

**МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФГБОУ ВО «КАЗАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ
УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт экономики

Кафедра «Организация сельскохозяйственного производства»

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ

для проведения практических занятий, индивидуальной и самостоятельной работы по дисциплине: «Управление проектами»

Казань – 2018 г.

УДК – 338.242.2

ББК – 65.290

Учебно-методическое пособие для проведения практических занятий, индивидуальной и самостоятельной работы по дисциплине «Управление проектами» для студентов, обучающихся по направлению 38.03.04 Государственное и муниципальное управление по профилю «Государственная и муниципальная служба» очной и заочной форм обучения подготовлено доцентом кафедры «Организация сельскохозяйственного производства» Гайнутдиновым И.Г.

Рецензенты:

доцент кафедры «Экономики, бухгалтерского учета и социально-гуманитарных наук» Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения дополнительного профессионального образования «Татарский институт переподготовки кадров агробизнеса», к.э.н. Хафизова Э.Б.;

доцент кафедры «Управление сельскохозяйственного производства» ФГБОУ ВО «Казанский ГАУ», к.э.н., Савушкина Л.Н.

Учебно-методическое пособие для проведения практических занятий, индивидуальной и самостоятельной работы по дисциплине «Управление проектами» для студентов, обучающихся по направлению 38.03.04 Государственное и муниципальное управление по профилю «Государственная и муниципальная служба» очной и заочной форм обучения утверждены и рекомендованы к печати на заседании кафедры «Организация сельскохозяйственного производства» Казанского ГАУ от « 6 » февраля 2018 г., протокол № 6/1.

Учебно-методическое пособие обсуждено, одобрено и рекомендовано к печати на заседании Института экономики Казанского ГАУ от «5» марта 2018 г., протокол № 9.

© Гайнутдинов И.Г. 2018

© Казанский государственный аграрный университет, 2018 г.

Содержание

1. Цели и задачи освоения дисциплины
2. Требования к результатам освоения содержания дисциплины
3. Содержание тем для практических и семинарских занятий

Тема 1. Управление проектами, основные понятия (семинарское занятие и практическое задание)

Тема 2. Внешняя и внутренняя среда проекта (семинарское занятие и практическое задание 4 часа)

Тема 3. Экономические аспекты проекта (семинарское занятие и практическое задание – 4 часа)

Тема 4. Правовые формы организации бизнеса и разработка проектов (семинарское занятие – 4 часа)

Тема 5. Эффект и эффективность реализации проекта (семинарское занятие и практическое задание)

Тема 6. Управление проектными рисками (семинарское занятие и практическое задание)

Тема 7. Планирование проекта. Иерархическая структура работ (семинарское занятие и практическое задание)

Тема 8. Сетевой анализ и календарное планирование проекта (семинарское занятие и практическое задание)

Тема 9. Формирование финансовых ресурсов проекта (семинарское занятие и практическое задание - 4 часа)

Тема 10. Управление коммуникациями проекта (семинарское занятие и практическое задание)

Тема 11. Контроль реализации проекта. Управление изменениями (семинарское занятие и практическое задание)

Тема 12. Управление качеством проекта (семинарское занятие и практическое задание)

Тема 13. Логистика проекта и управление контрактами (семинарское занятие и практическое задание)

Тема 14. Закрытие проекта. Основные процедуры (семинарское занятие и практическое задание)

4. Контрольные вопросы для самоподготовки к семинарским занятиям
5. Список рекомендуемой литературы

1. Цели и задачи освоения дисциплины

Целью дисциплины является: освоение студентами теоретических знаний по управлению проектами в различных сферах народного хозяйства, формирование необходимого объема знаний, умений и навыков в области управления проектами, формирование совокупности теоретических знаний и практических навыков, связанных с пониманием роли проекта в организации, основных положений современной концепции управления проектами, техники управления проектами с использованием экономико-математических методов.

Задачи дисциплины:

- изучение научных, теоретических и методических основ системы управления проектами;
- изучение методических подходов к принятию решений по выработке концепции проекта, его структуризации и оценке;
- изучение роли и функций проектного менеджера на различных этапах жизненного цикла проекта;
- знакомство с организационными формами управления проектами методами их разработки и оптимизации;
- изучение инструментария планирования и контроля хода выполнения проекта;
- приобретение и развитие навыков исследовательской и творческой работы, экономического моделирования проектов и инвестициями с применением программных средств.

Учебно-методическое пособие разработана и составлена исходя из требований основной профессиональной образовательной программы по направлению подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление, направленность (профиль) подготовки "Государственная и муниципальная служба".

2. Требования к результатам освоения содержания дисциплины

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование элементов следующих компетенций в соответствии с ФГОС ВПО и ООП по данному направлению подготовки:

профессиональных компетенций:

- способностью использовать современные методы управления проектом, направленные на своевременное получение качественных результатов, определение рисков, эффективное управление ресурсами, готовностью к его реализации с использованием современных инновационных технологий (ПК-13);

В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

знать:

- принципы целеполагания, виды и сущность проектов;
- виды рисков и методы их снижения при разработке и реализации проектов;
- принципы принятия и методы обоснования решений о реализации инновационных и инвестиционных проектов;

- принципы оценки выгод реализации инвестиционных проектов;
- особенности разработки социально-экономических проектов (программ развития);
- критерии оценки последствий (результатов) реализации проектов (программ развития);
- основные источники финансирования проектов;

уметь:

- обосновывать решения о реализации инновационных и инвестиционных проектов;
- обосновывать решения о реализации инновационных и инвестиционных проектов;
- осуществлять оценку отдачи от инвестиций и проводить соответствующие расчеты;
- ставить цели и формулировать задачи социально-экономических проектов (программ развития);
- использовать современные методы для разработки социально-экономических проектов (программ развития);

владеть:

- навыками применения своих профессиональных знаний и навыков для оценки конкурентной среды территории, формирования и разработки социально-экономических проектов (программ развития);
- приемами анализа и оценки рисков проектов и выполнения соответствующих расчетов;
- готовность к реализации проектов с использованием современных инновационных технологий
- подходами к разработке социально-экономических проектов (программ развития);
- навыками оценки экономических и социальных условий их осуществления

3. Содержание тем для практических и семинарских занятий

Тема 1. Управление проектами, основные понятия

(семинарское занятие)

План

1. Раскройте и разъясните сущность понятие «проект» и «управление проектами».
2. Какую взаимосвязь между управлением проектами и функциональным менеджментом вы видите.
3. Расскажите про методологию управления проектами.
4. Перечислите и расскажите про стандарты управления проектами

Изучив материал главы, студент должен:

-Знать:

- сущность понятия «проект», отличия проектной деятельности от

операционной;

- основные отличия управления проектами от других областей управления;

- основные специфические методы управления проектами;

- международные стандарты управления проектами;

-уметь:

- идентифицировать проекты как особую область управления;

- определять факторы, влияющие на проект;

-владеть:

- терминологией проектного управления.

Ключевые термины: проект, управление проектами, процессы управления проектами, методология управления проектами, принципы управления проектами, стандарты управления проектами. (Источник: 1. Балашов, А. И. Управление проектами: учебник для бакалавров / А. И. Балашов, Е. М. Рогова, М. В. Тихонова, Е. А. Ткаченко; под ред. Е. М. Роговой. — М.: Издательство Юрайт, 2013. — 383 с. — Серия: Бакалавр. Базовый курс.)

2. Лещева, И. А. Основы управления проектами: учебно-методическое пособие / И. А. Лещева, Э. В. Страхович. — СПб.: Изд-во Высшей школы менеджмента, 2011.)

Контрольные вопросы к теме:

1. Какими наиболее важными специфическими характеристиками отличается любой проект?

2. Назовите отличия проектного управления 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. Назовите ключевые международные стандарты управления проектами. Для чего и для решения каких задач разработаны данные стандарты?

5. Чем различается базовый подход, заложенный в стандарт PMBOK, от подхода, на котором основан стандарт ISB? Какую роль играют стандарты ISO в управлении проектами?

6. Как определить зрелость организации по отношению к управлению проектами?

Практические задания

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?

2. Любому студенту приходилось писать рефераты, курсовые работы и выпускные квалификационные работы. Каждая из таких работ является проектом. Почему? Представьте вашу курсовую работу как проект. Какими специфическими чертами она обладает?

Тема 2. Внешняя и внутренняя среда проекта (семинарское занятие 4 часа)

План

1. Проект как система. Системный подход к управлению проектами
2. Перечислите основные цели проекта
3. Требования, предъявляемые к проекту
4. Характеристика окружения проекта
5. Назовите основных участников проекта
6. Жизненный цикл проекта
7. Структура проекта

Изучив материал главы, студент должен:

Знать

- критерии формирования целей проекта;
- основные требования и ограничения, связанные с реализацией проекта;
- элементы внешней среды проекта;
- роль и функции основных участников проекта;
- фазы жизненного цикла проекта;
- основные организационные структуры, в рамках которых реализуется

проектная деятельность;

уметь

- формулировать цели проекта;
- устанавливать ограничения по проекту;
- выделять фазы жизненного цикла проекта;
- определять участников проекта;
- выбирать организационную структуру проекта;

владеть

• терминологией системного подхода применительно к управлению проектами;

- навыками формулирования проектных целей и ограничений;
- навыками структуризации проекта;
- умением разбивать проект по фазам жизненного цикла.

Ключевые термины: системный подход, цели проекта, SMART- критерии, «магический треугольник», окружение проекта, участники проекта, команда проекта, жизненный цикл, структура проекта. (Источник: тот же, как по теме №1, так же: Троцкий М., Груча Б., Огонек К. Управление проектами. М.: Финансы и статистика, 2006).

Контрольные вопросы и задания по теме:

1. Как Вы думаете: 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. Охарактеризуйте внешние факторы, которые оказывают влияние на проект.

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

5. Не согласованность интересов всех участников проекта к чему привело бы?

6. Исходя из каких критериев можно выделять фазы жизненного цикла проекта?

7. Какими преимуществами обладают разные типы организационных структур, в рамках которых может быть реализован проект?

Практическое задание

Сформулируйте цели для вашей курсовой (дипломной) работы, руководствуясь SMART-критериями. Определите, кто является участниками вашего проекта, и как можно выделить фазы его жизненного цикла.

Кейс для обсуждения «Охта-центр»

Распределить между собой (3 студента) кейс для обсуждения «Охта-центр» (Источник: 1. Балашов, А. И. Управление проектами: учебник для бакалавров / А. И. Балашов, Е. М. Рогова, М. В. Тихонова, Е. А. Ткаченко; под ред. Е. М. Роговой. — М.: Издательство Юрайт, 2013. — 383 с. — Серия: Бакалавр. Базовый курс.)

Вопросы к кейсу

1. Кто является участниками и заинтересованными сторонами данного проекта? В чем выражаются их интересы?

2. Каковы точки соприкосновения и точки конфликтов интересов участников проекта?

3. Что, с вашей точки зрения, следовало сделать заказчику и инвестору проекта для его успешной реализации?

4. Выделите ключевые проблемы реализации крупных проектов развития территорий в современных условиях.

5. Что, с вашей точки зрения, следовало сделать, чтобы добиться максимального согласования интересов участников проекта?

Тема 3. Экономические аспекты проекта

(семинарское занятие – 4 часа)

План

1. Дайте классификацию проектов по критериям менеджера и экономиста
2. Опишите экономическую модель проекта
3. Характеризуйте проект как одну из форм ведения бизнеса

Изучив материал главы, студент должен:
знать

- основные параметры классификации проектов, значимые для экономиста и менеджера;
- особенности инновационных проектов, которые оказывают влияние на процесс управления им;
- особенности организации бизнеса по проектному принципу;
- сущность экономической модели проекта;
- уметь
 - дать классификацию проектов по различным критериям, значимым для конкретной ситуации;
 - применять принцип альтернативности при построении экономической модели проекта;
- владеть
 - навыками определения экономического содержания проекта;
 - последовательностью действий по построению экономической модели проекта.

Ключевые термины: классификация проектов, мегапроект, сложный проект, бездефектный проект, инновационный проект, новый проект, экономическая модель проекта, принцип альтернативности.

Контрольные вопросы и задания

1. По каким основным критериям классифицируются проекты, которые значимы для экономиста и менеджера.
2. Раскройте сущность мега-проектов? Назовите и расскажите известные вам примеры мега-проектов.
3. Какие проекты можно отнести инновационным проектам?
4. Какие проекты вы можете выделить по критерию степени охвата ими этапов инновационного процесса?
5. На Ваш взгляд, какие факторы, в основном вызывают появление проектов.
6. Объясните, как соотносятся между собой управление проектами и управление изменениями?
7. Поясните суть проектного подхода к организации бизнеса.
8. Что должна учитывать экономическая модель проекта?
9. Поясните суть принципа альтернативности при построении экономической модели проекта.

Практическое задание

Какие экономические характеристики описывает проект вашей курсовой (выпускной работы)? Как можно учесть принцип альтернативности? Каким будет примерное содержание экономического обоснования этого проекта?

Кейс для обсуждения

Распределить между собой (3 студента) кейс для обсуждения «Внедрение автоматизированной системы управления операционной деятельностью компании Todd Pacific Shipyards». (Источник: 1. Балашов, А. И. Управление проектами: учебник для бакалавров / А. И. Балашов, Е. М. Рогова, М. В. Тихо-

нова, Е. А. Ткаченко; под ред. Е. М. Роговой. — М.: Издательство Юрай, 2013. — 383 с. — Серия: Бакалавр. Базовый курс.)

Вопросы к кейсу

1. Какие элементы следовало бы включить в экономическую модель данного проекта?
2. Как можно соблюсти принцип альтернативности при создании экономической модели данного проекта?

Тема 4 . Правовые формы организации бизнеса и разработка проектов (семинарское занятие – 4 часа)

План

1. Какие правовые формы институционализации предпринимателей Вы знаете
2. Как осуществляется договорное регулирование проектной деятельности
3. Дайте характеристику договорам коммерческой концессии и франчайзинга
4. Раскрыть суть договоров простого товарищества и о совместной деятельности
5. Основные венчурные инвестиционные проекты, реализуемые в Республике Татарстан и организационно-правовые формы их реализации

Изучив материал главы, студент должен:

знать

- существующие организационно-правовые формы ведения предпринимательской деятельности;
- особенности договорного регулирования проектной деятельности;
- современные организационно-правовые формы реализации венчурных инвестиционных проектов;

уметь

- выбирать организационно-правовые формы реализации проекта, оптимально соответствующие его параметрам;

владеть

- действующей нормативно-правовой базой, регламентирующей организацию современного бизнеса и порядок разработки инновационных проектов.

Ключевые термины: предприниматель, предприятие, юридическое лицо, организационно-правовая форма, договор, коммерческая концессия, франчайзинг, концессионные соглашения, договор простого товарищества, хозяйственное партнерство. (Источник: тот же как по теме №1, дополнительно: Васильева Е. Н. Правовое регулирование коммерческой концессии по российскому праву: автореф. дис. ... канд. юрид. наук. М.: ИГП РАН, 2005; Гражданское право: учебник; в 3-х т. / под ред. А. П. Сергеева. Т. 2).

Контрольные вопросы и задания

1. Раскройте понятия «предприятие» и «юридическое лицо».
2. Какие основные организационно-правовые формы коммерческих и некоммерческих организаций Вы знаете. Как вы думаете, могут ли некоммерческие организации быть субъектами реализации коммерческих проектов?
3. Что подразумевается под хозяйственным договором и какие группы договоров в сфере предпринимательства вы знаете?
4. Расскажите об основных условиях договора о выполнении научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ.
5. Назовите отличия договоров коммерческой концессии и франчайзинга.
6. Перечислите особенности правовой конструкции договора простого товарищества.
7. Какие требования предъявляются к организационно-правовой форме юридического лица, используемого в качестве проектной компании участниками инновационной предпринимательской деятельности? Как вы думаете, соответствуют ли им существующие в российском законодательстве организационно-правовые формы юридических лиц и договорные конструкции?
8. Какие правовые конструкции хозяйственного партнерства и инвестиционного товарищества в настоящее время используются в отечественной практике.

Кейс для обсуждения

Распределить между собой (3 студента) и выступить по кейсу для обсуждения «Акционерное общество как форма организации проектного бизнеса (риски и преимущества)». (Источник: 1. Балашов, А. И. Управление проектами: учебник для бакалавров / А. И. Балашов, Е. М. Рогова, М. В. Тихонова, Е. А. Ткаченко; под ред. Е. М. Роговой. — М.: Издательство Юрайт, 2013. — 383 с. — Серия: Бакалавр. Базовый курс.)

Вопрос к кейсу: Каковы риски и преимущества акционерной формы собственности для предприятий российской экономики?

Тема 5. Эффект и эффективность реализации проекта (семинарское занятие)

План

1. Эффекты и индикаторы успешности реализации проекта. Эффективность реализации проекта и ее виды
2. Подходы используемые для оценки экономической эффективности проекта
3. Дайте характеристику основным методам инвестиционных расчетов

Изучив материал главы, студент должен:
знать

- возможные эффекты и ключевые индикаторы, свидетельствующие об успешности реализации проекта;
- основные модели управления постоянными затратами в проекте;

уметь

- применять на практике методы оценки экономической эффективности инвестиционных проектов;

владеть

- методологией оценки эффективности проектов.

Ключевые термины: эффект, эффективность, дисконтирование, инвестиционные расчеты, чистая текущая стоимость, внутренняя норма доходности, дисконтированный срок окупаемости.

Пример решения задач

Все показатели эффективности инвестиций можно разделить на абсолютные показатели, измеряемые в денежных единицах и временных отрезках, и относительные показатели, измеряемые в процентах или коэффициентах.

В первую группу показателей входят:

- чистая приведенная стоимость инвестиционного проекта NPV (Net present value);
- срок окупаемости инвестиций PP (Pay-Back Period);
- дисконтированный срок окупаемости DPP (Discounted payback period).

Вторая группа состоит из следующих показателей:

- индекс доходности PI (Profitability Index);
- внутренняя норма доходности IRR (internal rate of return);
- модифицированная внутренняя ставка доходности MIRR (Modified Internal Rate of Return);
- коэффициент эффективности инвестиций ARR (Accounting Rate of Return).

Расчет чистой приведенной стоимости инвестиционного проекта

Данный показатель рассчитывается по формуле:

$$NPV = -IC_0 + \sum_{t=1}^n CF_t / (1 + r)^t,$$

где:

- NPV – чистая текущая стоимость инвестиций;
- IC₀ – начальный инвестируемый капитал (Invested Capital);
- CF_t – денежный поток (Cash Flow) от инвестиций в t-ом году;
- r – ставка дисконтирования;
- n – длительность жизненного цикла проекта.

Пример расчета: Компания предполагает замену устаревшего оборудования в цехе производства вспомогательного оборудования. Для этого потребуется 85 млн. рублей на приобретение, доставку и монтаж нового оборудования. Демонтаж старого оборудования полностью покрывает реализация его на рынке. Срок жизни инвестиций в новое оборудование составляет время его морального износа, равного 6 годам. Норму дисконтирования принимаем соответ-

вующей норме доходности предприятия 14%. Расчет доходов от работы нового оборудования по годам выглядит следующим образом:

	1 год	2 год	3 год	4 год	5 год	6 год
Чистый доход, млн. руб.	12	36	48	46	48	38
Итого нарастающим итогом	12	48	96	142	190	228

Соответственно:

$$NPV = -85 + 12/(1+0,14) + 36/(1 + 0,14)^2 + 48/(1 + 0,14)^3 + 46/(1 + 0,14)^4 + 48/(1 + 0,14)^5 + 38/(1 + 0,14)^6 = -85 + 10,526 + 27,7 + 32,39 + 27,54 + 25,26 + 17,51 = 55,926 \text{ млн. руб.}$$

Норма дисконтирования r в данном примере неизменна. Но это маловероятно, так как она находится под воздействием многих факторов, таких как инфляция, изменение ставки рефинансирования, ценовых колебаний на рынке производимой продукции и т.п. В выше приведенной формуле расчета, в таком случае, ставка дисконтирования может замениться на прогнозируемую ставку по каждому году. А при расчете фактического NPV для проведения анализа эффективности инвестиций это делается в обязательном порядке.

Расчет срока окупаемости инвестиций. Срок окупаемости инвестиций показатель возвратности инвестиций инвестору измеряется в периодах времени – месяцах или годах. Общий вид формулы для его определения выглядит так:

$$PP=N, \text{ если } \sum_{t=1}^n CF_t > IC_0,$$

где:

- CF_t - поступление доходов от проекта в t -й год;
- N – срок окупаемости, лет.

Для вышеприведенного примера $PP=3$ годам, так как $\sum_{t=1}^3 CF_t (12 + 36 + 48) > I_0 (85)$, точнее – 2 года и 8 месяцев.

Если денежные потоки дисконтировать по принятой норме, то можно рассчитать дисконтированный срок окупаемости инвестиций по формуле:

$DPP=N$, если,

$$DPP = \frac{\sum_{t=1}^n CF_t}{(1+r)^t} \geq IC_0,$$

Где:

DPP – дисконтированный срок окупаемости;

r – норма дисконтирования.

Тогда $DPP = 4$ годам, так как $\sum_{t=1}^4 CF_t/(1+r)^t = 10,526 + 27,7 + 32,39 + 27,54 = 98,156 > 85$.

Более точно, $DPP = 3$ года 6 месяцев.

Расчет относительных показателей эффективности. Расчет индекса доходности.

Индекс доходности инвестиций показывает доходность каждой вложенной единицы инвестиций в текущий момент времени, то есть:

$$PI = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t}}{I_0}$$

Для нашего примера $PI = (10,526 + 27,7 + 32,39 + 27,54 + 25,26 + 17,51) / 85 = 140,926/85 = 1,66$. Это можно трактовать так: каждый рубль инвестиций приносит 0,66 рубля дохода.

Расчет внутренней нормы доходности

Внутренняя норма доходности инвестиций определяется при равенстве дисконтированных денежных притоков от инвестиций, вызвавших их, инвестициям. То есть:

$$IC = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+IRR)^t}, \text{ где:}$$

IRR - внутренняя норма доходности инвестиций. Исходя из этой формулы, становится понятно, что IRR с одной стороны средняя норма доходности проекта за весь его жизненный цикл, с другой стороны предельная норма доходности проекта, ниже которой нельзя опускаться.

Поэтому ее сравнивают с барьерными ставками для данного инвестируемого объекта для принятия решения о целесообразности инвестиционного проектирования. Если равна или меньше ставке дисконтирования денежных потоков, определенной на основе стоимости средневзвешенного капитала инвестируемого объекта, то любой инвестор без раздумий откажется от такого проекта.

Контрольные вопросы и задания

1. Перечислите известные вам 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. Расскажите о сферах наиболее целесообразного применения каждого метода оценки экономической эффективности инвестиционного проекта.
6. Чем обусловлена концепция изменения стоимости денег во времени? Какие факторы влияют на оценку инвестором ценности денежных потоков?

Практические задания

1. Рассмотрите следующие два проекта (данные по поступлению денежных потоков):

Год	Проект А	Проект В
0	-350 000	-60 000
1	15000	65 000
2	25 000	10000
3	25 000	5000
4	425 000	500

Желаемая норма доходности инвестора — 15%.

Какой инвестиционный проект следует выбрать, если руководствоваться:

- а) дисконтированным периодом окупаемости;
- б) критерием чистой текущей стоимости;
- в) критерием внутренней нормы доходности.

Какой из проектов следует выбрать при принятии окончательного решения?

2. Предприятие планирует частично автоматизировать производственный процесс. Приобретение и установка необходимого оборудования обойдется в 8 млн руб. Сокращение трудовых и материальных затрат позволит экономить по 2,2 млн руб. 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 руб. Ставка налога на прибыль 20%, норма доходности для всех проектов, принимаемых фирмой — 10%. Стоит ли браться за реализацию проекта?

3. Задача: Вы заключили договор на выполнение определенной работы, по окончании которой (через два года) вам обещали заплатить один миллион пятьсот тысяч рублей. Если процентная ставка по депозитам составляет 10%, то какова будет текущая стоимость вашего дохода?

4. Предприятие рассматривает инвестиционный проект, объем инвестируемого капитала по которому составляет 700 млн руб., при этом за последующие пять лет ожидаются следующие чистые денежные потоки от реализации проекта: в первый год — 200 млн руб., во второй — 300 млн руб., в третий — 300 млн руб., в четвертый — 200 млн руб., в пятый — 100 млн руб. Требуется найти чистую дисконтированную стоимость инвестиционного проекта при условии, что норма дисконтирования составляет 14%.

Решение приводится в нижеследующей таблице.

Год	Инвестиции, млн руб.	Чистый денежный поток, NCF _t , млн руб.	Коэффициент дисконтирования, kd=14%), млн руб.	Дисконтированный чистый денежный поток, NCF _t kd _t , млн руб.
0	700	—	—	
1	—	200	0,8772	
2	—	300	0,7695	
3	—	300	0,6750	
4	—	200	0,5921	
5	—	100	0,5194	
Чистая дискон				

5. Для проекта вашей курсовой (выпускной) работы попробуйте определить основные эффекты и виды эффективности. Какими методами и на основании каких данных можно измерить эффективность вашего проекта?

Тема 6. Управление проектными рисками (семинарское занятие)

План

1. Понятие риска и неопределенности
2. Характеристика проектных рисков по их классификационному признаку
3. План риск менеджмента
4. Методы, используемые для идентификации рисков
5. Система управления проектными рисками
6. Основные подходы к оценке риска
7. Методы управления рисками
8. Приемы минимизации рисков по хозяйственным контрактам

Изучив материал главы, студент должен:
знать

- риски и их характеристику;
 - основные методы управления рисками проекта;
- уметь
- применять на практике методы идентификации проектных рисков;
 - применять систему управления проектными рисками;

владеть

- техникой идентификации проектных рисков;
- навыками управления проектными рисками;
- методами нивелирования влияния рисков на эффективность проектов.

Ключевые термины: риск, неопределенность, проектные риски, описание риска, качественный анализ, количественный анализ, методы управления рисками, мониторинг риска, элиминирование риска.

Контрольные вопросы и задания

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. Определите, в каких проектах важны те или иные методы управления проектными рисками (используйте классификацию проектов из гл. 3).
6. В чем смысл ведения журнала рисков проекта?

Практические задания

1. Для проекта вашей курсовой (выпускной) работы попробуйте определить основные виды риска. Определите вероятность и тяжесть рисков и со-

ставьте матрицу рисков. Какими методами и на основании каких данных можно управлять рисками вашего проекта? Создайте журнал рисков проекта.

Тема 7. Планирование проекта. Иерархическая структура работ (семинарское занятие)

План

1. Каковы основные задачи при планировании проекта
2. Иерархическая структура работ (Work Breakdown Structure)
3. Правила, применяемые при составлении пакета работ по управлению проектами
4. Принципы декомпозиции проекта

Изучив материал главы, студент должен:
знать

- структуру плана управления проектом;
 - основные этапы планирования проекта;
 - сущность декомпозиции проекта и ее роль в управлении проектом;
- уметь

- формировать структуру плана проекта;
 - осуществлять декомпозицию проекта по разным признакам;
- владеть

- навыками разбиения проекта на пакеты работ;
- навыками составления словаря иерархической структуры работ проекта.

Ключевые термины: планирование, декомпозиция, иерархическая структура работ, задачи проекта, пакеты работ.

(Источник: литература как по теме №1, дополнительно см.: Верзух Э. Управление проектами: ускоренный курс по программе MBA)

Контрольные вопросы и задания

1. Перечислите, какие задачи решает планирование проекта.
2. Перечислите, какие этапы включает в себя стандартная процедура планирования.
3. Зачем нужно осуществлять декомпозицию проекта? На каких принципах она осуществляется?
4. На основе каких критериев проводится разбиение проекта на задачи и пакеты работ?
5. Какую информацию должен содержать словарь WBS?

Практическое задание

Вам нужно организовать празднование вашего дня рождения через два месяца. В этом году вы отмечаете юбилей и хотите провести день рождения так, чтобы это запомнилось большому количеству ваших друзей и родных. У вас есть двое помощников, которые готовы разделить с вами хлопоты по организации праздника. Составьте план и иерархическую структуру работ данного

проекта.

Тема 8. Сетевой анализ и календарное планирование проекта (семинарское занятие)

План

1. Каковы функции сетевого анализа в планировании проекта
2. Анализ критического пути
3. Определение длительности проекта при неопределенном времени выполнения операций
4. Распределение ресурсов. Разработка расписания проекта

Изучив материал главы, студент должен:

знать

- какую роль играет сетевое и календарное планирование в управлении проектом;

- основные принципы сетевого планирования;

- основные инструменты сетевого и календарного планирования;

уметь

- строить сетевые графы проекта;

- определять, на основании сетевых графов, длительность проекта, его критические операции;

- определять резервы времени для каждой операции;

- определять длительность выполнения операций на основе метода PERT;

- распределять ресурсы проекта с учетом их дефицитности;

владеть

- общепринятыми методами сетевого анализа;

- навыками составления сетевых графов, диаграмм Ганта;

- навыками определения длительности проекта;

- навыками формирования расписания проекта.

Ключевые термины: сетевой анализ, календарное планирование, сетевой граф, критический путь, резерв времени, диаграмма Ганта.

(Источник: литература как по теме №1, дополнительно см.: Мишин С. А. Проектный бизнес: адаптированная модель для России).

Сетевой график и пример его построения

Сетевой график (англ., *Project Network*) — это динамическая модель проекта, отражающая зависимость и последовательность выполнения работ проекта, связывающая их завершение во времени с учётом затрат ресурсов и стоимости работ.

Сетевой график может быть построен в двумя способами:

- 1) Вершины графа отображают состояния некоторого объекта (например, строительства), а дуги — работы, ведущиеся на этом объекте.

2) Вершины графа отражают работы, а связи между ними — зависимости между работами.

Правила построения сетевого графика. Прежде всего, построение сетевого графика заключается в правильном соединении между собой событий (на схеме обозначаются *кружками*) с помощью работ (на схеме обозначаются *стрелками*). Правильность соединения стрелок заключается в следующем:

- каждая работа в сетевом графике должна выходить из события, которое означает окончание всех работ, результат которых необходим для начала работы;

- событие, обозначающее начало определенной работы не должно включать в себя результаты работ, завершение которых не требуется для начала этой работы;

- сетевой график строится слева направо, и каждое событие с большим порядковым номером должно быть расположено правее предыдущего. Стрелки, изображающие работы, должны также располагаться слева направо.

Исходные работы. Построение графика начинается с изображения работ, не требующих для своего начала результатов выполнения других работ. Такие работы можно назвать исходными, так как все остальные работы комплекса будут выполняться только после их полного выполнения.

В зависимости от специфики планируемого комплекса, исходных работ может быть несколько, а может быть только одна. Размещая исходные работы необходимо учитывать, что на сетевом графике, должно быть только одно исходное событие.

На рисунке 1 показан пример начала сетевого графика с одной исходной работой (работа *A*), и пример начала сетевого графика с тремя исходными работами (работы *A*, *B*, *C*).

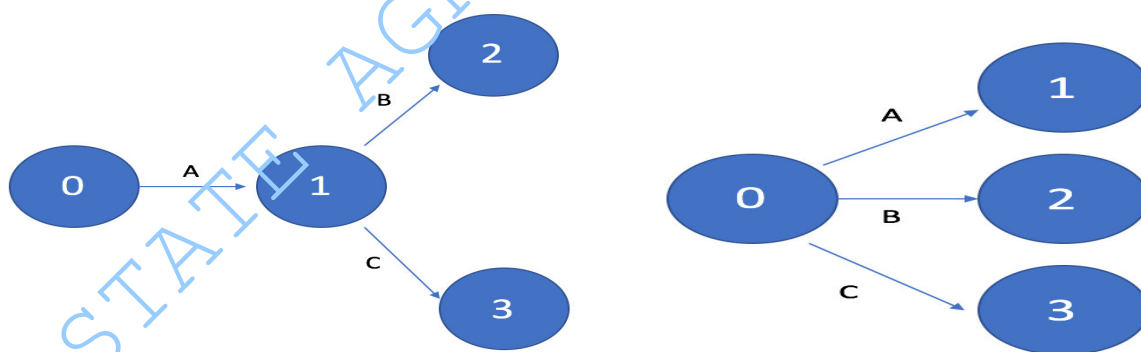


Рисунок 1. Сетевой график с одной и с тремя исходными работами

Последовательные работы. Если работа *B* должна выполняться только после выполнения работы *A*, то на графике это изображается в виде последовательной цепочки работ и событий (рис.2).



Рисунок 2. Последовательно выполняемые работы

Работы, выполняемые после одной и той же работы. Если для выполнения нескольких работ, например, *B* и *C* необходим результат одной и той же работы *A*, то на графике это изображается «параллельными» стрелками, выходящими из события, являющегося результатом выполнения работы *A*.

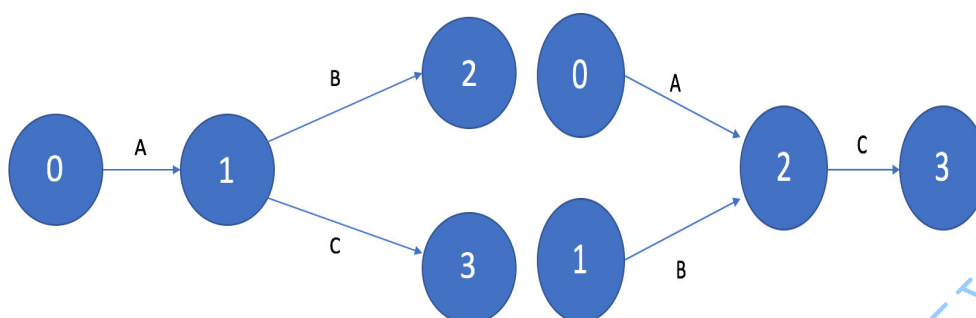


Рисунок 3. Работы, выполняемые после одной и той же работы (слева) и выполняемая после нескольких работ (справа).

Работа, выполняемая после нескольких работ. Если для выполнения работы *C* необходим результат работ *A* и *B*, то на графике это изображается «параллельными» стрелками, входящими в событие, после достижения которого следует работа *C*.

Работы, выполняемые после частичного выполнения других работ. Если для выполнения работ *B* и *C* необходим промежуточный результат работы *A*, то работа *A* разбивается на подзадачи таким образом, чтобы первая ее подзадача (*A1*) выполнялась до получения промежуточного результата, необходимого для начала работы *B*, а вторая подзадача выполнялась до получения промежуточного результата, необходимого для начала работы *C*, последующая же часть *A3*, может выполняться параллельно с работами *A1* и *A2*.

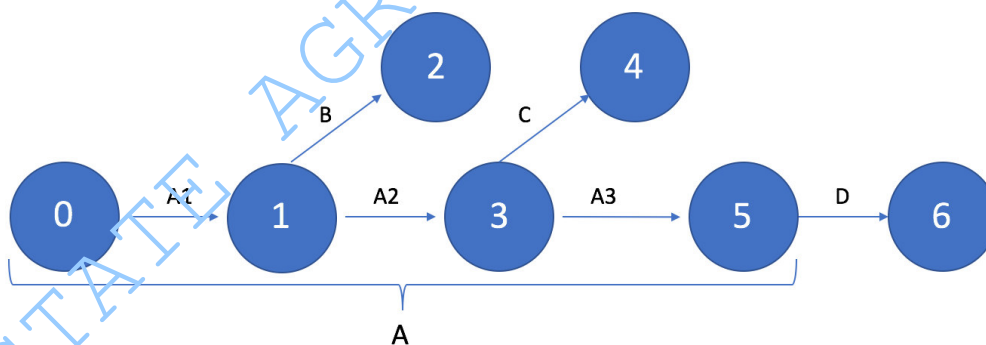


Рисунок 4. Работы, выполняемые после частичного выполнения других работ

Работы, имеющие общие начальное и конечное события. Два соседних события могут быть объединены одной и только одной работой. Для изображения параллельных работ на сетевом графике вводится так называемое промежуточное событие и фиктивная работа.

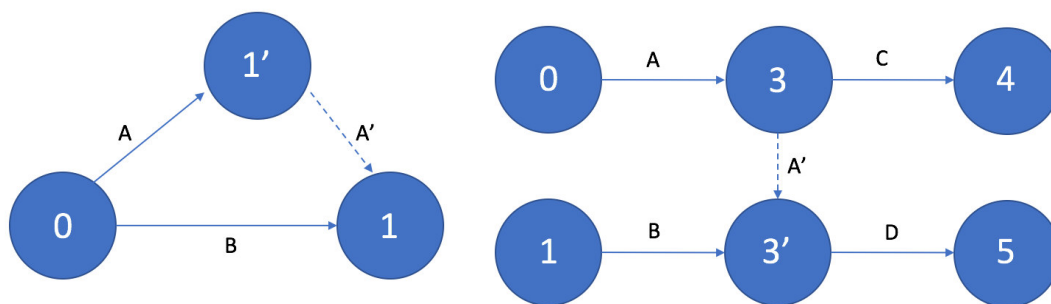


Рисунок 5. Работы, имеющие общие начальное и конечное события (слева) и использование фиктивных работ (справа)

Использование фиктивных работ. Если выполнение работы D возможно только после получения совокупного результата работ A и B , а выполнение работы C – после получения только результата работы A , то в сетевом графике необходимо ввести дополнительное событие и фиктивную работу.

«Хвосты» и «тупики». В сети не должно быть «тупики», т.е. промежуточных событий, из которых не выходит ни одна работа. На рисунке 6 тупиковым событием является событие 6. Также не должно быть «хвостов», т.е. промежуточных событий, которым не предшествует хотя бы одна работа. На рисунке 6 хвостовым событием является событие 3.

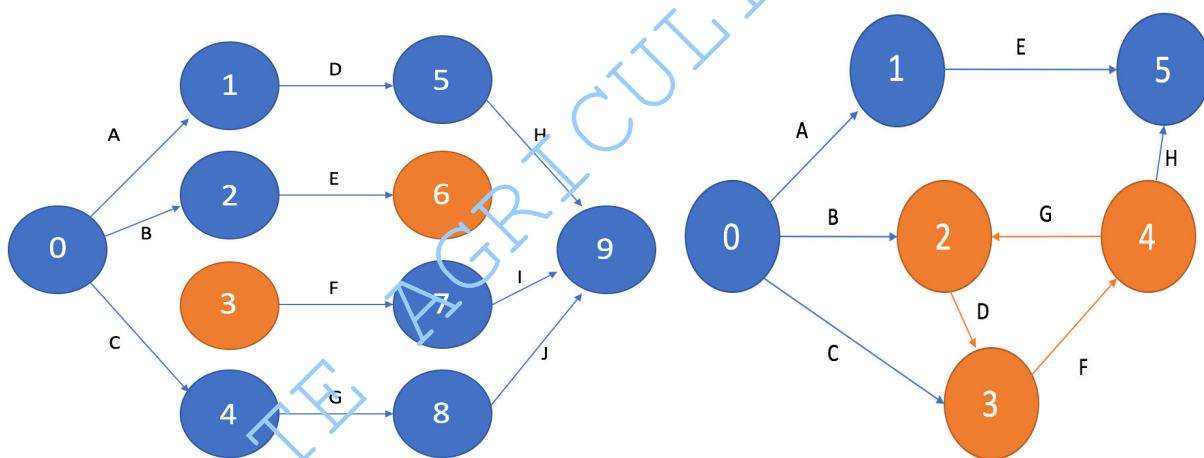


Рисунок 6. «Хвосты» и «тупики» в сетевом графике (слева) и циклы на сетевом графе (справа)

Циклы. На сетевом графике не должно быть циклов, состоящих из взаимосвязанных работ, создающих замкнутую цепь — цепочка работ $D \rightarrow F \rightarrow G$ на рисунке 6. Данная ситуация скорее всего свидетельствует об ошибке при составлении перечня работ и определении их взаимосвязей. В таком случае необходимо проанализировать исходные данные и в зависимости от сделанных по итогам анализа выводов, либо перенаправить работу создающую цикл в другое событие (если работам, начинающимся в этом событии требуется ее результат, или если она является частью общего результата), либо совсем исключить ее из комплекса (если выявлено, что ее результат не требуется). На рисунке 7 приве-

ден пример устранения цикла, когда работа G становится частью общего результата.

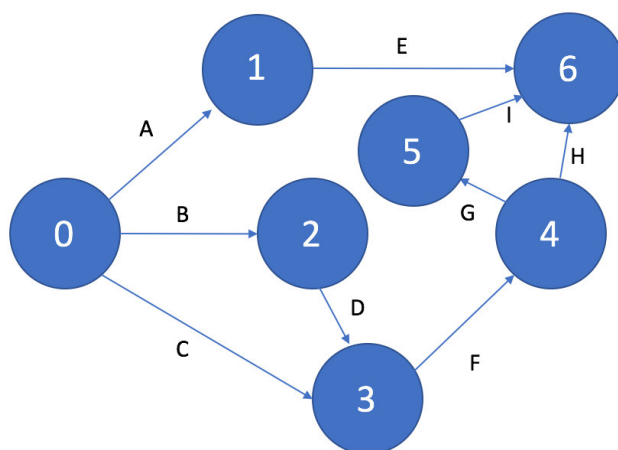


Рисунок 7. Устранение цикла на сетевом графике

Именованние работ и нумерация событий. Каждая работа в сетевом графике должна определяться однозначно, только ей присущей парой событий, как и не должно быть на графике событий с одинаковыми номерами. Для правильной нумерации событий поступают следующим образом: нумерация событий начинается с исходного события, которому дается номер 0 . Из исходного события вычеркивают все исходящие из него работы, на оставшейся сети вновь находят событие, в которое не входит ни одна работа. Этому событию дается номер 1 . Затем вычеркивают работы, выходящие из события 1 , и вновь находят на оставшейся части сети событие, в которое не входит ни одна работа, ему присваивается номер 2 , и так продолжается до завершающего события.

Контрольные вопросы и задания

1. Функции, которые выполняют сетевое, календарное планирование в процессе планирования проекта.
2. На основании каких методов осуществляется сетевое и календарное планирование проекта?
3. Объясните, какую роль играет определение критических операций и критического пути проекта.
4. Какие виды резервов можно определять при планировании проекта?
5. Какими методами можно определить длительность операций проекта? Почему метод PERT наиболее часто используется при определении длительности операций?
6. Как наличие дефицитных или избыточных ресурсов может повлиять на расписание проекта?

Практическое задание

Фирма берется за выполнение заказа, который получен от потребителя. Необходимая информация приведена ниже.

Операция	Непосредственно	Время выполнения, дней
----------	-----------------	------------------------

	предшествующие операции	Оптимистическое	Наиболее вероятное	Пессимистическое
		А	-	3
В	-	4	7	10
С	-	4	5	6
Д	А	5	6	7
Е	В	2	3	6
F	С	10	12	14
G	D, E	3	4	5
H	G, F	1	2	9

Постройте сетевой граф, определите критический путь и продолжительность проекта.

В. Постройте сетевой граф выполнения вашей курсовой (выпускной) работы. Какие операции являются критическими? Какова продолжительность работы над проектом (оцените длительность операций по методу PERT)? Какие ресурсы вам необходимы?

Постройте график Ганта для распределения ресурсов и составления расписания проекта.

Тема 9. Формирование финансовых ресурсов проекта (семинарское занятие – 4 часа)

Ключ

1. Подходы по оценке стоимости проекта
2. Планирование затрат по проекту (бюджетирование)
3. Финансирование проекта за счет выпуска акций
4. Долгосрочное долговое финансирование
5. Другие источники финансирования проектов
6. Контроль выполнения плана и условий финансирования

Изучив материал главы, студент должен:

знать

- основные источники финансирования проектов;
- этапы организации финансирования проекта;
- методы определения стоимости проекта;

уметь

- подбирать источники финансирования проекта;
- определять, на основании каких данных можно построить денежные потоки, финансовый план и бюджет проекта;
- строить бюджет проекта;
- осуществлять контроль выполнения финансового плана и бюджета проекта;

владеть

- навыками формирования бюджета проекта;
- навыками расчета стоимости привлечения источников финансирования проекта.

Ключевые термины: бюджет проекта, акционерное финансирование, долговое финансирование, лизинговое финансирование, проектное финансирование, бюджетный контроль.

Контрольные вопросы и задания

1. Для оценки стоимости проектных работ, какие методы можно использовать? Проблемы, возникающие при использовании отдельных подходов к оценке стоимости?
2. Какую роль играет бюджет в планировании проекта и в управлении им? Методы, применяемые при формировании бюджета проекта?
3. Как организуется финансирование проекта?
4. Перечислите, какие источники финансирования проекта вы знаете. В чем преимущества и недостатки использования собственных и заемных источников финансирования?
5. Объяснить, какую роль играет лизинг в финансировании проектов
6. В чем заключаются специфические особенности проектного финансирования? С какими трудностями может столкнуться инициатор проекта при организации проектного финансирования?
7. Какую роль играют ревизии при контроле выполнения плана финансирования? В чем сущность бюджетного контроля?

Практическое задание

Оцените стоимость выполнения вашей курсовой (выпускной) работы. Какие затраты и на каких этапах выполнения проекта вы будете нести? Какими методами вы пользуетесь? Составьте бюджет вашего проекта.

Кейс для обсуждения

Распределить между собой (3 студента) кейс для обсуждения «Организация финансирования крупного инвестиционного проекта» и готовить выступление с презентацией. (По материалам журнала «Финансовый директор», № 10 за 2012 г. [Электронный источник]. URL: <http://e.fd.ru/article.aspx?aid=297070&ut=s>. (название компании изменено)).)». (Источник: 1. Балашов, А. И. Управление проектами: учебник для бакалавров / А. И. Балашов, Е. М. Рогова, М. В. Тихонова, Е. А. Ткаченко; под ред. Е. М. Роговой. — М.: Издательство Юрайт, 2013. — 383 с. — Серия: Бакалавр. Базовый курс.)

Вопросы к кейсу

1. Какие функции выполняют экспортные кредитные агентства? Какую роль играет такое агентство в данном проекте?
2. Какие варианты и методы финансирования проекта использовала компания? Почему они были отвергнуты?
3. Какими преимуществами обладает выбранный в итоге метод финансирования? Почему компания отдала предпочтение российскому банку?

Тема 10. Управление коммуникациями проекта

(семинарское занятие)

План

1. Роль коммуникаций в проекте. Планирование управления коммуникациями
2. Какие коммуникационные технологии Вы знаете ?
3. Входные данные для планирования коммуникаций
4. Управление ожиданиями стейкхолдеров (заинтересованных сторон) проекта
5. Инструментарий и технологии планирования коммуникаций
6. Конфликты и методы их разрешения

Изучив материал главы, студент должен:
знать

- роль и значение управление коммуникациями в управлении проектами;
- виды информации и информационные потребности участников проекта;
- основные технологии коммуникаций в управлении проектами;
- конфликты и пути их решения в процессе реализации проекта;

уметь

- разрабатывать планы коммуникаций в проекте;
- подготавливать совещания;
- составлять протоколы совещаний и журналы выявления проблем;

владеть

- навыками планирования коммуникаций;
- навыками диагностирования конфликтов;
- навыками разрешения конфликтов.

Ключевые термины: коммуникации, коммуникационные технологии, управление ожиданиями, разрешение конфликтами.

Контрольные вопросы и задания

1. Значение и роль коммуникации в процессе реализации проекта? Действия менеджера проекта в целях управления коммуникациями ?
2. План коммуникаций проекта и его разделы? Порядок отражения требования участников проекта к информации в плане коммуникаций?
3. Какие технологии используются при управлении коммуникациями проекта? Почему для успешного управления необходимы разные технологии?
4. Назовите основные условия проведения успешного совещания. Какие наиболее важные последствия для управления проектами может иметь успешное совещание?
5. Как учитываются ожидания стейкхолдеров при управлении коммуникациями проекта?
6. В чем заключается сущность стратегии управления конфликтами, и какова ее роль для успешного инновационного менеджмента?
7. Назовите основные типы стратегий управления конфликтами. Какие методы могут быть применены для реализации каждой стратегии и насколько

целесообразно применение того или иного метода?

Практическое задание

Составьте план управления коммуникациями для проекта вашей курсовой (выпускной) работы.

Тема 11. Контроль реализации проекта. Управление изменениями (семинарское занятие)

План

1. Функции контроля при реализации проекта
2. Виды контроля реализации проекта
3. Метод освоенного объема (Earned Value Analysis — EVA)
4. Мониторинг проекта
5. Порядок осуществления мониторинга проекта
6. Управление изменениями
7. Управление конфигурацией

Изучив материал главы, студент должен:
знать

- сущность, значение контроля и мониторинга как элементов системы управления проектом;

- основные методы, применяемые при организации контроля проекта;
- основные виды отчетности при реализации проекта;
- сущность изменений в проекте;

уметь

- составлять отчет о реализации проекта;
- формировать запросы на изменения;
- анализировать ход реализации проекта методом освоенного объема;

владеть

- навыками анализа хода реализации проекта;
- навыками управления конфигурацией проекта;
- навыками составления отчетности о реализации проекта.

Ключевые термины: контроль, метод освоенного объема, мониторинг, управление изменениями, управление конфигурацией.

Контрольные вопросы и задания

1. Объясните, какую роль играют контроль и мониторинг в реализации проекта
2. Какие методы применяются при осуществлении контроля исполнения проекта ?
3. Кто из участников проекта должен осуществлять мониторинг реализации проекта?
4. В каких случаях и почему в ходе реализации проекта неизбежны изменения?

5. Как соотносится система управления изменениями и система управления конфигурацией проекта?

Практические задания

А. Имеется исходная информация по проекту: плановый объем работ составляет 2200 денежных единиц, освоенный объем — 2000 денежных единиц, фактическая стоимость выполненных работ составляет 2500 выполненных единиц, бюджет по завершению проекта — 10 000 денежных единиц.

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

2. Определите отклонение по стоимости CV этого проекта?

3. Определите отклонение по стоимости SV и статус проекта (отстает ли-бо опережает график работ)?

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

Б. Какие методы контроля вы можете применить к реализации проекта своей курсовой (выпускной квалификационной) работы? Когда уместно применение этих методов контроля? По каким показателям следует контролировать ваш проект? Кто и когда должен получить информацию о ходе реализации проекта?

Тема 12. Управление качеством проекта (семинарское занятие)

План

1. Понятие качества и его применение в проектах
2. Планирование качества
3. Обеспечение качества проекта
4. Контроль качества проекта

Изучив материал главы, студент 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.

Ключевые термины: качество, стандарты качества, затраты на качество, планирование качества, метрики качества, инструменты контроля качества

Проект представляет собой комплекс взаимосвязанных работ, обеспечивающих достижение конкретным лицом или организацией заданных целей проекта, в рамках составленного расписания и выделенного бюджета, а также соблюдения прочих условий и ограничений. Каждый проект имеет только одну основную цель и несколько частных, вспомогательных целей. Основная цель имеет следующие функции: определить конечные результаты в терминах конечных продуктов или услуг; служить в качестве источника информации для решения спорных вопросов, касающихся проекта. Стандарт качества — это показатель, который применяется для определения успеха реализации проекта или его результатов. К проекту применимы такие стандарты качества:

1. Политика контроля качества в организации. Политика контроля качества выражает обязательства организации в области качества. В ней описываются действия по обеспечению качества, которые должны предприниматься сотрудниками организации. Если в организации не существует политики контроля качества, ее можно создать для проекта.

2. Подробное описание продукта (или услуги), предоставляемого проектом. Хорошо организованное полное описание изделия (или услуги) служит планом действий, а также контрольной точкой, с которой можно сравнить фактические достижения.

3. Все стандарты, относящиеся к продукту (или услуге), предоставляемому проектом. Для многих продуктов и услуг существуют отраслевые стандарты. Например, производители машин должны соблюдать стандарты и положения, установленные отраслевыми органами и правительством.

4. Спецификация результатов проекта. Результаты проекта — это материальные результаты, которые предоставляются клиентам; они должны удовлетворять потребности клиентов. Спецификация результатов включает типы, количество и качество изделий, которые группа проекта должна поставить в соответствии с заключенным договором.

Контрольные вопросы и задания

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 философии управления проектами.

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

4. Из каких разделов состоит план управления качеством? Какую роль он играет в информационном обеспечении проекта?

5. Как обеспечивается соответствие требованиям качества в ходе реализации проекта?

6. Какие виды контроля качества применяются в управлении проектами?

7. Опишите основные инструменты контроля качества, применяемые в управлении проектами.

Практическое задание

Сформулируйте основные требования к качеству вашей курсовой (выпускной) работы. Какими методами вы будете планировать качество и добиваться его обеспечения? Как можно контролировать качество вашего проекта и его основного результата?

Тема 13. Логистика проекта и управление контрактами (семинарское занятие)

План

1. Типы контрактов в проектной деятельности
2. Организация подрядных торгов
3. Управление закупками проекта

Изучив материал главы, студент должен:
знать

- основные типы контрактов, применяемые в проектной деятельности;
- принципы организации подрядных торгов;
- основных участников торгов;
- состав конкурсной документации;
- условия договоров поставки;
- принципы организации обеспечения проекта ресурсами;

уметь

- оценивать достоинства и недостатки разных типов контрактов применительно к конкретным проектам;
 - формировать критерии выбора поставщиков для конкретных проектов;
- владеть
- навыками определения цены контракта при разных типах контрактов;
 - навыками формирования условий договоров поставки;
 - методами отбора поставщиков продукции и услуг для проекта.

Ключевые термины: контракт, управление контрактами, классификации контрактов, подрядные торги, критерии выбора поставщиков, план поставки.

Контрольные вопросы и задания

1. Роль и значение договорных отношений в управлении проектами? Какими типами контрактов могут быть описаны отношения участников проекта?

2. Порядок формирования цен на работ в каждом из типов контракта?

Опишите достоинства и недостатки ценообразования в разных типах контрактов.

3. Почему подрядные торги являются важным элементом управления контрактами?

4. Организация тендеров при государственных и муниципальных закупках

5. Требования к участникам конкурса, участвующих на тендерах, организуемых государственными и муниципальными органами (пример)

6. Перечень документов, входящих в состав конкурсной документации для участников торгов.

7. Какими критериями следует руководствоваться при выборе поставщиков для проекта?

8. На что следует обращать внимание при приемке результатов работ и продукции в целях наилучшего обеспечения проекта ресурсами?

Практическое задание

Для проекта вашей курсовой (выпускной квалификационной) работы определите, кто может стать поставщиком ресурсов. На каких условиях вы можете получить эти ресурсы? Чем вы руководствуетесь при выборе поставщиков? Напишите критерии, по которым вы будете осуществлять отбор поставщиков ресурсов.

Тема 14. Закрытие проекта. Основные процедуры (семинарское занятие)

План

1. Составляющие фазы завершения проекта
2. Каков процесс закрытия контрактов проекта
3. Постаудит. Порядок осуществления постаудита проекта
4. Основные программные продукты в управлении проектами

Изучив материал главы, студент должен:

знать

- основные процедуры официального закрытия проекта;
- структуру итогового отчета по проекту;
- сущность закрытия контрактов проекта;
- назначение постаудита проекта;

уметь

- определять процедуры, необходимые для завершения конкретного проекта;
 - анализировать причины отклонений от целей проекта;
 - определять последовательность действий по постаудиту проекта;
- владеть
- терминологией завершающей фазы проекта;
 - навыками формирования итогового отчета проекта.

Ключевые термины: закрытие проекта, процедуры закрытия, эксплуатационные испытания; итоговый отчет; закрытие контрактов; программные продукты по управлению проектами.

Контрольные вопросы и задания

1. Объясните, в чем заключается роль фазы закрытия проекта? Как эта фаза может повлиять на эффективность текущего и будущих проектов компании.
2. Почему правильное закрытие проекта особенно важно для проектов, которые завершаются досрочно вследствие неполучения запланированных результатов?
3. Перечислите, какие разделы включает в себя итоговый отчет по проекту.
4. Какие процедуры нужно выполнить, чтобы закрыть контракты проекта?
5. Почему важен постаудит проекта, на решение каких задач он направлен?
6. Какова роль программных продуктов в управлении проектами? Какие принципы необходимо учитывать при выборе программного продукта?

Практическое задание

Объясните, в чем для проекта вашей курсовой (выпускной) работы будет заключаться закрытие. Составьте итоговый отчет по проекту. Какие проблемы выявились в ходе реализации проекта, и как их можно было бы избежать? Какие уроки вы вынесли на будущее?

Определите, какой программный продукт вам было бы целесообразно использовать для повышения эффективности выполнения вашего проекта.

4. Контрольные вопросы для самоподготовки к семинарским занятиям

1. Основные понятия управления проектами
2. Взаимосвязь управления проектами, инвестициями и функциональным менеджментом
3. Формирование инвестиционного замысла проекта
4. Предварительная проработка целей и задач проекта
5. Классификация типов проектов
6. Цели, стратегия, результаты и параметры проектов
7. Окружение проектов, проектный цикл и структуризация проектов
8. Методы управления проектами. Участники проектов.
9. Предынвестиционные исследования и обоснование инвестиций.
10. Оценка жизнеспособности и финансовой реализуемости проекта.
11. Бизнес-план
12. Организация проектного финансирования
13. Маркетинг проекта
14. Разработка проектной документации
15. Основные понятия и определения планирования потребности и использования ресурсов.
16. Процесс планирования потребности и использования ресурсов.

17. Детальное планирование планирования потребности и использования ресурсов.
18. Документирование плана проекта.
19. Экспертиза строительных проектов.
20. Экологическая экспертиза проектов
21. Цели и содержание контроля проекта.
22. Мониторинг работ и анализ результатов по проекту
23. Управление изменениями
24. Основные принципы управления стоимостью проекта
25. Бюджетирование проекта
26. Методы контроля стоимости проекта.
27. Принципы построения организационных структур управления проектами.
28. Система взаимоотношения участников проекта.
29. Организационная структура, содержание и внешнее окружение проекта
30. Разработка и создания организационных структур управления проектами
31. Современные методы и средств организационного моделирования проектов
32. Основные принципы проектирования и состав офиса проекта.
33. Оценка эффективности проектов.
34. Чем проектная деятельность отличается от операционной деятельности?
35. Отличается ли «управление проектами» от обычного процесса управления?
36. Перечислите признаки, характерные традиционному менеджменту
37. Перечислите признаки, характерные проектной деятельности
38. Сколько функциональных областей выделяют в процессе организации управления проектами
39. К какой функциональной области управления проектами относится: определение требуемых товаров и услуг, потенциальных поставщиков; поддержание формализованных отношений с поставщиками.
40. Сколько областей знаний, связанных с управлением проектами описывается в стандарте управления проектами Project Management Body of Knowledge (PMBOK)
41. Сколько уровни предполагает стандарт оценки уровня зрелости организации по управлению проектами OPM3 (Organization Project Management Maturity Model)
42. Назовите основной признак, характеризующий понятие «проект»
43. Выделите признак, отличающий проект от производственной системы
44. Что собой представляет жизненный цикл проекта?
45. Что собой представляет процесс управления проектом?
46. Что относится к внешней среде проекта?
47. Что относится к внутренней среде проекта?
48. Какая структура не относится к организационной структуре управления проектами?

49. Назовите принципы построения организационных структур управления проектами
50. Какая методика является основополагающей в организации проектной деятельности (управления проектной деятельностью)
51. Перечислите аналитические методы определения целей проекта.
52. Назовите основные характеристики, позволяющие количественно оценить полезность любого проекта для предприятия
53. Какие угловые точки включает в себя «Магический треугольник управления проектами»
54. Что в себя включает «Пирамида ограничений по проекту»
55. Назовите основных участников проекта
56. Сколько фаз выделяют в жизненном цикле проекта
57. Что относится к первой фазе жизненного цикла проекта
58. Что называется структурой процесса при организации проектной деятельности
59. Укажите, что не относится к внешним факторам, влияющим на проект
60. В какой структуре руководитель проекта имеет большие права и полномочия?
61. Какая область не входит в функциональные области проектного менеджмента?
62. Какой процесс не включается в управление стоимостью проекта?
63. В какую фазу жизненного цикла проекта включается процесс «развитие команды»?
64. Что непосредственно не включается в процессы управления рисками?
65. Какой процесс не входит в систему управления снабжением?
66. Что такое структуризация проекта?
67. Какая структура не относится к организационной структуре управления проектами?
68. Анализ рынка при организации проектной деятельности включает в себя:
69. При коммерческом анализе решаются вопросы:
70. Социальные результаты проекта включают в себя:
71. При анализе рынка рассматриваются вопросы:
72. В каких организационных структурах проектам уделяется меньше всего внимания?
73. Какие проекты относятся к малым проектам ?
74. В зависимости от требований к качеству работ и результатов проектов выделяют
75. Чем отличается инновационный проект от инвестиционного проекта ?
76. Что подразумевает соблюдение принципа альтернативности?

5. Список рекомендуемой литературы

а) основная литература:

1. Балашов, А. И. Управление проектами: учебник для бакалавров / А. И. Балашов,

Е. М. Рогова, М. В. Тихонова, Е. А. Ткаченко; под ред. Е. М. Роговой. — М. : Издательство Юрай, 2013. — 383 с. — Серия : Бакалавр. Базовый курс. ISBN 978-5-9916-3046-7

2. Управление проектами: Учебное пособие / М.В. Романова. - М.: ИД ФОРУМ: НИЦ Инфра-М, 2013. - 256 с.: ил.; 60х90 1/16. - (Высшее образование). (переплет) ISBN 978-5-8199-0308-7, 500 экз.

б) дополнительная литература:

1. Управление проектами: Учебное пособие / Ю.И. Попов, О.В. Яковенко; Институт экономики и финансов "Синергия". - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 208 с.: 60х90 1/16. - (Учебники для программы MBA). (переплет) ISBN 978-5-16-002337-3, 500 экз.

2. Управление проектами: Учебное пособие / М.В. Романова. - М.: ИД ФОРУМ: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 256 с.: ил.; 60х90 1/16. - (Высшее образование). (переплет) ISBN 978-5-8199-0308-7, 500 экз.

в) Кафедральные издания и методическая литература:

1. Гайнутдинов И.Г. Учебно-методическое пособие по изучению дисциплины «Управление проектами» (для обучающихся по направлению подготовки: 38.03.04 Государственное и муниципальное управление, профиль «Государственная и муниципальная служба»), Казань, 2018 г.

г) программное обеспечение:

1. программы Microsoft Office (Microsoft Excel, Microsoft Office Word, Microsoft PowerPoint).

д) интернет-ресурсы - базы данных, информационно-справочные и поисковые системы:

1. Федеральный портал российского образования: www.edu.ru.

2. «Интернет-библиотека СМИ: Public.r».

3. Электронно-библиотечная система «BOOK.RU»: <http://book.ru>.

4. Справочная система «Консультант Плюс» www.consultant.ru

Электронно-библиотечная система znanium.com - <http://znanium.com>

KAZAN STATE AGRICULTURAL UNIVERSITY

KAZAN STATE AGRICULTURAL UNIVERSITY