

Министерство сельского хозяйства Российской Федерации

ФГБОУ ВО «Красноярский государственный аграрный
университет»

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ

Методические указания
для самостоятельной работы студентов

Красноярск – 2014

Рецензент

*Л.А. Овсянко, канд.экон.наук,
доцент кафедры «Финансы и кредит» КрасГАУ*

Чепелева К.В.

Управление проектами: *метод. указания* для самостоятельной работы студентов направлений подготовки 38.03.02 «Менеджмент», 38.03.03 «Управление персоналом» / *сост.: К.В. Чепелева; Красноярский гос. аграрный. ун-т. – Красноярск, 2014. – 37 с.*

Представлены программа курса, вопросы и задания для организации самостоятельной работы студентов.

Учебно-методические указания предназначены для бакалавров направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент», 38.03.03 «Управление персоналом» с целью обеспечения их материалами для самостоятельной работы.

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	4
1. Организация самостоятельной работы студентов при изучении дисциплины	6
2. Порядок проведения аттестаций	7
3. Тематический план учебной дисциплины	9
4. Тренировочные задания	15
5. Разработка и презентация группового проекта	20
6. Тестовые задания	21
Вопросы к зачету	34
Список рекомендуемой литературы	35
Приложение А	37

ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время в России формируются условия и предпосылки широкого применения методов управления проектами. В связи с этим, на многих предприятиях управление проектами должно представлять основную форму планирования и контроля текущей деятельности. Управление проектами как методология управления является методической основой разумной реализации мероприятий административного, промышленного, экономического характера.

Значение дисциплины «Управление проектами» для менеджера, объясняется тем, что он должен уметь планировать деятельность своих подчиненных на основе проекта. Методы управления проектами позволяют точно знать менеджеру, что требуется делать в каждый момент времени и кто именно должен это делать, а также вероятность своевременного завершения отдельных операций проекта.

Цель преподавания дисциплины – получение студентами знаний и навыков, необходимых для решения теоретических и практических вопросов различного характера по управлению проектами в различных сферах деятельности в конкретных экономических условиях с учетом существующего отечественного и зарубежного опыта.

Задачи изучения дисциплины «Управление проектами»:

- рассмотреть понятие целей и задач управления проектами на современном этапе;
- анализ проектного цикла, структуризации проекта, его внешнего окружения;
- обзор методологии подготовки, согласования и реализации проекта;
- изучение технологии разработки, принятия и реализации проектов;
- изучение создания качественной и количественной оценки эффективности и рисков проектов;
- получение представления о многообразии и различиях проектов.

Дисциплина «Управление проектами» включена в ОПОП, в профессиональный цикл дисциплин вариативной части по выбору студента.

Реализация в дисциплине «Управление проектами» требований ФГОС ВО, ОПОП ВО и Учебного плана по направлению 38.03.02 «Менеджмент» и профилю подготовки «Международный менеджмент» должна формировать следующие профессиональные компетенции:

ПК-6 – способностью участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений;

ПК-13 – умением моделировать бизнес-процессы и использовать методы реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций.

1. ОРГАНИЗАЦИЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ ПРИ ИЗУЧЕНИИ ДИСЦИПЛИНЫ

Целью самостоятельной работы студентов при изучении дисциплины «Управление проектами» является формирование и развитие у них творческого мышления, умения глубоко проникать в сущность предмета изучения, обобщать и систематизировать полученные общетеоретические и специальные знания, обосновывать выводы и заключения.

Конкретизация общей цели зависит от видов самостоятельной работы студентов (СРС).

Виды самостоятельной работы:

– *внеаудиторная самостоятельная работа* (изучение теоретического материала, выполнение контрольных работ, выполнение группового исследовательского проекта, подготовка к зачету);

– *обязательная аудиторная самостоятельная работа* (выполнение тренировочных упражнений).

Аудиторные СРС обеспечивают подготовку студентов к анализу производственных ситуаций, дискуссиям, деловым играм, зачету. Сбор исходных материалов для семинарских занятий осуществляется студентами, которые подвергают их анализу и излагают собственные взгляды при разработке поставленной задачи.

Внеаудиторная СРС это такой вид учебных занятий, в процессе которых студенты, руководствуясь непосредственной помощью преподавателя или соответствующей методической литературой, самостоятельно совершенствуют приобретенные на аудиторных занятиях знания, умения и опыт, выполняя во внеаудиторное время учебные контрольные задания, способствующие развитию их интеллектуальной активности.

Работа студентов в основном складывается из следующих элементов:

– Изучение и усвоение в соответствии с учебным планом программного материала по дисциплине;

– Выполнение письменных самостоятельных работ;

– Подготовка к тестированию по основным модульным единицам;

– Разработка и презентация группового проекта и сдача итоговой формы контроля – зачета.

2. ПОРЯДОК ПРОВЕДЕНИЯ АТТЕСТАЦИЙ

На каждом занятии при изучении дисциплины «Управление проектами» оценивается 4 вида заданий: устный ответ по теме пройденной лекции, работа в группах над ситуациями или деловая игра, защита групповой работы, выступление с докладом. На каждом практическом занятии студент может получить от 1 до 2 баллов. Поощрение за творческую и деловую активность - 10 баллов за семестр.

МОДУЛЬ	КОЛИЧЕСТВО ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ	КОЛИЧЕСТВО БАЛЛОВ ЗА 1 ЗАНЯТИЕ	РУБЕЖНЫЙ КОНТРОЛЬ	ПРОМЕЖУТОЧНЫЙ КОНТРОЛЬ	ИТОГОВЫЙ БАЛЛ
Модуль 1	5	2	10	5	25
Модуль 2	15	2	10	5	45
Всего баллов за семестр		10			10
Разработка и презентация группового проекта					10
Финальный зачет					10
Итого баллов					100

Рубежный контроль знаний проводится в форме письменных контрольных работ по основным модулям дисциплины. Контрольная работа выполняется студентом самостоятельно, внеаудиторно, срок сдачи контрольной работы оформленной в соответствии с требованиями устанавливается преподавателем. Начисление баллов за выполненную работу происходит по следующей шкале: «отлично» - 10 баллов; «хорошо» - 7 баллов; «удовлетворительно» - 4 балла.

Промежуточный контроль знаний проводится в форме тестирования по основным модулям дисциплины. Время тестирования - 40 минут. Начисление баллов за результаты теста проводится по шкале: 81-100% правильных ответов - 5 баллов; 71-80% - 3 балла; 61-70% - 1 балл, менее 61 % правильных ответов - 0 баллов.

Разработка и презентация группового проекта. Студентам необходимо разбиться на группы по 2-3 человека и разработать проект (применимый в реальной жизни). Каждая группа должна представить результат в виде презентации. Качество выполнения проекта оказывает влияние на общую оценку. Начисление баллов за выполненную работу происходит по следующей шкале: «отлично» - 10 баллов; «хорошо» - 7 баллов; «удовлетворительно» - 4 балла.

Итоговый контроль. Финальный зачет проводится в устной форме. Преподаватель задает два вопроса, на которые студент дает полный развернутый ответ. Время подготовки к ответу - 40 минут. Ответ на вопросы оценивается по следующей шкале: «отлично» - 20 баллов; «хорошо» - 16 баллов; «удовлетворительно» - 12 баллов.

Формирование итоговых оценок по дисциплине. Дисциплина оценивается по 100-балльной системе. Зачет ставится, если студент в течение семестра набрал (за разные виды работ) минимум 60 баллов.

Экстра баллы. Студенты могут зарабатывать экстра баллы. Прежде всего, они связаны с посещением занятий. Начисление дополнительных баллов проводится по следующей шкале:

0-1 пропуска	Прибавляется 5% к общей сумме
2 пропуска	Прибавляется 4% к общей сумме
3 пропуска	Прибавляется 3 % к общей сумме
свыше 3 пропусков	Добавление баллов не производится
Пропустившие более половины занятий	К зачету не допускаются

Студенты, не дополучившие баллы по причине пропуска занятий или другим причинам, могут получить дополнительно экстра-баллы с помощью:

– составление кроссвордов по теме, разделу дисциплины (оценивается от 1 до 5 баллов).

– тематическая подборка научно-практических и публицистических статей по темам курса с написанием эссе (оценивается от 1 до 8 баллов)

– написание научных тезисов и участие в студенческой конференции (оценивается от 5 до 10 баллов).

3. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

Структурно, материал дисциплины «Управление проектами» сгруппирован в два модуля.

№	Раздел дисциплины	Всего ауд. часов	В том числе		Формы контроля
			лекции	практические или семинарские занятия	
1.	Модуль 1. Теоретические основы управления проектами	16	8	8	тестирование;
	Тема 1.1 Основные понятия управления проектами	4	2	2	коллоквиум;
	Тема 1.2 Цели и структура проекта	6	3	3	практикующие упражнения;
	Тема 1.3 Окружающая среда и участники проекта	6	3	3	практикующие упражнения.
2.	Модуль 2. Основы методологии управления проектами	42	12	12	тестирование;
	Тема 2.1 Концепция проекта	6	3	3	коллоквиум;
	Тема 2.2 Сетевое моделирование проекта	6	3	3	тренировочные задания;
	Тема 2.3 Управление стоимостью и продолжительностью проекта	6	3	3	расчетные задания;
	Тема 2.4 Оценка эффективности проектов	6	3	3	расчетные задания.
ВСЕГО:		40	20	20	зачет

В модуле 1 «Теоретические основы управления проектами» рассмотрены предпосылки перехода к проектному управлению, основные понятия управления проектами, сущность проекта, его основные элементы и характеристики, цели и структура разбиения работ по проекту, окружающая среда и участники проекта,

технологии управления проектами, стадии жизненного цикла проекта.

В модуле 2 «Основы методологии управления проектами» описаны методики разработки концепции проекта, проектного анализа и технико-экономического обоснования проекта, основные понятия и элементы сетевых моделей, правила построения сетевых моделей, роль метода освоенного объема в управлении проектом, базовые показатели метода освоенного объема, основные принципы оценки эффективности инвестиционных проектов, основные показатели эффективности проекта.

Модуль 1. Теоретические основы управления проектами

Тема 1.1 Основные понятия управления проектами

План лекционного занятия

- 1.1.1 Предпосылки перехода к проектному управлению
- 1.1.2 Технологии управления проектами
- 1.1.3 Сущность проекта, его основные элементы и характеристики
- 1.1.4 Стадии жизненного цикла проекта

Вопросы для обсуждения:

1. Перечислите основные предпосылки перехода к проектному управлению?
2. Что представляет собой проект? Какие виды проектов существуют? Перечислите основные составляющие проекта?
3. Что такое проектная деятельность? В чем заключается управление проектами?
4. Из каких стадий состоит жизненный цикл проекта?
5. Охарактеризуйте каждую стадию жизненного цикла проекта и перечислите соответствующие им виды работ?
6. Какие требования предъявляет Мировой банк к определению жизненного цикла проектов?

Тема 1.2 Цели и структура проекта

План лекционного занятия

- 1.2.1 Понятие цели и задачи проекта
- 1.2.2 Структура разбиения работ проекта

Вопросы для обсуждения:

1. Что представляет собой цель проекта?
2. На какие вопросы необходимо ответить при формулировании цели проекта?
3. Какие последовательные процедуры включает в себя процесс определения цели?
4. Что может служить источником информации при определении целей проекта?
5. Что должно найти отражение при описании целей проекта?
6. Чем является готовое описание целей проекта?
7. Перечислите наиболее важные сферы применения структурных моделей проекта?
8. Каким правилам должна удовлетворять структура проекта?
9. Применительно к реальным проектам, что должна включать структура проекта?
10. Перечислите и охарактеризуйте существующие виды структур разбиения работ по проекту?

Тема 1.3 Окружающая среда и участники проекта

План лекционного занятия

1.3.1 Окружение проекта

1.3.2 Основной состав участников проекта

Вопросы для обсуждения:

1. Что представляет собой окружающая среда проекта?
2. Каких участников включает в себя непосредственное окружение проекта?
3. Каких участников включает в себя дальнейшее окружение проекта?
4. Кто входит в основной состав участников проекта?
5. От каких факторов зависит состав участников проекта?
6. Какие важные типовые роли выполняют основные участники проекта?
7. Как могут быть распределены основные функции участников проекта?
8. Кто может быть дополнительно вовлечен или задействован в проекте?

Модуль 2. Основы методологии управления проектами

Тема 2.1 Концепция проекта

План лекционного занятия

2.1.1 Разработка концепции проекта

2.1.2 Проектный анализ и технико-экономическое обоснование проекта

Вопросы для обсуждения:

1. Какие этапы включает в себя формирование концепции проекта?
2. Какие рабочие группы формируются для разработки различных аспектов концепции проекта?
3. Что представляет собой резюме проекта?
4. Какие задачи должны быть решены на этапе разработки концепции?
5. При каких условиях принято считать, что идея проекта сформирована?
6. Что представляет собой миссия проекта?
7. Что представляет собой продукт проекта?
8. Какова суть проектного анализа? Его задачи и виды?
9. Чем является информация, полученная в ходе проведения проектного анализа?
10. Каково содержание блоков технико-экономического обоснования в зависимости от типов проектов?

Тема 2.2 Сетевое моделирование проекта

План лекционного занятия

2.2.1 Основные понятия и элементы сетевых моделей

2.2.2 Правила построения сетевых моделей

Вопросы для обсуждения:

1. Что такое сетевая модель?
2. Назовите и охарактеризуйте основные элементы сетевой модели?
3. Что представляет собой «процесс ожидания» и «зависимость» и как они отображаются в сетевой модели?
4. Какие события считаются простыми, а какие сложными в сетевой модели? Как они отображаются в сетевой модели?

5. Какой путь считается критическим в сетевой модели? Как его можно рассчитать?

6. В чем заключается правило пересечения стрелок при построении сетевой модели?

7. В чем суть правила обозначения работ при построении сетевой модели?

8. В чем заключается правило расчленения и запараллеливания работ при построении сетевой модели?

9. В чем суть правила запрещения замкнутых контуров при построении сетевой модели?

10. Каково основное технологическое правило построения сетевых графиков?

Тема 2.3 Управление стоимостью и продолжительностью проекта

План лекционного занятия

2.3.1 Роль метода освоенного объема в управлении проектом

2.3.2 Базовые показатели метода освоенного объема

2.3.3 Анализ и прогнозирование состояния проекта с помощью метода освоенного объема

Вопросы для обсуждения:

1. Перечислите основные параметры любого проекта.

2. Какой метод входит в состав инструментов управления стоимостью и продолжительностью проекта в ходе его реализации?

3. Какова роль метода освоенного объема в методологии управления проектами?

4. Какие обоснованные и своевременные ответы позволяет получить метод освоенного объема?

5. Что будет знать руководитель проекта при использовании метода освоенного объема?

6. Перечислите и охарактеризуйте базовые показатели метода освоенного объема?

7. Перечислите и охарактеризуйте производные показатели метода освоенного объема?

8. Что представляет собой показатель полного бюджета проекта? Как он рассчитывается?

9. Какова связь между показателями метода освоенного объема и вопросами оперативного управления проектом?

10. Какова практическая ценность «компаса проекта» в методологии управления проектами?

Тема 2.4 Оценка эффективности проектов

План лекционного занятия

2.4.1 Основные принципы оценки эффективности инвестиционных проектов

2.4.2 Основные показатели эффективности проекта

Вопросы для обсуждения:

1. Что такое эффективность инвестиционного проекта?
2. Перечислите и охарактеризуйте виды эффективности проектов?
3. Каковы основные принципы оценки эффективности проектов?
4. Какие этапы включает в себя оценка эффективности проекта?
5. Что представляет собой дисконтирование денежных потоков?
6. Что такое норма дисконта? Какие различают виды дисконта?
7. Перечислите основные показатели, используемые для расчета эффективности проекта?
8. В каких вариантах используются основные показатели эффективности проекта?
9. Какому показателю следует отдать приоритет при выборе инвестиционного решения относительно проекта?
10. Что демонстрируют показатели эффективности проекта, рассчитанные с учетом ставки дисконтирования?

4. ТРЕНИРОВОЧНЫЕ ЗАДАНИЯ

Тренировочные задания к теме 1.1.

Вопросы для обсуждения:

1. Что значит управление проектами?
2. Перечислите управляемые параметры проекта.
3. В чем суть структуризации (декомпозиции проекта)?
4. Что такое миссия проекта?
5. Определите миссию для следующих проектов:
 - Строительство нефтепровода;
 - Строительство жилого дома;
 - Проект реструктуризации предприятия;
 - Реформа образования.
6. Все ли фазы жизненного цикла проекта являются обязательными?
7. В чем различие организационной структуры предприятия и проекта?

8. Провести анализ ситуации

Описание ситуации для анализа:

Транскаспийский газопровод – новый маршрут к экспортным рынкам.

Отсутствие выхода к морю является большой проблемой для Туркменистана. Поскольку делает возможность газа за рубеж. Транскаспийский газопровод откроет прямой выход в Турцию и на запад через Азербайджан, в то время как сегодня поставки из этого региона должны осуществляться через Россию и Иран.

Цель проекта Транскаспийского газопровода – способствовать созданию в каспийском регионе новой системы транспортировки газа. Газопровод станет элементом, увеличивающим многообразие источников и маршрутов для экспорта каспийского газа в Турцию и Европу. Президенты четырех государств – участников проекта (Грузия, Азербайджан, Туркменистан и Турция) подписали Декларацию в поддержку проекта. Осуществляет эту поддержку правительство США. В реализации проекта принимают участие международные корпорации – в частности, Shell и PSG International. Стоимость проекта оценивается в 2,5 млрд. долларов.

Вопросы для анализа:

1. К какому типу проектов относится данный проект?
2. Какие факты подтверждают ваше предположение?

Тренировочные задания к теме 1.2

Распределите перечисленные виды деятельности по стадиям проектного цикла поставив в колонке «Ответы» соответствующие номера стадии цикла:

1. определение
2. подготовка
3. экспертиза
4. переговоры
5. реализация
6. завершающая оценка

№	Виды деятельности в цикле проекта	Ответ
1.	Определить проект для подробной подготовки	
2.	Определить альтернативные пути для достижения целей проекта	
3.	Собрать информацию о плане развития	
4.	Прийти к соглашению касательно документа по займу	
5.	Детально определить конкретные цели проекта	
6.	Определить общие приоритеты различных проектов в отношении соответствующего плана и сектора	
7.	Оценить приемлемость проекта с технической, коммерческой, экономической, финансовой, управленческой и организационной точки зрения	
8.	Просмотреть документацию по проекту, включая, включая отчеты и корреспонденцию	
9.	Завершить разработку технико-экономических обоснований и отчетов	
10.	Составить полный отчет о завершении проекта	
11.	Провести градацию проектов по их значимости и результатам исследований, проводившихся до составления ТЭО	
12.	Оценить относительную, с социально-экономической точки зрения, важность секторов, представленных в плане	
13.	Обсудить условия кредитования	
14.	Контролировать ход проекта	
15.	Подтвердить позицию правительства в отношении различных секторов и проектов	
16.	Приспособить проект к имеющимся условиям	
17.	Обсудить завершающий доклад с управляющим проекта и плановиками	
18.	Исследовать проработку ключевых мест проекта, имеющих поддержку правительства	
19.	Непосредственное воплощение проекта по регламенту	
20.	Начать процесс обеспечения в соответствии международными правилами проведения конкурентных торгов	
21.	Собрать данные по техническим, коммерческим экономическим, финансовым, управленческим т организационным аспектам	
22.	Распределить контракты	
23.	Распределить первый выпуск продукции	

Тренировочные задания к теме 2.2

Задача №1. Постройте сетевую модель программы опроса общественного мнения, которая включает разработку (А; 1 день) и распечатку анкет (В; 0,5 дня), прием на работу (С; 2 дня) и обучение (D; 2 дня) персонала, выбор опрашиваемых лиц (Е; 2 дня), рассылку им анкет (F; 1 день) и анализ полученных данных (G; 5 дней).

Задача № 2. Постройте сетевую модель, включающую работы А, В, С, ..., L, которая отображает следующее упорядочение работ:

- 1) А, В и С – исходные операции проекта;
- 2) А и В предшествуют D;
- 3) В предшествует Е, F и H;
- 4) F и С предшествует G;
- 5) Е и H предшествуют I и J;
- 6) С, D, F и J предшествуют K;
- 7) K предшествует L.

Тренировочные задания к теме 2.3

Задача №1. Плановая продолжительность проекта – 9 месяцев. Базовые показатели работ по проекту на контрольную дату представлены в таблице:

Работа/Базовые показатели	Плановые объемы (PV)	Освоенные объемы (EV)	Фактические затраты (AC)
A	5	5	10
B	10	5	5
C	20	15	10
D	10	10	10
E	20	20	20
F	10	10	10
G	5	5	5
H	20	5	15
J	30	25	20
K	20	20	10

Рассчитать следующие показатели проекта методом освоенного объема:

- а) отклонение по расписанию;
- б) отклонение по расписанию в процентах;
- в) отклонение по затратам;
- г) отклонение, по затратам в процентах;
- д) индекс выполнения расписания;

- е) индекс выполнения бюджета;
- ж) прогнозную стоимость проекта;
- з) отклонение при завершении в процентах;
- и) прогнозную продолжительность проекта.

Задача №2. Плановая продолжительность проекта – 18 месяцев. Базовые показатели работ по проекту на контрольную дату представлены в таблице:

Работа/Базовые показатели	Плановые объемы (PV)	Освоенные объемы (EV)	Фактические затраты (AC)
A	30	30	50
B	40	40	40
C	20	15	25
D	30	20	25
E	50	30	30
F	100	20	15
G	150	20	40
H	120	90	50
J	50	50	50
K	20	20	10

Рассчитать следующие показатели проекта методом освоенного объема:

- а) отклонение по расписанию;
- б) отклонение по расписанию в процентах;
- в) отклонение по затратам;
- г) отклонение по затратам в процентах;
- д) индекс выполнения расписания;
- е) индекс выполнения бюджета;
- ж) критический коэффициент.

Задача № 3. Плановая продолжительность проекта — 20 месяцев. Базовые показатели работ по проекту на контрольную дату представлены в таблице:

Работа/Базовые показатели	Плановые объемы (PV)	Освоенные объемы (EV)	Фактические затраты (AC)
A	42	25	34
B	35	20	43
C	27	27	25

D	128	125	122
E	24	23	25
F	235	213	245
G	19	15	23
H	28	22	27
J	34	34	47
K	78	56	67

Рассчитать следующие показатели проекта методом освоенного объема:

- а) прогнозную стоимость проекта;
- б) отклонение при завершении;
- в) отклонение при завершении в процентах;
- г) прогнозную продолжительность проекта.

Тренировочные задания к теме 2.4

Фирма рассматривает три инвестиционных проекта, основные параметры, которых приведены в таблице. Финансирование проектов предполагается осуществлять за счет собственных источников средств. «Цена» капитала составляет 10% годовых. Для расчета внутренней нормы доходности проектов верхняя граница процентной ставки для дисконтирования принята в размере 25% годовых. Необходимо произвести экономическую оценку каждого из проектов и выбрать наиболее оптимальный.

Динамика денежных потоков и показатели эффективности проектов

Годы и показател и	Прогнозируемые денежные потоки, млн руб.		
	Проект 1	Проект 2	Проект 3
0-й	-20	-30	-50
1-4	10	10	20
2-й	10	15	30
3-й	10	20	20
NPV			
PI			
IRR			
PP			

5. РАЗРАБОТКА И ПРЕЗЕНТАЦИЯ ГРУППОВОГО ПРОЕКТА

Студентам необходимо разбиться на группы по 2-3 человека и разработать проект (применимый в реальной жизни и желательно адаптированный к условиям РФ) по следующей методике:

Методика создания модели проекта:

- Идея;
- Цель;
- Задачи;
- Название, область;
- Обоснование потребности в проекте;
- Необходимые ресурсы;
- Чего достигнем (примерный результат);
- Источник средств;
- Сроки реализации;
- Сроки окупаемости.

К проекту прилагаются графики, таблицы, схемы, заполненные формы (бланки) документов, анкеты. Объем проекта должен составлять не менее 25 машинописных страниц формата А4 с полями (левое-2,5; верхнее-2,5; нижнее-2,5; правое-1,5). Формат Word, шрифт №14 Times New Roman. Заголовки и подзаголовки не выделяются и пишутся без подчёркивания.

Рекомендуется следующий порядок размещения материала в отчете проекта:

- Титульный лист (приложение А);
- Содержание;
- Основная часть проекта (2 раздела):
 1. Концепция проекта
 - 1.1 Основная идея проекта. Исследование возможностей реализации проекта
 - 1.2 Описание команды проекта. Роли участников
 - 1.3 Миссия, цели, задачи проекта. Структура разбиения работ по проекту
 - 1.4 Анализ окружающей среды и основной состав участников проекта
 2. Разработка проекта
 - 2.1 Сетевая модель проекта
 - 2.2 Управление стоимостью проекта
 - 2.3 Оценка эффективности проекта

2.4 Управление рисками проекта

– Выводы (краткий анализ результатов работы).

Групповой проект должен быть оформлен в соответствии с требованиями и сшит в скоросшиватель.

Качество выполнения отчета оказывает влияние на общую оценку.

После обсуждения в группе в течение 3-4х семинаров каждая группа должна представить результат в виде презентации (творчество приветствуется).

6. ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ

Тест к модулю № 1

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 мероприятия 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) прединвестиционную, 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 концепции, фазу разработки, фазу реализации, фазу завершения.

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, содержание, 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 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, управление интеграцией;
- 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. 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.

15. 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.

16. Субконтрактором является:

- а) участник проекта, берущий на себя обязательства перед контрактором за выполнение отдельных работ, предоставление продукции или услуг;
- б) участник проекта, которому делегированы полномочия по управлению деятельностью, направленной на достижение целей проекта;
- в) юридическое или физическое лицо, являющееся покупателем или пользователем результатов проекта.

17. Полный перечень видов деятельности, обеспечивающих управление проектом, включает в себя:

- а) согласование, визирование, исполнение работ, предоставление информации, подготовку предложений;
- б) инициацию, планирование, обеспечение, контроль;
- в) управление ресурсами, управление работами, управление результатами, управление рисками;
- г) планирование, организацию, мотивацию, координацию, контроль.

18. 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.

19. Управление проектом – это:

- а) определение и применение необходимых нормативных документов с целью успешной реализации проекта;
- б) разработка методологии проекта определенной организации, расчет материальных ресурсов;
- в) приложение знаний, опыта, методов и средств к работам проекта для удовлетворения требований, предъявляемых к проекту, и ожиданий участников проекта.

20. Вставьте пропущенное слово.... - последовательность фаз проекта, задаваемая исходя из потребностей управления проектом.

21. Вставьте пропущенное слово.... - процесс планирования, организации и контроля состояния задач и ресурсов проекта, направленный на своевременное достижение цели проекта.

22. Вставьте пропущенное слово.... - некоторая продукция или полезный эффект, создаваемые в ходе реализации проекта.

23. Вставьте пропущенное слово.... - организации, выдающие лицензии на право владения земельным участком, ведения торгов, выполнения определенных видов работ и услуг и т. п.

24. Вставьте пропущенное слово.... - это совокупность действующих как единое целое участников проекта, которая обеспечивает под руководством проект-менеджера достижение цели проекта.

25. Вставьте пропущенное слово.... -это то, что достигается посредством реализации проекта.

26. Вставьте пропущенное слово.... декомпозиция проекта на его составляющие.

27. Вставьте пропущенное слово.... – американский национальный стандарт, получивший международное признание, который касается знания, навыков, инструментов и методик, соответствующих требованиям проектов

28. Вставьте пропущенное слово. В фазе _____ разрабатываются основные компоненты проекта, и осуществляется подготовка к его реализации.

29. Вставьте пропущенное слово. В фазе _____ достигаются конечные цели проекта, подводятся итоги, разрешаются конфликты и проводится закрытие проекта.

30. Вставьте пропущенное слово. В фазе _____ выполняются основные работы, необходимые для достижения целей проекта.

Тест к модулю № 2

1. Работа — это:

- а. трудовой процесс, требующий затрат времени и ресурсов;
- б. совокупность операций, направленных на получение конкретного результата;
- в. процесс, не требующий затрат труда, но требующий затрат времени.

2. Ожидание — это:

- а. технологическая или организационная взаимосвязь между событиями;
- б. процесс, не требующий затрат труда, но требующий затрат времени;
- в. вынужденный простой работников, машин и механизмов.

3. Событие — это:

- а) результат выполнения одной или нескольких работ, позволяющий начинать следующую работу;
- б) начало работы или завершение работы;
- в) одновременное завершение или начало нескольких работ.

4. Событие совершается:

- а) в течение максимальной продолжительности предшествующих работ;
- б) в течение продолжительности предшествующей работы, деленной на десятичный логарифм продолжительности критического пути сетевого графика;
- в) мгновенно и не имеет продолжительности.

5. Несколько работ входит в:

- а) исходное событие;
- б) простое событие;
- в) сложное событие.

6. Путь — это:

- а) продолжительность всех работ сетевого графика;
- б) непрерывная последовательность работ, начиная от исходного события сетевой модели и заканчивая завершающим;
- в) кратчайший маршрут от исходного события до завершающего.

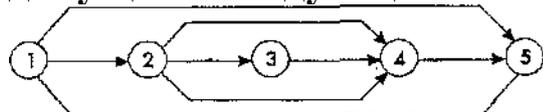
7. Критический путь — это:

- а) путь сетевого графика с кратчайшей длиной;
- б) путь сетевого графика с максимальной длиной;
- в) средняя арифметическая всех путей сетевого графика.

8. Упорядочение сетевого графика представляет собой:

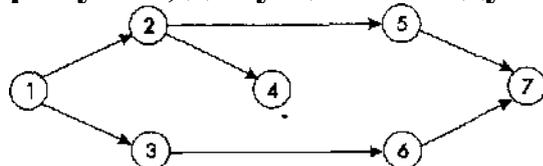
- а) ликвидацию излишних логических связей и событий, сокращение количества пересечений;
- б) установление оптимального соотношения между количеством работ и количеством событий;
- в) нумерацию событий.

9. При построении сетевого графика, изображенного на рисунке, допущены следующие ошибки:



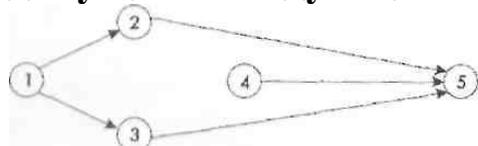
- а) между событиями 1 и 5 неправильно изображены две параллельные работы;
- б) между событиями 2 и 4 неправильно изображены две параллельные работы;
- в) событие 3 — тупиковое,

10. При построении сетевого графика, изображенного на рисунке, допущены следующие ошибки:



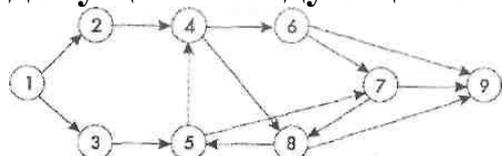
- а) между событиями 2 и 3 неправильно изображены две параллельные работы;
- б) событие 5 тупиковое;
- в) событие 4 тупиковое.

11. При построении сетевого графика, изображенного на рисунке, допущены следующие ошибки:



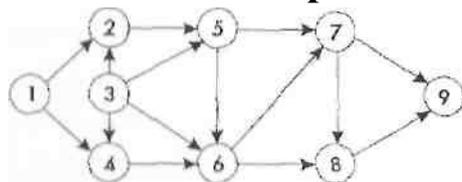
- а) между событиями 2 и 5 неправильно изображены две параллельные работы;
- б) событие 4 тупиковое;
- в) событие 4 хвостовое.

12. При построении сетевого графика, изображенного на рисунке, допущены следующие ошибки:



- а) событие 7 хвостовое;
- б) события 2, 4, 6, 7, 8, 5 и 3 образуют цикл;
- в) события 4, 8, 5 образуют цикл;
- г) события 6, 7, 8, 5, 4 образуют цикл;
- д) на графике изображено 3 цикла.

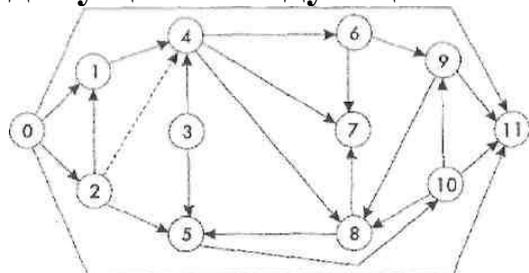
13. Правильно ли построен сетевой график, изображенный на



рисунке?

- а. сетевой график правильный
- б. события 3, 5, 6 образуют цикл;
- в. событие 3 хвостовое;
- г. события 5, 6, 7 образуют цикл.

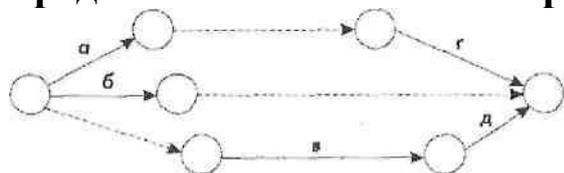
14. При построении сетевого графика, изображенного на рисунке, допущены следующие ошибки:



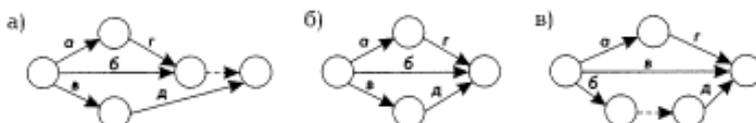
- а) между событиями 0 и 11 неправильно изображены параллельные работы;
- б) события 1, 4, 6, 7, 8, 5, 2 образуют цикл;
- в) нарушена кодировка событий в работе 2—1;
- г) событие 3 — хвостовое;
- д) на графике изображен один цикл;

- е) на графике изображено два цикла;
- ж) кодировка событий нарушена в шести работах;
- з) кодировка событий нарушена в четырех работах.

15. Выберите правильный вариант упорядочения представленного сетевого графика.



Варианты упорядочения



16. К базовым показателям традиционного метода освоенного объема можно отнести:

- а. фактические затраты;
- б. прогнозные затраты;
- в. плановые объемы;
- г. освоенные объемы;
- д. плановая продолжительность.

17. Численное выражение объемов работ запланированных к выполнению в соответствии с графиком на определенную дату:

- а. фактические затраты;
- б. плановые объемы;
- в. освоенные объемы.

18. Из показателей метода освоенного объема к прогнозным можно отнести:

- а. отклонение по расписанию;
- б. отклонение по затратам;
- в. отклонение при завершении;
- г. индекс выполнения расписания;
- д. индекс необходимой эффективности.

19. Показатель отклонения по затратам помогает ответить на вопрос:

- а. насколько эффективно используется время;
- б. насколько эффективно должны использоваться ресурсы для успешного завершения проекта;
- в. насколько эффективно используются ресурсы;
- г. находится ли проект в рамках бюджета;
- д. отстает ли проект от графика или опережает его?

20. ВАС представляет собой:

- а. прогнозную стоимость проекта;
- б. полную плановую стоимость проекта;
- в. пересмотренную стоимость проекта;
- г. общую сумму плановых объемов;
- д. прогнозное отклонение от бюджета.

21. Эффективность проекта определяется?

- а. Соотношением затрат и результатов
- б. Показателями финансовой (коммерческой) эффективности
- в. Комплексом показателей коммерческой, бюджетной, народнохозяйственной эффективности

22. Показатели общественной эффективности учитывают?

- а. Эффективность проекта для каждого из участников-акционеров
- б. Эффективность проекта с точки зрения отдельной генерирующей проект организации
- в. Финансовую эффективность с учетом реализации проекта на предприятии региона или отрасли
- г. Затраты и результаты, связанные с реализацией проекта, выходящие за рамки прямых финансовых интересов участников инвестиционного проекта, но отражающие интересы всего народного хозяйства

23. Показатели бюджетной эффективности отражают?

- а. Финансовую эффективность проекта с точки зрения отрасли с учетом влияния реализации проекта на функционирование отрасли в целом
- б. Влияние результатов осуществления проекта на доходы и расходы бюджетов всех уровней
- в. Финансовые последствия реализации проекта для его непосредственных участников
- г. Сопоставление денежных притоков и оттоков без учета схемы финансирования

24. Бюджетная эффективность отражает финансовые последствия осуществления инвестиционного проекта для?

- а. Непосредственных участников проекта
- б. Федерального, регионального и местного бюджета
- в. Потребителей данного производимого товара

25. Коммерческая эффективность?

- а. Финансовое обоснование проекта, которое определяется соотношением затрат и результатов, обеспечивающих требуемую норму доходности
- б. Поток реальных денег (Cash Flow)
- в. Соотношение трех видов деятельности: инвестиционной, операционной и финансовой с положительным сальдо итога

26. Показатели коммерческой эффективности учитывают?

- а. Денежные потоки от операционной, инвестиционной и финансовой деятельности реализующей проект организации
- б. Последствия реализации проекта для федерального, регионального или местного бюджета
- в. Последствия реализации проекта для отдельной фирмы
- г. Затраты и результаты, связанные с реализацией проекта, выходящие за рамки финансовых интересов предприятий акционеров

27. Коммерческая эффективность отражает финансовые последствия осуществления инвестиционного проекта для?

- а. Непосредственных участников проекта
- б. Федерального, регионального и местного бюджета
- в. Потребителей данного производимого товара

28. Какая схема финансирования инвестиционного проекта является более предпочтительной для предпринимателя?

- а. Самофинансирование
- б. Самофинансирование и привлечение кредита
- в. Обосновывается специальными расчетами

29. Оценка инвестиционной привлекательности проекта определяются?

- а. Объемом прогнозируемой прибыли
- б. Прогнозируемой прибылью в расчете на единицу капитала
- в. Величиной NPV

30. Эффективность инвестиционного проекта зависит от?

- а. Распределения затрат и доходов по периодам осуществления проекта
- б. Ставки налога на имущество
- в. Отраслевой принадлежности проекта

31. Денежный приток - это?

- а. Сумма, поступающая от реализации продукции (услуг)
- б. Прибыль (выручка за минусом затрат)
- в. Прибыль плюс амортизация минус налоги и выплаты процентов

32. Дисконтирование - это?

- а. Процесс расчета будущей стоимости средств, инвестируемых сегодня
- б. Обратный расчет ценности денег, то есть определение того, сколько надо было бы инвестировать сегодня, чтобы получить некоторую сумму в будущем
- в. Финансовая операция, предполагающая ежегодный взнос денежных средств ради накопления определенной суммы в будущем

33. Ставка дисконтирования определяется на основе?

- а. Индекса инфляции
- б. Ставки рефинансирования Центрального банка
- в. Ставки налога на прибыль

34. Норма дисконта?

- а. Зависит от % банковского кредита и определяется его величиной
- б. Зависит от уровня ожидаемой инфляции
- в. Является заданной величиной

35. Метод определения чистой текущей стоимости (NPV)?

- а. Основан на определении разницы между суммой денежных потоков и оттоков
- б. Кроме разницы между суммой денежных поступлений учитывает уровень дисконта

36. Метод расчета рентабельности инвестиций (PI)?

- а. сумма денежных поступлений, отнесенная к инвестиционным затратам
- б. показатель, обратный NPV

37. Метод расчета внутренней нормы прибыли (IRR)?

- а. Внутренний коэффициент окупаемости инвестиций (по своей природе близок к банковской годовой ставке доходности, к проценту по ссудам за год)
- б. Метод, позволяющий найти граничное значение коэффициента дисконтирования, то есть коэффициента

дисконтирования, при котором $NPV=0$ (так называемый поверочный дисконт)

- в. Метод при котором IRR сравнивают с уровнем окупаемости вложений, который выбирается в качестве стандартного

38. Можно ли по показателю IRR делать вывод о целесообразности реализации инвестиционного проекта?

- а. Да
- б. Нет

39. Метод расчета периода (срока) окупаемости инвестиций (Т)?

- а. Определение срока, который понадобится для возмещения суммы первоначальных инвестиций
- б. Метод расчета при котором сумма денежных поступлений будет равна сумме инвестиций

40. Можно ли по одному из показателей (NPV, IRR, PI, T) оценить эффективность проекта?

- а. Да
- б. Нет

ВОПРОСЫ К ЗАЧЕТУ

1. История развития управления проектами
2. Предпосылки перехода к проектному управлению
3. Сущность и принципы управления проектами
4. Функции и подсистемы управления проектами
5. Технологии управления проектами
6. Методы управления проектами
7. Сущность проекта, его основные элементы и характеристики
8. Цель и стратегия проекта
9. Стадии жизненного цикла проекта
10. Понятие цели и задачи проекта
11. Структура разбиения работ проекта
12. Окружение проекта
13. Основной состав участников проекта
14. Разработка концепции проекта. Формирование идеи проекта.
15. Создание коммуникационной системы проекта.
16. Принципы построения организационных структур управления проектами.
17. Маркетинговые исследования при разработке проекта. Маркетинговая стратегия проекта.
18. Проектный анализ. Оценка реализуемости проекта.
19. Техничко-экономическое обоснование проекта.
20. Предварительные исследования по проекту
21. Бизнес-план проекта
22. Основы понятия и элементы сетевых моделей
23. Правила построения сетевых моделей
24. Роль метода освоенного объема в управлении проектом
25. Базовые показатели метода освоенного объема
26. Анализ и прогнозирование состояния проекта с помощью метода освоенного объема
27. Организация проектного финансирования.
28. Основные принципы оценки эффективности инвестиционных проектов
29. Основные показатели эффективности проекта
30. Учет риска и неопределенности при оценке эффективности проекта.

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Основная литература:

1. Мазур И.И. Управление проектами: учебное пособие / Под ред. И.И. Мазура / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро, Н.Г. Ольдерогге.– М.: Омега Л, 2006.
2. Заренков А.В. Управление проектами: учебное пособие / В.А. Заренков.– М.: Изд-во АСВ; СПб.: СПбГАСУ, 2005.
3. Ильин В.В. Проектный менеджмент: практическое пособие. – М.: Альфа-пресс, 2007.

Дополнительная литература:

4. Богданов В. Управление проектами в MS Project 2002. СПб.: Питер, 2003.
5. Богданов В.В. Управление проектами в Microsoft Project 2002.: учебный курс / В.В. Богданов.– СПб.: Питер, 2003.– 640 с.
6. Бушуев С.Д. Практика управления проектами шаг за шагом. Киев, 2000.
7. Волков И.М. Проектный анализ: учебник для вузов / И.М. Волков, М.В. Грачева.– М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998.– 423 с.
8. Ильин В. Моделирование бизнес-процессов. Практический опыт разработчика. Киев: Диалектика; М.: Вильяме, 2006.
9. Ильин В. Проектный офис-центр управления проектами. М.: Вершина, 2006.
10. Ильин В. Руководство качеством проектов. Практический опыт. М.: Вершина, 2006.
11. Ильин В. Система управления качеством. Российский опыт. СПб.: Вектор, 2006.
12. Ильин Н.Н. Управление проектами / Под ред. В.Д. Шапиро/ Н.Н. Ильин, И.Г. Лукманова.– СПб.: ДваТри, 1996.
13. Казанцев А.К. Управление инновационными проектами / А.К. Казанцев, Л.С. Серова.– СПб.: СПбГИЭА, 1999.– 49 с.
14. Каляное Г.Н. Теория и практика реорганизации бизнес-процессов. М.: СИНТЕГ, 2000.
15. Кендалл Дж., Роллинз С. Современные методы управления портфелями проектов и офис управления проектами. М.: ПМСОФТ, 2004.
16. Коплан Р. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. М.: Олимп-Бизнес, 2005.

17.Мазур И.И. Управление проектами: справочное пособие / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро.– М.: Высшая школа, 2001.

18.Мир управления проектами / Под ред. Х.Решке, Х. Шелле.– М.: Аланс, 1993.

19.Питер Ф.Друкер. Практика менеджмента. М.: Вильяме, 2001.

20.Рамперсад Х. Универсальная система показателей деятельности. М.: Альпина Бизнес Букс, 2004.

21.Уткин Э.А. Проект-менеджмент / Э.А. Уткин, В.П. Кравченко.– М.: ТЕИС, 2002

22.Финкельштейн С. Ошибки топ-менеджеров ведущих корпораций: анализ и практические выводы. М.: Альпина Бизнес Букс, 2004.

Зарубежная литература:

23.Guide to the Project Management Body of Knowledge, 2000 Edition, Project Management Institute.

24.P2M. Program and Project Management for innovation of Enterprises (2002). JPMCC.

25.Organizational Project Management Maturity Model (OPM3) Knowledge Foundation, PMI, 2003.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Министерство сельского хозяйства Российской Федерации
Департамент научно-технологической политики и образования
ФГБОУ ВО «Красноярский государственный аграрный университет»

Институт международного менеджмента и образования
Кафедра Международного менеджмента
Дисциплина Управление проектами

ПРОЕКТ

« _____ *название* _____ »

Выполнили:

Студенты _____
курса

Группа _____

Проверил: _____

Оценка _____

Красноярск 20__ г.

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ

Методические указания
для самостоятельной работы бакалавров
направлений подготовки 38.03.02 «Менеджмент»,
38.03.03 «Управление персоналом»

Составитель:

Кристина Викторовна Чепелева
К.э.н, доцент кафедры международного
менеджмента КрасГАУ