;

г) реальный;

д) мегаропект;

е) мультипроект.

5. Какая фаза жизненного цикла проекта требует наибольших ресурсных затрат:

а) концепция;

б) планирование и разработка;

в) осуществление;

г) завершение.

6. Участники проекта — это:

а) физические лица и организации, которые непосредственно вовлечены в проект или чьи интересы могут быть затронуты при осуществлении проекта;

б) конечные потребители результатов проекта;

в) команда, управляющая проектом;

г) заказчик, инвестор, менеджер проекта и команда проекта.

7. Под командой проекта понимается:

а) временный коллектив, занимающийся реализацией определенного проекта;

б) объединение людей, включенных в совместную деятельность по реализации конкретного проекта, сплоченных относительно целей и задач проекта, согласованно взаимодействующих и имеющих схожие ценности в своей деятельности;

в) часть персонала организации, вовлеченная в проектную деятельность.

8. Какие факторы из следующих не являются преимуществами матричной структуры управления проектом?

а) связи между функциональными подразделениями расширена;

б) дублирование ресурсов минимизировано;

в) политики в организации согласованы;

г) есть две группы руководителей – функциональные и административные менеджеры;

д) руководители – члены команды имеют функциональные области после того, как проект будет разработан.

9. Что является главным преимуществом организации функционального типа:

а) единственная точка контакта для заказчика;

б) стабильная организационная структура;

в) проектная ориентация;

г) легкость формирования многофункциональных команд.

10. Роль руководителя проекта и команды:

а) в слабой матричной структуре: у руководителя – постоянная, а у команды проекта – временная;

б) в сбалансированной матричной структуре: у руководителя – постоянная, а у команды проекта – временная;

в) в сбалансированной матричной структуре: у руководителя – временная, а у команды проекта – постоянная.

11. Риск при осуществлении проекта:

а) вероятность возникновения неблагоприятных политических последствий в форме потери ожидаемого дохода в ситуациях неопределенности его осуществления;

б) вероятность возникновения неблагоприятных финансовых последствий в форме потери ожидаемого дохода в ситуациях неопределенности его осуществления;

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

12. Управление риском проекта это:

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

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

в) системное применение политики, процедур и методов управления к задачам определения ситуации, идентификации, анализа, оценки, обработки, мониторинга риска и обмена информацией, для обеспечения снижения потерь и увеличения рентабельности.

13. К способам снижения проектного риска относится:

а) диверсификация;

б) планирование;

в) мотивирование.

14. Какие риски не являются проектными:

а) риски расписания;

б) бюджетные риски;

в) ресурсные риски;

г) операционные риски.

15. На этапе планирования проекта определяются:

а) задачи проекта;

б) сроки выполнения проекта;

в) исполнители проекта;

г) бюджет проекта.

16. Сетевой график – основа информационной системы проекта, которая используется для принятия решений:

а) связанных с управлением временем проекта;

б) связанных со стоимостью проекта;

в) связанных с ходом выполнения проекта;

г) связанных с планированием ресурсов проекта;

д) все вышеперечисленное.

17. Системы календарного планирования используются:

а) для управления базами данных;

б) для автоматизации работы с планом проекта;

в) для решения оптимизационных задач;

г) для управления рисками проекта.

18. Вид контроля, не входящий в систему контроля проекта:

а) предварительный;

б) инвестиционный;

в) текущий;

г) заключительный.

19. Завершение проекта – это стадия процесса управления проектом, включающая процессы:

а) формирования концепции проекта;

б) формирования сводного плана проекта;

в) осуществления всех запланированных проектных работ;

г) ввода в эксплуатацию и принятия проекта заказчиком, документирования и анализа опыта реализации проекта.

20. Какие операции выполняются на этапе закрытия проекта:

а) роспуск команды проекта;

б) документирование полученного опыта и оценка эффективности проекта;

в) архивирование проектных документов;

г) формальная передача продукта проекта заказчику;

д) окончательные взаиморасчеты с контрагентами/соисполнителями по проекту.

3 Методические указания по подготовке и сдаче зачета

Промежуточная аттестация для очной и очно-заочной форм обучения проводится в форме дифференцированного зачета с оценками («отлично», «хорошо», «удовлетворительно» и «неудовлетворительно») в шестом семестре.

В случае применения электронного обучения (ЭО), дистанционных образовательных технологий (ДОТ) при проведении зачета производится идентификация личности обучающегося. Преподаватель не вправе принимать зачет при отсутствии электронной ведомости (ЭВ) или электронного индивидуального экзаменационного листа, а также у обучающихся, не допущенных к сдаче зачета.

Результат зачета объявляется обучающемуся непосредственно после его сдачи и заносятся преподавателем в ЭВ. Если обучающийся явился, но отказался от ответа, то в ЭВ проставляется «неудовлетворительно», «не зачтено», без учета причины отказа.

Зачет выставляется с учетом результатов текущего контроля успеваемости, индивидуального задания и ответа на один теоретический вопрос (в том числе в рамках балльно-рейтинговой системы).

Перечень типовых вопросов к зачету:

1. Особенности проекта как объекта управления.
2. Содержание и этапы проектной деятельности.
3. Цель и стратегия проекта, результаты проекта.

4. Юридические аспекты управления проектами.

5. Взаимосвязь между управлением проектами и управлением инвестициями.

6. Жизненный цикл проекта.

7. Принципы организации управления проектом.

8. Субъекты проектной деятельности, их виды.

9. Организационная структура управления проекта.

10. Виды организационных структур.

11. Участники проектной деятельности и их функции.

12. Стандарты в области управления проектами.

13. Функциональная, проектная и матричная структуры.

14. Этапы проектного анализа.

15. Виды проектов.

16. Классификация проектов.

17. Жизненный цикл и фазы проекта.

18. Процессы инициации, планирования, организации, контроля выполнения проекта.

19. Экономическое обоснование проекта.

20. Процессы и уровни планирования проекта.

21. Основные принципы управления стоимостью проекта.

22. Бюджетирование проекта.

23. Методы контроля стоимости проекта.

24. Разработка бизнес-плана, цели и задачи, область применения и целевая аудитория.

25. Оценка жизнеспособности и финансовой реализуемости проекта.

26. Организационная структура проекта и его внешнее окружение.

27. Организационные формы финансирования проектов.

28. Эффект и эффективность.

29. Виды эффективности проектной деятельности.

30. Эффекты и индикаторы успешности реализации проекта.

31. Основные показатели эффективности проекта.

32. Понятие и сущность риска.

33. Анализ проектных рисков.

34. Влияние риска и неопределенности при оценке эффективности проекта.

35. Информационное обеспечение управления рисками.

36. Формирование проектной команды.

37. Система стимулов и мотиваций команды.

38. Итоговые документы планирования персонала проекта: штатно-должностное расписание проекта, матрица ответственности, план управления персоналом.

39. Система стандартов в области управления проектами.

40. Команда управления проектом.

41. Эффективность реализации проекта и ее виды.

42. Методы контроля стоимости проекта.

43. Классификационная система рисков проекта.

44. Концепция приемлемого риска. Методы управления проектными рисками.

45. Управление коммуникациями.

46. Общие принципы выбора направлений проектной деятельности.

Индивидуальное задание

В рамках изучения дисциплины обучающийся готовит индивидуальное задание – проект на выбранную тему. Тема обсуждается с преподавателем на первых практических занятиях изучения дисциплины.

Примерами проектов могут быть:

– разработка нового продукта или услуги;

– осуществление изменений в организационно-управленческой структуре организации;

– разработка или приобретение новой или усовершенствованной информационной системы (оборудование или программное обеспечение);

– строительство здания, промышленного предприятия или сооружения;

– внедрение, улучшение или усовершенствование существующих бизнес-процессов и процедур.

Структура проекта содержит:

– титульный лист;

– содержание;

– введение;

– основную часть;

– заключение (выводы и предложения);

– список использованных источников;

– приложения.

Оформление работы осуществляется согласно Методическим указаниям по оформлению учебных текстовых работ, действующим в Институте [5].

Титульный лист содержит общую информацию: наименование проекта, автор проекта (Приложение 1).

В Содержании приводятся заголовки разделов работы и указываются страницы, с которых они начинаются.

Введение (1,5–2 страницы) предусматривает обоснование актуальности выбранной темы, цель и задачи проводимой работы.

Основная часть включает следующие подразделы:

– наименование, цель и задачи проекта;

– жизненный цикл проекта;

– организационная структура управления проекта;

– диаграмма Ганта проекта;

– риски реализации проекта;

– управление исполнением проекта.

В заключении последовательно излагаются выводы по всем разделам работы и предложения, сделанные автором. Они должны быть краткими и

четкими, дающими полное представление о содержании, значимости и обоснованности предложений.

Список использованных источников выполняется в алфавитном порядке и должен включать не менее 10-ти источников.

В приложение следует выносить вспомогательный материал, который при включении в основную часть работы загромождает текст. К вспомогательному материалу относятся таблицы вспомогательных данных, инструкции, типовые договоры, иллюстрации (фотоматериалы) и др.

К защите обучающийся представляет индивидуальное задание, предварительно выложив его в ЭИОС, и иллюстративный материал в форме презентации.

В процессе защиты обучающийся раскрывает содержание выполненной работы, анализирует полученные результаты и делает соответствующие выводы. Обсуждение предложенных мероприятий проходит в рамках круглого стола.

Критерии оценки проекта:

Наименование критерия	Количество баллов (0-5 баллов)
Актуальность	
Цели, задачи, которые решает проект	
Наличие выводов	
Качество выступления	
Качество презентации	
Ответы на вопросы	
Всего баллов	

Итоговая зачетная оценка рассчитывается, как средняя между текущей работой обучающегося и выполненным индивидуальным заданием.

4 Методические указания по выполнению самостоятельной работы по дисциплине

Тема 1. Основные понятия проектной деятельности.

Задания для самостоятельной работы:

1. Что представляет собой окружающая среда проекта?
2. Какие группы факторов выделяют в составе окружающей среды проекта?
3. Приведите примеры факторов (объектов), включаемых в непосредственное окружение проекта.
4. Приведите примеры факторов (объектов), включаемых в дальнее окружение проекта.
5. Перечислите основные составляющие внутренней среды проекта.
6. Дайте определение термина «участники проекта».
7. Как можно классифицировать участников проекта?
8. Приведите примеры активных участников для любого проекта.
9. Приведите примеры пассивных участников для любого проекта.
10. Приведите примеры непосредственных участников для любого проекта.
11. Приведите примеры косвенных участников для любого проекта.
12. Перечислите фазы жизненного цикла проекта и охарактеризуйте их.

Тема 2. Организационные структуры управления проектами.

Задания для самостоятельной работы:

1. Что понимается под управлением проектами?
2. Какие факторы влияют на управление проектной деятельностью?
3. По каким принципам формируется дивизиональная структура управления?
4. Какие виды проектной структуры управления Вы знаете?
5. Какие разновидности матричной структуры управления Вы знаете?

6. Какие базовые варианты схем управления проектом Вам известны?
7. Что такое команда проекта?
8. Что такое команда управления проектом?
9. Кто может входить в команду управления проектом?
10. Могут ли в команду проекта входить представители сторонних организаций?

Тема 3. Планирование проекта.

Задания для самостоятельной работы:

1. Какова цель планирования проекта?
2. Для чего необходима структура разбиения работ?
3. Зачем необходима структурная схема организации проекта?
4. Что показывает матрица ответственности проекта?
5. В чем заключается основной смысл сетевого планирования?
6. Перечислите основные методы определения зависимостей между работами.
7. Что определяет критический путь проекта?
8. На какие работы прежде всего необходимо обратить внимание с целью сокращения сроков реализации проекта?
9. Как использование резервов времени может привести к сокращению сроков реализации проекта?
10. Каково назначение диаграммы Ганта?

Тема 4. Управление рисками.

Задания для самостоятельной работы:

1) В чем разница между риском и неопределенностью?
2) В чем состоит важность правильной классификации рисков при управлении проектами?
3) Каким образом осуществляется управление проектными рисками?
4) Какие методы количественной оценки проектных рисков вы знаете?

5) В чем состоит сущность метода формализованных сценариев?

6) Что представляет собой метод Монте-Карло?

7) Какие шаги включает в себя последовательность имитационного моделирования рисков проекта с использованием метода Монте-Карло?

8) Опишите, как используется метод построения дерева решений для анализа рисков проекта.

9) Какие методы минимизации рисков Вам известны? Кратко охарактеризуйте сущность каждого метода.

10) В чем смысл ведения журнала рисков проекта?

Тема 5. Управление реализацией проекта.

Задания для самостоятельной работы:

1) Какую роль играют коммуникации в проекте?

2) Какие технологии используются при управлении коммуникациями проекта?

3) Объясните, какую роль играют контроль и мониторинг в реализации проекта?

4) Перечислите, какими методами можно осуществить контроль исполнения проекта.

5) Кто должен осуществлять мониторинг реализации проекта?

6) Почему в ходе реализации проекта неизбежны изменения?

7) Как соотносится система управления изменениями и система управления конфигурацией проекта?

8) Как связаны управление качеством и управление проектами?

9) Как планируются затраты на качество в управлении проектами?

10) Какие виды контроля качества применяются в управлении проектами?

Типовые задания для самостоятельной работы студента

Задание 1. Допустим, бюджет проекта составляет 120 денежных единиц. На выполнение работ до текущей даты планировалось израсходовать 35

денежных единиц (план затрат на определенную дату), а фактически было израсходовано 42 денежных единицы. При этом на выполнение работ нужно было израсходовать 30 денежных единиц (план стоимости выполненных работ).

Рассчитайте отклонение по затратам традиционным методом и методом освоенного объема.

Задание 2. В ходе реализации проекта потребность в ресурсе составляет 900изделий. Затраты на хранение единицы ресурса составляют 11,25 тыс. руб., а затраты на поставку – 50 тыс. руб.

Определите размер оптимального заказа, а также точку заказа и средний объем поддерживаемого запаса.

Задание 3. Известные следующие данные:

- потребность в ресурсе для реализации проекта составляет 1000 шт.;
- затраты на хранение единицы ресурса составляют 10 руб.;
- затраты на поставку единицы ресурса составляют 50 руб.;
- время поставки составляет 24 дня;
- время возможной задержки составляет 2 дня.

Рассчитайте следующие показатели управления запасами: оптимальный размер заказа; ожидаемое дневное потребление (если считать, что в отчетном периоде 250 рабочих дней); срок расходования заказа в днях; ожидаемое и максимальное потребление за время поставки; резервный запас; точку запаса.

Задание 4. В рассмотрении находится инвестиционный проект. Согласно ему, инвестор должен вложить 10 тыс. у.е. Обещанный ему среднегодовой доход составляет 3 тыс. у.е. Найти срок окупаемости, выраженный в годах и месяцах.

Задание 5. В инвестиционный проект предлагается вложить 1600 у.е. Обещанный среднегодовой доход составляет 400 у.е. Ожидается, что ставка доходности (дисконтирования) не будет меняться и будет составлять 10% годовых. Найти абсолютный и дисконтированный срок окупаемости.

Задание 6. Сумма первоначальных инвестиций в инвестиционный проект составила 500 тыс. руб., ожидаемые ежегодные поступления денежных средств от реализации проекта распределились по годам следующим образом: 1-й год –

150 тыс. руб., 2-й год – 150 тыс. руб., 3-й год – 240 тыс. руб. Определить срок окупаемости проекта с точностью до месяца.

Задание 7. Компания собирается приобрести новую технологическую линию стоимостью 200 млн. руб. со сроком эксплуатации пять лет, внедрение которой позволит обеспечить дополнительные ежегодные денежные поступления в 50 млн руб. Требуемая норма доходности составляет 11 %. Определить *NPV* проекта. Является ли данный проект экономически целесообразным?

Задание 8. Матричная структура организации более прогрессивна, чем организационная. Если это так, то в фирме возникают одновременно две ветви власти. Каково правильное решение для такой ситуации? Определите место каждой из структур в жизнедеятельности фирмы, а также рамки для ее применения.

Задание 9. Для Вашего проекта «Свежая вода» необходима регенерирующая установка. На рынке существуют две модели установок — модель А и модель Б. Необходимая сравнительная информация представлена в следующей таблице.

Показатели	Модель А	Модель Б
Срок службы модели (лет)	10	5
Цена модели (тыс. ден. ед.)	100	50
Ежегодные эксплуатационные расходы (тыс. ден. ед.)	10	15

Необходимо учесть следующее:

1) к концу срока службы не остается ликвидационной стоимости установки;

2) существуют альтернативные возможности для капиталовложений под 20% годовых (сложные проценты).

Какую модель установки Вы предпочтете и почему?

Задание 10. Проанализируйте ситуацию.

Механизм контроля в фирме «Бритиш Телеком».

В фирме «Бритиш Телеком» центральный элемент системы финансового контроля — бюджет. Процесс формирования бюджета начинается с разработки пятилетнего плана. Этот план 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. Особое внимание они уделают 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 правлений отделений, на которых реально проведенная деятельность и достигнутый уровень издержек сопоставляются с запланированными показателями. При возникновении отклонений соответствующие менеджеры должны быть готовы объяснить их причины.

Система контроля имеет инструктивно-справочный характер для тех, кто участвует в выработке решений. В рамках бюджетов отделений устанавливаются лимиты капитальных вложений. Руководители отделений могут принимать решения об инвестициях в пределах определенных 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.

Вопросы для анализа

1. С какими функциями и подсистемами связана подсистема контроля в приведенном примере?

2. Какой объект контроля является основным?

3. Как можно охарактеризовать описанную выше систему контроля по уровню управления компанией?

Типовые тестовые задания по дисциплине

1. Проект можно определить, как:

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

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

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

2. Окружающая среда проекта – это:

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

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

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

3. Субъекты, самостоятельно реализующие деятельность по проекту или деятельность, результаты которой влияют на проект (взаимодействуют с проектом) – это:

а) пассивные участники проекта;

б) активные участники проекта;

в) косвенные участники проекта.

4. Руководитель проекта относится:

а) к активным непосредственным участникам;

б) пассивным участникам;

в) пассивным непосредственным участникам;

г) непосредственным участникам;

д) пассивным косвенным участникам.

5. Инициатором проекта является:

а) субъект деятельности, заинтересованный в достижении основной цели результатов проекта;

б) участник, осуществляющий финансирование проекта и заинтересованный в достижении финансовых результатов проекта;

в) субъект, являющийся носителем основной идеи проекта и инициативы по его реализации.

6. Общая структура жизненного цикла проекта включает, в себя:

а) предынвестиционную, инвестиционную, эксплуатационную стадии;

б) предпроектные исследования, проектный анализ, строительство, эксплуатацию;

в) обоснование инвестиций, разработку бизнес-плана, технико-экономическое обоснование проекта, строительство, освоение производственной мощности, эксплуатацию, завершение проекта;

г) фазу разработки, фазу реализации.

7. Возможность участников проекта воздействовать на него:

а) в фазе разработки больше, чем в фазе реализации;

б) в фазе разработки меньше, чем в фазе реализации;

в) одинакова в фазе реализации и в фазе разработки.

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

а) ресурсы, работы, результаты;

б) цели, ресурсы, работы;

в) время, стоимость, качество;

г) ресурсы, работы, результаты, риски;

д) цели и мероприятия по их достижению.

9. К видам управленческой деятельности относятся:

а) анализ;

б) прогнозирование;

в) учет;

г) контроль;

д) администрирование.

10. Планирование – это:

а) определение оптимального результата при заданных ограничениях времени и ресурсов;

б) определение путей, методов и средств достижения поставленной цели;

в) установление слаженных, сбалансированных, гармоничных отношений между участниками совместного труда;

г) создание стимулирующих условий труда, при которых каждый работник трудится с полной отдачей.

11. Основанный на знании объективных законов и опыте, ведущий к практическим результатам творческий акт целенаправленного воздействия субъекта управления на объект – это:

а) управление;

б) управление проектом;

в) администрирование;

г) координация;

д) управленческое решение.

12. Полный перечень подсистем управления проектом включает в себя:

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

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

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

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

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

13. Содержание проекта – это:

а) совокупность целей, работ и участников проекта;

б) перечень целей, работ и ресурсов проекта;

в) совокупность поставленных целей и связей между ними;

г) предметная область, ограниченная рамками окружения проекта.

14. При управлении продолжительностью проекта используется:

а) дерево целей;

б) сетевая матрица;

в) структура стоимости;

г) дерево решений;

д) график денежных потоков.

15. Команда проекта – это:

а) совокупность всех заинтересованных в проекте лиц;

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

в) персонал проекта.

16. В качестве финансового результата проекта можно рассматривать:

а) стоимость произведенной продукции;

б) достижение необходимого соотношения между доходами и расходами;

в) внедрение системы бюджетирования проекта.

17. Бюджет проекта – это:

а) себестоимость продукции проекта;

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

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

18. Полный перечень ключевых аспектов качества проекта включает в себя:

а) качество, обусловленное соответствием результатов проекта рыночным потребностям и ожиданиям; качество разработки и планирования проекта; качество выполнения работ; качество ресурсного обеспечения проекта;

б) концентрацию усилий на удовлетворении потребностей клиента, участие высшего руководства в производстве продукции, постоянное совершенствование процессов, системный подход;

в) планирование качества, обеспечение качества, контроль качества, анализ данных о качестве.

19. Управление закупками представляет собой:

а) деятельность, направленную на поиск и выбор поставщиков необходимых ресурсов, установление с ними деловых отношений, согласование договорной документации и приобретение прав на использование ресурсов;

б) деятельность, направленную на обеспечение работ всеми необходимыми материальными ресурсами при соблюдении ранее запланированных сроков и качества;

в) деятельность по своевременной доставке материальных ресурсов к местам их использования, организацию их приемки, входного контроля, хранения и передачи в использование.

20. Управление запасами представляет собой:

а) деятельность по поиску и выбору поставщиков ресурсов, по организации и проведению конкурсов (тендеров) на поставку, по управлению контрактами и договорами с поставщиками, по организации поставок, приемки, учета, контроля, хранения и передачи ресурсов в производство;

б) совокупность процедур, правил и работ, направленных на обеспечение оптимального запаса ресурсов, необходимого для бесперебойного производства работ;

в) обеспечение своевременности поставок.

21. В рамках управления коммуникациями проекта в фазе разработки решаются такие задачи, как:

а) определение информационных потребностей участников проекта, проектирование структуры документации и баз данных, а также создание проекта информационной системы, включающей схемы аппаратной и программной составляющих;

б) разработка технического задания, разработка технического проекта информационной системы, создание информационной системы, включающей аппаратную и программную составляющие;

в) определение структуры баз данных, разработка проекта локальной вычислительной сети, выбор программного обеспечения, настройка программного обеспечения.

22. Снизить риски проекта позволяет:

а) функционально-стоимостный анализ;

б) метод сбалансированных показателей;

в) создание резервов;

г) календарное планирование;

д) управление конфликтами.

23. При анализе и оценке рисков проекта используется:

а) метод критического пути;

б) метод дерева решений;

в) симплекс-метод.

24. Деятельность по управлению проектом, направленная на достижение соответствия результатов проекта выявленным потребностям и ожиданиям, представляет собой подсистему:

а) управления содержанием;

б) управления качеством;

в) управления ресурсами;

г) управления рисками;

д) управления персоналом.

29. В современных классификациях проектов существуют следующие проблемы:

а) отсутствуют четкие критерии для классификации проектов;

б) выделение типов проектов носит условно-описательный характер;

в) выделяемые типы проектов покрывают практически все виды человеческой деятельности;

г) классификации проектов в современной литературе отсутствуют.

30. Организационная структура управления представляет собой:

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

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

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

31. Мультипроектное управление охватывает:

а) несколько одновременно реализуемых проектов;

б) один большой и сложный проект;

в) функциональную деятельность и деятельность по управлению проектами.

32. Ограниченным содержанием и конечной целью обладают:

а) открытые проекты;

б) терминальные проекты;

в) мультипроекты.

33. Организационная структура управления представляет собой:

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

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

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

34. Команда управления проектом представляет собой:

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

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

в) единый орган управления проектом, представляющий собой совокупность сотрудников, осуществляющих управленческую деятельность на основе командного принципа организации взаимодействия между собой.

35. Преимуществами функциональных организационных структур являются:

а) стимулирование деловой и профессиональной специализации;

б) содействие повышению технологичности выполнения операций в функциональных областях;

в) концентрация внимания на проекте, его цели и потребности клиентов;

г) появление возможности гибко «настраивать» организационную структуру в рамках широкого спектра: от слабой до сильной матрицы;

д) оптимизация коммуникационных связей между сотрудниками и руководителем проекта и между высшим руководством материнской организации.

36. К преимуществам матричных организационных структур относятся:

а) появление возможности гибко «настраивать» организационную структуру в рамках широкого спектра: от слабой до сильной матрицы;

б) оптимизация коммуникационных связей между сотрудниками и руководителем проекта и между ним и высшим руководством материнской организации.

37. Посредники в рамках функциональной структуры применяются для:

а) снижения расходов на аппарат управления;

б) интеграции деятельности различных структурных подразделений;

в) совершенствования бизнес-процессов.

38. Статус руководителя проекта в сбалансированной матричной структуре:

а) постоянный;

б) временный;

в) неопределенный.

39. При низкой значимости проекта для организации следует избрать:

а) стратегию структуризации управления извне вовнутрь;

б) стратегию структуризации управления изнутри вовне;

в) смешанную стратегию структуризации управления.

40. Критический коэффициент представляет собой:

а) сумму отклонения по расписанию и отклонения от бюджета;

б) произведение индекса выполнения расписания и индекса выполнения бюджета;

в) среднее значение из процентных отклонений по расписанию и от бюджета.

41. Выберите из списка методы экономической защиты от риска:

а) лимитирование концентрации риска;

б) диверсификация;

в) дифференцирование;

г) метод аналогий;

д) страхование.

42. Какова связь между целью проекта и проектным продуктом?

а) цель и проектный продукт – это одно и то же;

б) проектный продукт – это способ воплощения цели проекта;

в) цель и проектный продукт в некоторых случаях не связаны между собой.

43. Что включают в себя процессы организации и проведения контроля качества проекта?

а) проверку соответствия уже полученных результатов заданным требованиям;

б) составление перечня недоработок и отклонений;

в) промежуточный и итоговый контроль качества с составлением отчетов.

44. Назовите отличительную особенность инвестиционных проектов:

а) большой бюджет;

б) высокая степень неопределенности и рисков;

в) целью является обязательное получение прибыли в результате реализации проекта.

45. Участники проекта – это:

а) потребители, для которых предназначался реализуемый проект;

б) заказчики, инвесторы, менеджер проекта и его команда;

в) физические и юридические лица, непосредственно задействованные в проекте или чьи интересы могут быть затронуты в ходе выполнения проекта.

46. Для чего предназначен метод критического пути?

а) для определения сроков выполнения некоторых процессов проекта;

б) для определения возможных рисков;

в) для оптимизации в сторону сокращения сроков реализации проекта.

47. Как называется временной промежуток между началом реализации и окончанием проекта?

а) стадия проекта;

б) жизненный цикл проекта;

в) результат проекта.

48. Как называются денежные потоки, которые поступают от каждого участника реализуемого проекта?

а) притоки;

б) активы;

в) вклады.

49. Детальные решения по организационной структуре управления проектом закрепляются:

а) в положениях о структурных подразделениях, в должностных инструкциях, матрицах разделения административных задач управления, сетевых матрицах, профессиограммах;

б) календарных планах, сетевых графиках и графиках Ганта;

в) технических спецификациях, технических заданиях и рабочих проектах.

50. В рамках управления стоимостью проекта используются следующие управляющие модели:

а) организационная структура, штатное расписание, матрица ответственности, сетевая матрица;

б) структура продукции, структура потребностей (требований к продукции);

в) структура расходов (дерево стоимости), структура доходов, бюджет, график денежных потоков.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Агейкин, А. Г. Основы проектной деятельности: метод. указания: Часть 1 / А. Г. Агейкин.. – Красноярск: Краснояр. гос. аграр. ун-т, 2020. – 92 с.
2. Боронина, Л. Н. Основы управления проектами : учеб. пособие / Л. Н. Боронина, З. В. Сенук. – Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2015. — 112 с.
3. Зуб, А. Т. Управление проектами : учеб. и практикум для вузов / А. Т. Зуб. - Москва: Изд-во ЮРАЙТ, 2022. - 422 с.
4. Крестьянинов, А. Н. Управление проектами: учеб. пособие / А. Н. Крестьянинов, Ю. Н. Жулькова. – Н. Новгород: ННГАСУ, 2017. – 89 с
5. Мнацаканян, А. Г. Методические указания по оформлению учебных текстовых работ (рефератов, контрольных, курсовых, выпускных квалификационных работ) для всех уровней, направлений и специальностей ИНОТЭКУ / А. Г. Мнацаканян, Ю. Я. Настин, Э. С. Круглова. – 2-е изд., доп. – Калининград, 2018. – 29 с.
6. Гришина, А. Основы проектной деятельности: учеб. пособие / А. Гришина. – Хабаровск: Изд-во Тихоокеан. гос. ун-та, 2019. – 112 с.
7. Основы проектной деятельности: учеб.-метод. пособие / сост. И. М. Дудина. - Ярославль: ЯрГУ, 2019. - 28 с.
8. Проектный менеджмент (базовый курс): практикум / сост. И. В. Попова. – Владивосток: Изд-во ВГУЭС, 2017. – 52 с.
9. Руководство к Своду знаний по управлению проектами (Руководство PMBOK). Пятое издание. – Издатель : Project Management Institute, Inc., 2013. – 587 с.

10. Балашов, А. И. Управление проектами : учеб и практикум для вузов / А. И. Балашов, Е. М. Рогова, М. В. Тихонова, Е. А. Ткаченко. - Москва: Изд-во ЮРАЙТ, 2022. - 383 с.

11. Мазур, И. И. Управление проектами: учеб. пособие для студентов / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро, Н. Г. Ольдерогге. – Москва: Омега-Л, 2014. – 960 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Пример Титульного листа для Индивидуального задания

ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО РЫБОЛОВСТВУ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
"КАЛИНИНГРАДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ"
(ФГБОУ ВО "КГТУ")

ИНСТИТУТ ФИНАНСОВ, ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА

Кафедра _____
(наименование)

ИНДИВИДУАЛЬНОЕ ЗАДАНИЕ

по дисциплине _____

на тему:_____

Выполнил: **студент __ курса, группа _____**

_____
ФИО

_____
подпись

_____
дата

Проверил: _____

_____
должность, ФИО

_____
подпись

_____
дата

Защитил с оценкой _____

_____
подпись преподавателя

«__» _____ 20__

Калининград
20___

Локальный электронный методический материал

Наталья Федоровна. Огнева

ОСНОВЫ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Редактор Э. С. Круглова

Уч.-изд. л. 5,0. Печ. л. 4,4

Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Калининградский государственный технический университет».
236022, Калининград, Советский проспект, 1