

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Ворошилова Ольга Леонидовна  
Должность: Ректор  
Дата подписания: 17.02.2022 13:19:25  
Уникальный программный ключ:  
4cf44b5e98f1c61f6308024618ad72153c8a582b453ec495cc805a1a2d739deb

Администрация Курской области

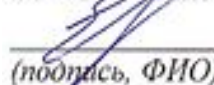
Государственное образовательное автономное учреждение высшего  
образования Курской области

«Курская академия государственной и муниципальной службы»

Кафедра экономической теории, регионалистики и правового регулирования  
экономики

УТВЕРЖДАЮ:

Проректор по  
учебно-методическому  
обеспечению

  
(подпись, ФИО)

Никитина Е.А.

« 11 » 02 2021 г.

## ПРОЕКТНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

Методические рекомендации для самостоятельной работы, в том числе для  
подготовки к практическим занятиям, студентов  
направления подготовки 38.04.01 Экономика  
очной, очно-заочной и заочной форм обучения

## ПРЕДИСЛОВИЕ

Методические рекомендации разработаны с целью оказания помощи студентам направления подготовки 38.04.01 Экономика, всех форм обучения при подготовке к практическим занятиям и самостоятельной работе по дисциплине «Проектная деятельность».

Методические рекомендации разработаны в соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования направления подготовки 38.04.01 Экономика, утверждённым приказом Министерства образования и науки Российской Федерации №939 от 11 августа 2020 года.

Предлагаемые методические рекомендации содержат перечень теоретических тем и задания для самопроверки, которые необходимо выполнить при самостоятельной подготовке к каждому занятию.

В конце методических рекомендаций приводится список литературы, в котором можно найти ответы на поставленные вопросы теории дисциплины.

## МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

Основными видами аудиторной работы студента при изучении дисциплины являются лекции и практические занятия. Студент не имеет права пропускать занятия без уважительных причин.

На лекциях излагаются и разъясняются основные понятия темы, связанные с ней теоретические и практические проблемы, даются рекомендации для самостоятельной работы. В ходе лекции студент должен внимательно слушать и конспектировать материал.

Изучение наиболее важных тем или разделов дисциплины завершают практические занятия, которые обеспечивают контроль подготовленности студента; закрепление учебного материала; приобретение опыта устных публичных выступлений, ведения дискуссии, в том числе аргументации и защиты выдвигаемых положений и тезисов.

Практическому занятию предшествует самостоятельная работа студента, связанная с освоением материала, полученного на лекциях, и материалов, изложенных в учебниках и учебных пособиях, а также литературе, рекомендованной преподавателем.

По согласованию с преподавателем или по его заданию студенты готовят рефераты по отдельным темам дисциплины, выступают на занятиях с докладами. Основу докладов составляет, как правило, содержание подготовленных студентами рефератов.

Качество учебной работы студентов преподаватель оценивает по результатам тестирования, собеседования, решению ситуационных задач и кейсов, а также по результатам докладов.

Преподаватель уже на первых занятиях объясняет студентам, какие формы обучения следует использовать при самостоятельном изучении дисциплины: конспектирование учебной литературы и лекции, составление словарей понятий и терминов и т. п.

В процессе обучения преподаватели используют активные формы работы со студентами: чтение лекций, привлечение студентов к творческому процессу на лекциях, отработку студентами пропущенных лекций, участие в групповых и индивидуальных консультациях (собеседовании). Эти формы способствуют выработке у студентов умения работать с учебником и литературой. Изучение литературы составляет значительную часть самостоятельной работы студента. Это большой труд, требующий усилий и желаний студента. В самом начале работы над книгой важно определить цель и направление этой работы. Прочитанное следует закрепить в памяти. Одним из приемов закрепления освоенного материала является конспектирование, без которого немислима серьезная работа над литературой. Систематическое конспектирование помогает научиться правильно, кратко и четко излагать своими словами прочитанный материал.

Самостоятельную работу следует начинать с первых занятий. От занятия к занятию нужно регулярно прочитывать конспект лекций, знакомиться с соответствующими разделами учебника, читать и конспектировать литературу по каждой теме дисциплины. Самостоятельная работа дает студентам возможность равномерно распределить нагрузку, способствует более глубокому и качественному освоению учебного материала. В случае необходимости студенты обращаются за консультацией к преподавателю по вопросам дисциплины с целью освоения и закрепления компетенций.

Основная цель самостоятельной работы студента при изучении дисциплины – закрепить теоретические знания, полученные в процессе лекционных занятий, а также сформировать практические навыки самостоятельного анализа особенностей дисциплины.

## ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ

### Тема 1. Концепция управления проектами

#### Ситуационные задания

Задание 1. Строительная компания «Зодчий» осуществляет строительство деревянных домов «под ключ» с 1992 года. За годы работы компания накопила обширный опыт в сфере деревянного домостроения и является одним из уверенных лидеров рынка. «Зодчий» предлагает комплексное строительство дачных домов в Москве, Московской области, а также в других регионах и выполняет весь спектр работ от заготовки и переработки сырья до проектирования и возведения дома на участке. В компании «Зодчий» можно купить деревянный дом из бруса, заказать загородный дом из дерева по каркасной технологии. Компания выполняет реконструкцию и ремонт существующих построек заказчика. Кроме этого, компания принимает заказы на возведение кирпичных коттеджей. За 24 года работы компанией было построено более 202 000 домов и бань.

Задание:

1. Обсудите, можно ли считать деятельность компании проектной.
2. Если строительство каждого дома можно рассматривать как проект, то проверьте наличие традиционных признаков проекта (уникальность, однократность, ограниченность ресурсов, комплексность и др.).
3. Выявите возможные источники уникальности каждого отдельного проекта, реализуемого компанией «Зодчий».

Задание 2. Расположенное в г. Ульяновске АО «Авиастар-СП» - одно из самых современных самолётостроительных предприятий, оснащённое высококачественным оборудованием. Производственный комплекс обладает широким спектром технологических операций: от штамповки и механообработки до окончательной сборки и испытаний авиационной техники. Ульяновский авиационный завод входит в структуру ПАО «Объединённая авиастроительная корпорация» (ОАК) и участвует в реализации глобальной цели корпорации – сохранение и укрепление позиций России в качестве одного из центров мирового авиастроения. АО «Авиастар-СП» - крупнейшее предприятие России по выпуску авиационной техники. Завод специализируется на производстве транспортных самолетов Ил-76МД-90А, пассажирских и грузовых самолетов семейства Ту-204, сервисном обслуживании транспортных самолетов Ан-124 «Руслан». Предприятие осуществляет гарантийное и послегарантийное обслуживание авиационной техники. Кроме того, на предприятии ведется монтаж интерьеров и отработка систем самолетов семейства Sukhoi Superjet 100. «Авиастар-СП» также участвует в кооперации по производству нового среднемагистрального пассажирского самолета МС-21.

Компания «Авиастар-СП» наряду с циклической процессной деятельностью реализует проекты, которые, как правило, направлены на реализацию каких-либо изменений в организации. На основе анализа корпоративного сайта предприятия (<http://www.aviastar-sp.ru>) приведите примеры проектов, которые либо реализуются, либо могут быть реализованы в АО «Авиастар-СП».

### **Компетентностно-ориентированные задания**

Задание 1. Социальная сеть LinkedIn была основана в декабре 2002г., запущена в мае 2003 г. Штаб-квартира компании находится в Калифорнии. В июне 2016 года сайт был приобретён компанией Microsoft за 26,2 млрд долларов.

LinkedIn – социальная сеть для поиска и установления деловых контактов. В LinkedIn по состоянию на конец 2015 г. зарегистрировано более 400 млн пользователей, представляющих 150 отраслей бизнеса из 200 стран. Около половины пользователей LinkedIn являются жителями США и приблизительно 25 миллионов зарегистрированы в Европе. Сайт доступен на 23 языках мира.

LinkedIn предоставляет возможность зарегистрированным пользователям создавать и поддерживать список деловых контактов. Контакты могут быть приглашены как из сайта, так и извне, однако LinkedIn требует предварительного знакомства с контактами. Пользователи LinkedIn могут использовать список контактов в различных целях:

- быть представленными через существующие контакты и расширять связи;
- осуществлять поиск компаний, людей, групп по интересам;
- публиковать профессиональные резюме и осуществлять поиск работы;
- рекомендовать и быть рекомендованными;
- публиковать вакансии;
- создавать группы по интересам.

Предложите вариант классификации описанного проекта.

Задание 2. СИБУР – крупнейшая нефтехимическая компания России и Восточной Европы с полным охватом отраслевого цикла от газопереработки, производства мономеров, пластиков и синтетических каучуков до выпуска минеральных удобрений, шин и переработки пластмасс. СИБУР является вертикально интегрированной компанией, в которой газоперерабатывающие мощности обеспечивают нефтехимические производства собственным сырьем. Компания выпускает более 2000 наименований продукции. Холдинг объединяет предприятия в 20 регионах России с общей численностью свыше 50 тысяч сотрудников.

В целях повышения трудового потенциала, снижения физической и психологической напряженности, создания благоприятного социального климата в компании реализуется социальная программа «Отдых работников

и членов их семей». Однако анализ ее выполнения показал, что, имеет место неудовлетворенность сотрудников качеством и стоимостью отдыха и лечения в санаториях и пансионат, с которыми компания имеет договорные отношения. Поэтому руководством компании было принято решение о реализации проекта строительства собственной здравницы - Корпоративного центра оздоровления «СИБУР-Юг», который создан для отдыха и лечения сотрудников предприятий, входящих в холдинг. Корпоративный центр оздоровления «СИБУР-Юг» расположен на побережье Черного моря, на 9-м километре Пионерского проспекта г. Анапы, в самом экологически чистом месте Анапской бухты. Основные направления работы Корпоративного центра оздоровления «СИБУР-Юг»: детский отдых, семейный отдых, корпоративные мероприятия.

В результате реализации данного проекта сняты негативные проблемы, связанные с организацией отдыха и лечения сотрудников компании и членов их семей, создана эффективно функционирующая и коммерчески привлекательная бизнес-единица компании.

Задание:

1. Проверьте выполнимость основных критериев проекта.
2. В соответствии с известными классификациями проектов отнесите проект предложите вариант классификации данного проекта.

#### **Кейс-задания**

«Северный поток» – магистральный газопровод между Россией и Германией, проходящий по дну Балтийского моря. Газопровод «Северный поток» – самый длинный подводный маршрут экспорта газа в мире, его протяжённость – 1224 км. Владелец и оператор – компания Nord Stream AG. В проекте участвуют Россия, Германия, Нидерланды и Франция; против его реализации выступали страны - транзитёры российского газа и страны Прибалтики. Цели проекта – увеличение поставок газа на европейский рынок и снижение зависимости от транзитных стран.

Прокладка трубопровода начата в апреле 2010 года. В сентябре 2011 года начато заполнение технологическим газом первой из двух ниток. В ноябре 2011 года начались поставки газа по первой нитке газопровода. В апреле 2012 года была закончена вторая нитка. В октябре 2012 года начались поставки газа по двум ниткам газопровода в коммерческом режиме. Суммарные инвестиции в проект в двухниточном исполнении составляют 7,4 млрд евро.

Задание:

1. Определите, к какому типу проектов относится данный проект.
2. Обоснуйте фактами свой вывод о типе проекта.

#### **Контрольные вопросы**

1. Взаимосвязь управления проектами и управления инвестициями.
2. Взаимосвязь управления проектами и функционального менеджмента.

3. Предпосылки развития методов управления проектами/экономикой.

**Темы рефератов**

1. Макроэкономические факторы, формирующие инвестиционный климат.
2. Взаимодействие целей системы (организации, предприятия) и подсистем (проектов, продуктов).
3. Организация работ по проекту средней сложности.



## Тема 2. Основы управления проектами

### Тестовое задание

#### 1. Проект – это...

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

б) проработанное и запланированное создание физических объектов, а также управленческих решений и мероприятий по их выполнению;

в) целенаправленное, создание физических объектов, технологических процессов, материальных, трудовых и иных ресурсов, а также мероприятий по их выполнению.

#### 2. Инвестиционный проект – это...

а) акция, предусматривающая вложение определенного количества денег для получения запланированного результата и достижения определенных целей в обусловленные сроки;

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

в) инвестиционная акция, предусматривающая вложение определенного количества акций, для получения запланированного результата и достижения определенных целей в обусловленные сроки.

#### 3. Финансовым результатом является – ...

а) капитал, новые или реконструированные основные фонды (объекты) или приобретение и использование финансовых инструментов или материальных активов с последующим получением дохода;

б) прибыль/доход, материально-вещественным результатом – новые или реконструированные основные фонды (объекты) или приобретение и использование финансовых инструментов или нематериальных активов с последующим получением дохода;

в) новые или реконструированные основные фонды (объекты) или приобретение и использование финансовых инструментов или материальных активов с последующим получением дохода.

#### 4. Система – это...

а) группа систем, организованных таким образом, что они в состоянии действовать как единое целое в целях достижения поставленных перед ними целей;

б) группа целей, организованных таким образом, что они в состоянии действовать как единое целое в целях достижения поставленных перед ними целей;

в) группа элементов (включающих как людей, так и технические элементы), организованных таким образом, что они в состоянии действовать как единое целое в целях достижения поставленных перед ними целей.

#### 5. Управление проектами – это...

а) методология (говорят также – искусство) организации, планирования, руководства, координации трудовых, финансовых и материально-технических ресурсов на протяжении проектного цикла, направленная на эффективное достижение его целей путем применения современных методов, техники и технологии управления для достижения определенных в проекте результатов по составу и объему работ, стоимости, времени, качеству и удовлетворению участников проекта;

б) методика (говорят также – искусство) организации, планирования, руководства, координации трудовых, финансовых и материально-технических ресурсов на протяжении проектного цикла, направленная на эффективное достижение его целей путем применения современных методов, техники и технологии управления для достижения определенных в проекте результатов по составу и объему работ, стоимости, времени, качеству и удовлетворению участников проекта;

в) технология – организации, планирования, руководства, координации трудовых, финансовых и материально-технических ресурсов на протяжении проектного цикла, направленная на эффективное достижение его целей путем применения современных методов, техники и технологии управления для достижения определенных в проекте результатов по составу и объему работ, стоимости, времени, качеству и удовлетворению участников проекта.

#### 6. Команда проекта – это...

а) совокупность физических лиц, привлеченных к выполнению всех работ проекта и ответственных перед руководителем проекта за их выполнение;

б) совокупность отдельных лиц, групп и/или организаций, привлеченных к выполнению всех работ проекта и ответственных перед руководителем проекта за их выполнение;

в) совокупность юридических лиц, привлеченных к выполнению всех работ проекта и ответственных перед руководителем проекта за их выполнение.

#### 7. Команда управления проектом – это...

а) члены команды проекта, непосредственно вовлеченные в планирование проектом для эффективного достижения его целей;

б) члены команды проекта, непосредственно вовлеченные в прогнозирование проектом для эффективного достижения его целей;

в) члены команды проекта, непосредственно вовлеченные в управление проектом для эффективного достижения его целей.

#### 8. Мегапроекты – это...

а) цели, содержащие множество взаимосвязанных проектов, объединенных общей системой, выделенными ресурсами отпущенным на их выполнение временем;

б) структуры, содержащие множество взаимосвязанных проектов, объединенных общей целью, выделенными ресурсами отпущенным на их выполнение временем;

в) целевые программы, содержащие множество взаимосвязанных проектов, объединенных общей целью, выделенными ресурсами отпущенным на их выполнение временем.

9. Стратегия проекта – это ...

а) генеральная цель проекта, четко выраженная причина его существования. Она детализирует статус проекта, обеспечивает ориентиры для определения целей следующих уровней, а также стратегий на различных организационных уровнях;

б) выработка направлений действий для достижения обозначенных миссий и системой целей результатов;

в) исходное понятие для исследования проблем финансирования работ по проекту и принятия соответствующих решений.

10. Матричная структура – это...

а) промежуточная форма, объединяющая преимущества проектной и функциональной структур управления;

б) простейшая форма организации управления иерархического типа, характеризующаяся тем, что во главе каждого звена или подразделения (филиала, отдела, цеха) стоит единоличный руководитель, наделенный всем объемом полномочий и власти.

### **Ситуационные задания**

Задание 1. Многие крупные компании выходят в настоящее время на рынки российских регионов. Прежде всего, это продиктовано необходимостью расширения бизнеса в целом и огромным, неосвоенным потенциалом региональных секторов. Еще один фактор – пресыщение рынка таких крупных городов, как Москва и Санкт-Петербург. Производственное объединение «Сходня-Плитром» также поставило перед собой задачу освоения региональных рынков. Производственное ядро холдинга составляют два предприятия - Московский экспериментальный завод древесно-стружечных плит и деталей и Сходненская фабрика бытовой мебели – которая была основана в 1964 г. До 1978 г. она считалась самым крупным предприятием по производству мебели в Европе. Продукция предприятия - высококачественная бытовая, детская и офисная корпусная мебель, ламинированные и кашированные древесно-стружечные плиты и полуфабрикаты для изготовления мебели.

Для реализации своего замысла объединение приступило к разработке программы выхода на региональные рынки.

Задание:

1. Сформируйте перечень проектов, которые должны, по вашему мнению, войти в программу выхода на региональные рынки.

2. Определите принадлежность проекта к определенной классификационной группе в соответствии с существующими критериями.

Задание 2. В последние несколько лет микрорайон «Искра» стремительно растет – появляются новые дома, торговые центры, предприятия сферы услуг. Вот только погулять и подышать свежим воздухом практически негде. Создание парка «Огни севера» должно решить эту проблему. Парк предполагает наличие прогулочных и активных зон отдыха, секторов садово-паркового искусства.

Основной задачей данного проекта является создание контрастной по отношению к городу архитектурно-художественной и гигиенической обстановки. Чередование открытых и затемненных пространств, гладь водоемов и струи фонтанов, красочный цветочный убор, живописные группы деревьев и кустарников на фоне газонов, органически включенные в этот природный комплекс, будут оказывать положительное влияние на нервную систему, настроение и самочувствие посетителей.

Сформулируйте возможные причины запуска данного инвестиционного проекта.

#### **Компетентностно-ориентированные задания**

Задание 1. Вы являетесь студентом классического университета. В каждом университете можно выделить три группы процессов: основные бизнес-процессы; обеспечивающие процессы; процессы управления.

Результатом основных бизнес-процессов высшего учебного заведения могут быть образовательные услуги и продукты, научно-технические разработки, инновационная продукция. Задачей обеспечивающих процессов является ресурсное обеспечение других типов процессов. Процессы управления формируют управление деятельностью университета.

Применительно к образовательной деятельности можно выделить 6 основных бизнес-процессов:

1. Подготовка и организация учебного процесса.
2. Привлечение абитуриентов.
3. Организация приемной кампании.
4. Реализация учебного процесса.
5. Организация научно-исследовательской деятельности студентов.
6. Работа с выпускниками.

К обеспечивающим процессам относят:

1. Административно-хозяйственное обеспечение.
2. Материально-техническое обеспечение.
3. Кадровое обеспечение.
4. Финансовое обеспечение.
5. Обеспечение информационной инфраструктуры.
6. Обеспечение безопасности ресурсов, персонала и студентов.

В группе процессов управления выделяют:

1. Управление финансами.
2. Управление персоналом.
3. Управление имуществом.
4. Управление информацией.
5. Управление маркетингом.
6. Управление качеством.

Задание:

Предложите несколько идей проектов для каждой группы процессов (основных бизнес-процессов, обеспечивающих процессов, процессов управления), которые, по вашему мнению, повысят эффективность деятельности университета. Основные требования к идеям – максимальная реалистичность, прогнозируемость во времени, привлекательность, определенное время начала или окончания проекта.

Задание 2. Начиная с середины XX столетия, количество реализуемых проектов и их сложность стали резко возрастать. Особенно это заметно в наукоемких отраслях – аэрокосмической промышленности, робототехнике, связи, военном деле и т.д. С чем это связано? Распишите подробно для различных наукоёмких отраслей.

### **Кейс-задания**

Компания «Диалог-авто» специализируется на продаже недорогих, но качественных автомобилей. Компания является официальным дилером Nissan и Hyundai. В компании действует сервисный центр полного цикла, оснащенный современным оборудованием, которое позволяет выполнять техническое обслуживание автомобилей, включая гарантийный и постгарантийный ремонт, диагностику двигателей, покрасочно-кузовные работы с использованием новейших технологий.

В последние два года в компании наблюдается рост продаж автомобилей Hyundai Solaris и Nissan Almera. В связи с этим дилерская компания столкнулась с проблемой технического обслуживания проданных автомобилей. Мощности существующего сервисного центра перестали справляться с объемом обращений. Это ведет к увеличению сроков ожидания клиентов в очереди, снижению качества обслуживания и, как следствие, к потере лояльности клиентов и ухудшению имиджа компании. Руководством дилерской компании принято решение инициировать проект строительства и ввода в эксплуатацию нового сервисного центра.

Задание:

1. Сформулируйте генеральную цель данного проекта.
2. Выделите краткосрочные цели проекта.
3. Сформируйте комплекс задач, которые необходимо решить в ходе реализации проекта строительства сервисного центра.

### **Контрольные вопросы**

1. Классификация базовых понятий управления проектами.

2. Классификация типов проектов.
3. Цель и стратегия проекта.

**Темы рефератов**

1. Участники проекта.
2. Методы управления проектами.
3. Функции и подсистемы управления проектами.

### Тема 3. Разработка концепции проекта

#### Тестовое задание

1. Проблема – это...

- а) препятствие на пути к достижению поставленной цели;
- б) осознанное противоречие между реальным состоянием дел и желаемым будущим;
- в) теоретический или практический вопрос, требующий разрешения, задача, подлежащая исследованию.

2. Концепция проекта – это...

- а) описание основного смысла проекта, позволяющая всем участникам проекта и заинтересованным лицам иметь единое, целостное представление об основах его содержания;
- б) это основные положения социального проекта, представленные в определенной системе;
- в) желаемый результат деятельности, достигаемый в итоге успешного осуществления проекта в заданных условиях его выполнения.

3. Цель проекта – это ...

- а) направления и основные принципы осуществления проекта;
- б) причина существования проекта;
- в) желаемый результат деятельности, достигаемый в итоге успешного осуществления проекта в заданных условиях его выполнения.

4. План управления проектом – это...

- а) направления и основные принципы осуществления проекта;
- б) организация и контроль выполнения работ;
- в) сводный документ, кратко отражающий основные институциональные подсистемы проекта.

5. Постановка проблемы – это...

- а) актуальность проекта, которая определяется значимостью проблемы, решению которой призван способствовать ваш проект;
- б) обозначение вопроса, который вы будете исследовать;
- в) возникшая ситуация, которая тормозит развитие или создает неприятности, вносит противоречие в деятельность предприятия.

6. Долгосрочные цели – это...

- а) последовательная схема принятия решений, логически продуманная миссия проекта, обоснование его существования;
- б) цели, на выполнение которых требуется меньше 6 месяцев;
- в) идеальный или реальный предмет сознательного или бессознательного стремления субъекта.

7. Результаты проекта – это...

- а) последствие цепочки действий или событий, выраженных качественно или количественно;
- б) это то, что предполагалось достичь, воплотить проект в жизнь;

в) задача этого раздела спрогнозировать возможный дальнейший путь развития проекта.

8. Жизнеспособность проекта (перспективы) – это...

а) последствие цепочки действий или событий, выраженных качественно или количественно;

б) задача этого раздела спрогнозировать возможный дальнейший путь развития проекта;

в) это то, что предполагалось достичь, воплотить проект в жизнь.

9. Инициация проекта – это...

а) стадия процесса управления проектом, результатом которой является санкционирование начала проекта;

б) стадия процесса управления проектом, результатом которой является утверждение сводного плана;

в) архивирование проектной документации и извлеченные уроки.

10. Финансовое обоснование проекта – это...

а) бюджет проекта;

б) капитал проекта;

в) акции проекта.

### **Ситуационные задания**

Задание 1. Для проекта, связанного с внедрением нового продукта (выбрать по своему усмотрению) определить:

– ставки трудовых ресурсов и порядок оплаты работ, определить стоимость материальных ресурсов, учесть штрафы за выполнение работ не в срок;

– учесть оклады штатных сотрудников и премии по окончании работ;

– определить итоговую стоимость проекта (ввести информацию о бюджете, сравнить с оценочными данными).

Используя основные методы оценки длительности, дать рекомендации по их практическому применению.

Задание 2. ЗАО «Хеопс» является туристической компанией с численностью персонала 37 человек. Компания организована в 1993 году и специализируется на морских и речных круизах, а также осваивает организацию отдыха на морских побережьях Египта, Турции, Испании и Хорватии. Компания имеет связи более чем с 30 зарубежными компаниями по всему миру. Клиенты компании довольны обслуживанием и отдыхом, о чём свидетельствуют многочисленные записи в книге предложений. То есть качество услуг было на хорошем уровне.

Конкуренция компаний в данном направлении достаточно жёсткая. Для обеспечения конкурентного преимущества руководству ЗАО «Хеопс» приходится уменьшать накладные расходы и снижать себестоимость туров. Генеральный директор с согласия специалистов компании реализовал управленческое решение, по которому основной центр работы переместился в производственный отдел.



Работники вспомогательного отдела часть рабочего времени стали уделять функциям производственного отдела, в том числе оформление путёвок, виз и др. За счёт такого перемещения удалось обслужить большее количество клиентов. И прибыль компании стала увеличиваться.

Однако через полгода количество клиентов стало постепенно уменьшаться. Хотя жалоб не было, но характер обслуживания уже перестал в полной мере удовлетворять клиентов. Прибыль компании пошла вниз. Руководство компании было в недоумении от результата управленческого решения.

Задачи:

1. Определить тип исследования и решения проблемы.
2. Определить и сформулировать проблему, стоящую перед менеджментом организации.
3. Определить причины (факторы), послужившие причиной возникновения указанной проблемы.

### **Компетентностно-ориентированные задания**

**Задание 1.** Канва бизнес-модели. Ранее вы уже сформулировали идею для вашего будущего бизнеса. Теперь заполните и распечатайте схему «Канва бизнес-модели» (подпараграф 7.2.1, рис. 7.6), чтобы составить целостную картину вашего проектируемого бизнеса.

**Задание 2.** Ваша фирма страхует автомобили граждан от угона на суммы по 5 тыс. руб. за один автомобиль. По статистике, вероятность угона автомобиля за год составляет 0,05%. Какова должна быть сумма годового страхового взноса, чтобы годовой доход фирмы от страхования составил 100 тыс. руб.? В год вы страхуете в среднем 100 автомобилей.

АО «Орион» выпустило 150 тыс. простых акций по 100 руб. каждая и 25 тыс. привилегированных акций по 600 руб. Определите акционерный капитал и контрольный пакет акций, если для обеспечения контроля достаточно владеть 12% акций, дающих право голоса.

### **Кейс-задания**

В последние годы все большую популярность приобретают школа иностранного языка, в частности, английского. Существует несколько целевых групп, которые в наибольшей степени формируют спрос:

- родители, желающие чтобы их дети изучали иностранный язык с раннего возраста (минимум с трех лет). Многие из них, даже отдавая ребенка в школу, где предусмотрено изучение иностранного языка с первого класса, тем не менее хотят посещать дополнительные занятия;
- предприниматели, имеющие деловые контакты с иностранными партнерами;
- специалисты в различных отраслях (инженеры, врачи, психологи и др.), которым необходимо работать со специальной литературой на иностранных языках;
- лица, планирующие выехать за рубеж либо для работы, либо для

продолжения образования.

В связи с этим было предложено организовать на базе Муниципального бюджетного общеобразовательного учреждения г. Ульяновска «Средняя школа №104» лингвистический центр «Blueplanet». Школа готова выделить для этого проекта 6 аудиторий общей площадью 200 кв. метров во второй половине дня.

Ожидаемые результаты предлагаемого проекта:

- получение школой дополнительных финансовых средств для решения своих уставных задач;
- формирование у детей и взрослых интереса к изучению иностранных языков;
- удовлетворение потребностей жителей своего микрорайона и близлежащих районов в соответствующих образовательных услугах;
- создание новых возможностей для дополнительного образования учащихся школы №104, а также их успеваемости по иностранному языку.

Задание:

1. Сформулируйте цели данного проекта в соответствии с методикой SMART.
2. Выделите основные фазы жизненного цикла данного проекта.
3. Проанализируйте ближнее и дальнее окружение проекта.
4. Укажите основные заинтересованные стороны проекта и области их интересов.

#### **Контрольные вопросы**

1. Формирование инвестиционного замысла (идеи) проекта.
2. Предварительная проработка целей и задач проекта.
3. Предварительный анализ осуществимости проекта.

#### **Темы рефератов**

1. Состав ходатайства (декларации) о намерениях.
2. Экспертная оценка вариантов инвестиционных решений.
3. Концепция проекта.

## Тема 4. Начальная (прединвестиционная) фаза проекта

### Ситуационные задания

Задание 1. Компания должна выбрать одну из двух машин, которые выполняют одни и те же операции, но имеют различный срок службы. Затраты на приобретение и эксплуатацию машин приведены в таблице.

(а) Какую машину следует купить компании, если ставка дисконта равна 6 %?

(б) Предположим, что вы финансовый менеджер компании. Если вы приобрели ту или другую машину и отдали её в аренду управляющему производством на весь срок службы машины, какую арендную плату вы можете назначить.

(в) Обычно арендная плата, описанная в вопросе (б), устанавливается предположительно - на основе расчёта и интерпретации равномерных годовых затрат. Предположим, вы действительно купили одну из машин и отдали её в аренду управляющему производством. Какую ежегодную арендную плату вы можете устанавливать на будущее, если темп инфляции составляет 8 % в год? (Замечание: арендная плата, рассчитанная в вопросе (а), представляет собой реальные потоки денежных средств. Вы должны скорректировать величину арендной платы с учётом инфляции).

Задание 2. Проектом предусмотрено приобретение машин и оборудования на сумму 150000 у.е.. Инвестиции осуществляются равными частями в течение двух лет. Расходы на оплату труда составляют 50000 у.е., материалы – 25000 у.е.. Предполагаемые доходы ожидаются во второй год в объеме 75000 у.е., третий - 80000 у.е., четвертый - 85000 у.е., пятый - 90000 у.е., шестой - 95000 у.е., седьмой - 100000 у.е. Оцените целесообразность проекта при цене капитала 12% и если это необходимо предложите меры по его улучшению.

### Компетентностно-ориентированные задания

Задание 1. Составьте перечень внешних опасностей и возможностей, с которыми сталкивается организация. Для наглядности и облегчения работы все факторы можно разместить в два столбца: один – факторы возможностей, другой – факторы угроз, факторы в столбцах, расположите по степени убывания значимости.

Задание 2. Необходимо оценить, обладает ли организация внутренними силами, чтобы воспользоваться внешними возможностями, и какие внутренние слабости могут осложнить будущие проблемы, связанные с внешними опасностями. Метод, при помощи которого осуществляется диагноз внутренних проблем, называется управленческим обследованием.

### Кейс-задания

В настоящее время наблюдается устойчивый спрос на услуги частного детского сада. Опыт функционирования подобных организаций показал, что

они ничуть не уступают муниципальным детским садам по качеству образования детей и ухода за ними.

В связи с этим предложен проект организации полнокомплектного дошкольного учреждения, где предполагается организация полного цикла воспитания пяти возрастных групп дошкольного возраста.

Главной целью проекта является получение прибыли путем оказания услуг в сфере воспитания и обучения детей дошкольного возраста. В качестве дополнительных целей можно указать обеспечение дополнительных мест в дошкольных образовательных учреждениях г.Ульяновска; развитие и помощь в реализации творческого потенциала детей; создание новых рабочих мест.

Создание частного детского сада планируется в Заволжском районе г.Ульяновска, где планируется арендовать помещения бывшего муниципального детского сада, обладающего необходимой инфраструктурой (кухня, санузел, залы для занятий музыкой и спортом и др.). Финансирование проекта будет осуществляться за счет частных инвестиций.

Задание:

1. Укажите причины появления данного проекта.
2. Проведите его коммерческий и социальный анализ.

#### **Контрольные вопросы**

1. Прединвестиционные исследования.
2. Проектный анализ.
3. Оценка жизнеспособности и финансовой реализуемости проекта.

#### **Темы рефератов**

1. Существо предлагаемого проекта.
2. Анализ положения дел в отрасли.
3. Резюме проекта.

## Тема 5. Организационные структуры управления проектами

### Тестовое задание

1. Организационная структура управления представляет собой ...

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

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

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

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

2. Организационная структура управления – это ...

а) полномочия, которые передаются по наследству непосредственно от начальника к подчиненному;

б) состав, соподчиненность, взаимодействие и распределение работ по подразделениям и органам управления, между которыми устанавливаются определенные отношения по поводу реализации властных полномочий, потоков команд и информации;

в) средство, при помощи которого руководство распределяет среди сотрудников задачи, которые должны быть выполнены для достижения целей организации;

г) полномочия, которые передаются по наследству непосредственно от начальника к подчиненному, состав, соподчиненность, взаимодействие и распределение работ по подразделениям и органам управления, между которыми устанавливаются определенные отношения по поводу реализации властных полномочий, потоков команд и информации.

3. Команда управления проектом представляет собой ...

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

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

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

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

горизонтальную интеграцию деятельности в рамках функциональной организационной структуры.

4. К общим принципам выбора и построения организационной структуры относятся ...

а) соответствие организационной структуры системе взаимоотношений участников проекта;

в) соответствие организационной структуры бюджету проекта;

г) соответствие организационной структуры системе взаимоотношений участников проекта, соответствие организационной структуры содержанию проекта.

5. Организационная структура управления проектом, вынесенная за рамки материнской структуры организации – это ...

а) всеобщее управление проектами;

б) проектно-матричная структура;

в) механистическая структура;

г) выделенная организационная структура.

6. Данная организационная структура создается исключительно для одного проекта, после реализации которого она ликвидируется – это...

а) двойственная организационная структура;

б) всеобщее управление проектами;

в) выделенная организационная структура;

г) управление по проектам.

7. Преимуществами функциональных организационных структур являются ...

а) стимулирование деловой и профессиональной специализации;

б) содействие повышению технологичности выполнения операций в функциональных областях;

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

г) стимулирование деловой и профессиональной специализации, содействие повышению технологичности выполнения операций в функциональных областях.

8. К преимуществам матричных организационных структур относятся ...

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

б) нарушается принцип единоначалия, что дезориентирует персонал и вызывает множество конфликтов;

в) снижается технологичность в функциональных областях;

г) возникает непоследовательность в реализации организационных процедур и общих принципов функционирования.

9. В основе функциональных организационных структур управления лежит ...

- а) горизонтально-технологический принцип разделения труда;
- б) вертикально-функциональный принцип разделения труда;
- в) смешанный принцип разделения труда;
- г) горизонтально-технологический принцип разделения труда, смешанный принцип разделения труда.

10. К недостаткам проектно-целевых структур относится ...

- а) снижение технологичности в функциональных областях;
- б) установление функциональной технологичности, которая не способствует разрешению комплексных, междисциплинарных проблем;
- в) нарушение принципа единоначалия, что дезориентирует персонал и вызывает множество конфликтов.

### **Ситуационные задания**

Задание 1. Под проектом в данном случае надо понимать совокупность инженерных и архитектурных решений, экономических и финансовых планов и расчетов, а также работ по реконструкции и строительству делового центра «Парус», результатом которого будет являться доход от эксплуатации делового центра.

Предложите разбивку проекта «Паруса» на фазы жизненного цикла и элементы, позволяющие организовать эффективное управление.

Задание 2. Разработка и согласование устава проекта.

Учесь:

1. Инициация проекта. Основные задачи и возможные трудности.
2. Рекомендуемая структура Устава проекта.
3. Определение проекта, как объекта управления. Миссия, цели, ограничения и допущения проекта.
4. Результаты и продукт проекта.
5. Критерии успеха проекта.

### **Компетентностно-ориентированные задания**

Задание 1. Книжный магазин состоит из двух отделов: книги и канцелярские товары и склада. Отдел книги включает секции художественной литературы, детской литературы, деловой и учебной. Отдел канцелярских товаров состоит из 2-х секций: школьно-письменные принадлежности, открытки и календари. Руководит магазином директор.

Составить организационную структуру управления. Определить тип структуры и охарактеризовать ее.

Задание 2. Издательский дом состоит из следующих отделов: отдел кадров, отдел материально-технического снабжения производственный отдел, отдел реализации, бухгалтерия. Руководит издательством генеральный директор, в подчинении которого директор по материально-техническому снабжению, директор по производству, директор по реализации, которые возглавляют соответствующие отделы. Кроме того, в штате имеется специалист по маркетингу.

Составить организационную структуру управления. Определить тип

структуры и охарактеризовать.

### **Кейс-задания**

Коттеджный поселок «Небесный» будет построен в 20-ти минутах езды от центра города Ульяновска. Он расположен в непосредственной близости от существующего с. Красный Яр (примыкает с востока). Красный Яр в силу своего отличного местоположения (на берегу р. Волга рядом с сосновым бором) и благоприятного климата среди жителей города и области снискал славу курортного места. Красный Яр активно отстраивался, и в настоящее время позиционируется как место отдыха, где вдоль реки располагаются санатории и турбазы. Строительная площадка для строительства поселка имеет необходимую инфраструктуру:

- проведено электричество;
- ведутся работы по устройству дорог;
- в ближайшее время появится газ.

Площадь территории поселка составляет 24 га. Предусмотрено строительство индивидуальных жилых домов, а также восьми многоквартирных жилых домов (1-, 2-, 3-комнатные квартиры). Площадь участков под индивидуальное жилое строительство – 8-12 соток, возможно объединение участков площадью до 1 га.

Задание:

1. Считая себя руководителем проекта, сформируйте команду для управления данным проектом.
2. Сформулируйте основные функциональные обязанности каждого члена команды.

### **Контрольные вопросы**

1. Общие принципы построения организационных структур управления проектами.
2. Организационная структура и система взаимоотношений участников проекта.
3. Организационная структура проекта и его внешнее окружение.

### **Темы рефератов**

1. Классификация организационных структур в пространстве адаптивности.
2. «Двойственная» (dual) организационная структура.
3. Всеобщее управление проектами.



## Тема 6. Проектное финансирование

### Тестовое задание

1. Проектное финансирование – это форма финансирования капитальных вложений, при которой ...

а) Российская Федерация дает субъекту предпринимательской деятельности (инвестору) на возмездной основе и на фиксированный срок исключительные права на поиски, разведку и добычу минерального сырья на участке недр, определенном в соглашении, и на производство связанных с этим работ;

б) средства от внешнего инвестора привлекаются в уставный капитал специализированных предприятий, создаваемых для осуществления конкретных инвестиционных проектов;

в) в реализации крупномасштабного проекта участвуют финансово-кредитные организации, а инвестиционные затраты возмещают за счет будущих доходов вновь создаваемого предприятия (объекта);

г) на основе проспекта эмиссии заемщик имеет возможность мобилизовать значительные финансовые ресурсы для реализации крупномасштабных инвестиционных проектов, обеспечить их владельцам получение устойчивого процентного дохода, гарантировать его первоочередную выплату.

2. Лизинг – это ...

а) финансовая аренда;

б) безвозмездное пользование;

в) продажа;

г) кредит.

3. Проектное финансирование – это ...

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

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

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

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

4. К участникам проектного финансирования относятся ...

а) проектная компания;

б) инвестор;

в) кредитор;

г) проектная компания, инвестор, кредитор.

5. Меры правительства по созданию бюджетного дефицита с целью оказать воздействие на экономическую деятельность – это ...

- а) бюджетный дефицит;
- б) чрезмерное финансирование;
- в) дефицитное финансирование;
- г) бюджетный дефицит, чрезмерное финансирование, дефицитное финансирование.

6. Совокупность инвестиционных решений компании и способов финансирования этих инвестиционных решений – это...

- а) корпоративные финансы;
- б) проектный анализ;
- в) комплексная диагностика;
- г) баланс предприятия.

7. Корпоративное финансирование – это ...

- а) акционерный капитал;
- б) долговой капитал;
- в) внутренние корпоративные доходы;
- г) акционерный капитал, долговой капитал, внутренние корпоративные доходы.

8. Предоставление финансовых ресурсов для реализации инвестиционных проектов в виде кредита без права регресса, с ограниченным или полным регрессом на заемщика со стороны кредитора – это ...

- а) кредитование проекта;
- б) проектное финансирование;
- в) лизинг проекта;
- г) кредитование проекта, проектное финансирование, лизинг проекта.

9. Форма проектного финансирования для которой характерно наличие определенных гарантий или требование определенной формы ограничений ответственности кредиторов проекта – это ...

- а) финансирование с полным регрессом на заемщика;
- б) финансирование без права регресса на заемщика;
- в) финансирование с ограниченным правом регресса;
- г) финансирование с полным регрессом на заемщика, финансирование без права регресса на заемщика, финансирование с ограниченным правом регресса.

10. Метод финансирования потребностей предприятия на условиях платности, срочности и возвратности – это ...

- а) проектное финансирование;
- б) банковское кредитование;
- в) финансовая интеграция;
- г) проектное финансирование, финансовая интеграция.

### Ситуационные задания

Задание 1. Необходимо определить сумму, %, которую заплатит банку предприниматель за пользование кредитом в сумме 6,8 млн руб., если известно, что кредит выдан 03.05.2021, дата погашения 01.08.2021, кредит предоставлен по ставке 13% (простая процентная ставка). Метод начисления процентов точный. Необходимо рассчитать эквивалентную сложную процентную ставку по кредиту.

Задание 2. Необходимо определить, какой из двух вариантов кредитования для предпринимателя более выгодный, рассчитав уплачиваемую банку сумму процентов за кредит, который выдается с 01.07.21 по 09.10.21.

1-й вариант: сумма кредита 6,8 млн руб., 13% годовых (простая ставка), начисление процентов точное.

2-й вариант: сумма кредита 7,2 млн руб., ставка 12,5% годовых (сложная ставка), начисление процентов точное. Рассчитать уплачиваемые банку проценты за кредит при тех же условиях, если срок погашения изменяется с 09.10.2020 на 09.10.2021.

### Компетентностно-ориентированные задания

Задание 1. Организация рассматривает инвестиционный проект – приобретение новой техники. Стоимость линии – 15 млн. руб. Срок эксплуатации – 5 лет, износ оборудования исчисляется по методу прямолинейной амортизации. Суммы, вырученные от ликвидации оборудования в конце срока эксплуатации, покрывают расходы по его демонтажу.

Выручка от реализации продукции прогнозируется по годам в следующих объемах: 10200 тыс. руб.; 11100 тыс. руб.; 12300 тыс. руб.; 12000 тыс. руб.; 9000 тыс. руб.

Текущие расходы по годам осуществляются следующим образом: 5100 тыс. руб. в первый год эксплуатации; ежегодно эксплуатационные расходы увеличиваются на 4%. Ставка налога на прибыль составляет 20%.

Цена авансируемого капитала – 14%. Стартовые инвестиции проводятся за счет собственных средств.

Определить является ли данный проект эффективным по показателю NPV (чистая приведенная стоимость).

Решить задачу, описать и объяснить ход решения.

Задание 2. Необходимо определить размер необходимой процентной ставки для следующих двух ситуаций при условии, что платежи равного размера вносятся в конце года на протяжении 5 лет, а проценты начисляются один раз в год.

1. Создать фонд, равный 1 млн. руб., перечисляя ежегодно по 170,456 тыс. руб.

2. Погасить текущую задолженность, равную 1 млн. руб., выплачивая ежегодно по 250,456 тыс. руб.

Решить задачу с помощью финансовых функций Microsoft Excel.  
Описать и объяснить ход решения.

### Кейс-задания

Фирма покупает новую технику за 440 000 тыс. руб., затраты на монтаж – 32 000 тыс.руб. Ожидаемая чистая прибыль по годам полезного использования и сумма амортизации приведены в таблице. Определить срок окупаемости (без учета фактора времени).

Ожидаемые показатели деятельности предприятия

| Годы | Амортизация, тыс.руб. | Чистая прибыль, тыс.руб. | Чистый приток денежных средств, тыс.руб. |
|------|-----------------------|--------------------------|--|
| 1-й  | 94400                 | 72960                    | 167360                                   |
| 2-й  | 94400                 | 103360                   | 197760                                   |
| 3-й  | 94400                 | 133760                   | 228160                                   |
| 4-й  | 94400                 | 164160                   | 258560                                   |
| 5-й  | 94400                 | 164160                   | 258560                                   |

### Контрольные вопросы

1. Источники и организационные формы финансирования проектов.
2. Организация проектного финансирования.
3. Преимущества и недостатки проектного финансирования.

### Темы рефератов

1. Мировой опыт схем проектного финансирования.
2. Финансирование с ограниченным правом регресса.
3. Финансирование без права регресса на заемщика.

## Тема 7. Маркетинг проекта

### Тестовое задание

1. Маркетинговая стратегия проекта – это ...

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

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

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

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

2. Продвижение – это ...

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

б) управление общественным мнением, выстраивание взаимоотношений общества и государственных органов, коммерческих структур;

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

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

3. Бюджет маркетинга – это...

а) финансовый план маркетинга, содержащий данные о затратах компании на ведение маркетинговой деятельности и доходах от маркетинговых мероприятий;

б) стратегия маркетинга;

в) анализ уровня запланированных и практически полученных доходов от маркетинговой деятельности;

г) стратегия маркетинга, анализ уровня запланированных и практически полученных доходов от маркетинговой деятельности.

4. Общий, недетализированный план какой-либо деятельности, охватывающий длительный период времени, способ достижения сложной цели, являющейся неопределенной и главной для управленца на данный момент – это ...

а) стратегия;

б) тактика;

в) задачи;

г) тактика и задачи.

5. Последовательный порядок разделов маркетингового плана – это ...

а) цели и задачи маркетинга; анализ текущей ситуации; краткий обзор стратегии маркетинга; план действий; бюджет; программа маркетинга-микс; организационные предпосылки;

б) анализ текущей ситуации; цели и задачи маркетинга; краткий обзор стратегии маркетинга; программа маркетинга-микс; план действий; бюджет; организационные предпосылки;

в) организационные предпосылки; цели и задачи маркетинга; бюджет; анализ текущей ситуации; краткий обзор стратегии маркетинга; программа маркетинга-микс; план действий;

г) анализ текущей ситуации; бюджет; цели и задачи маркетинга; программа маркетинга-микс; краткий обзор стратегии маркетинга; план действий; организационные предпосылки;

6. Комплекс практических краткосрочных мероприятий по реализации сформулированных ранее стратегии и тактики (концепции) маркетинга проекта – это ...

а) маркетинговый комплекс;

б) план маркетинга;

в) бюджет маркетинга;

г) программа маркетинга.

7. На данной стадии жизненного цикла товара закладывается будущий успех нового продукта; характерен высокий темп продаж и увеличение прибыли – это ...

а) стадия внедрения на рынок;

б) стадия роста;

в) стадия зрелости продукта;

г) стадия спада продаж.

8. Базовая кривая жизненного цикла товара для которой характерен быстрый рост, быстрый спад продаж до определенного постоянного уровня зрелости – это ...

а) «бум»;

б) «плато»;

в) «сезонность»;

г) «гребешок».

9. Базовая кривая жизненного цикла товара, для которой характерен жизненный цикл товара, демонстрирующий на стадии зрелости очередной рост продаж – это ...

а) «бум»;

б) «плато»;

в) «сезонность»;

г) «гребешок».

10. Набор воздействий на объект управления, позволяющий привести данный объект в желаемое состояние или достичь поставленной перед ним цели в отношении комбинации маркетинга-микс, направленный на разработку и реализацию стратегий маркетинга и его элементов – это ...

- а) маркетинговый проект;
- б) маркетинговый план;
- в) маркетинговые решения;
- г) маркетинговый проект, маркетинговый план.

### **Ситуационные задания**

Задание 1. Определите пороговую цену (цена реализации, при которой компания будет получать нулевую прибыль), если известно, что себестоимость единицы продукции равна 219 руб. Планируемый спрос на продукцию ожидается в количестве 1000 штук в месяц, при условии, что его цена будет 512 руб./шт. Постоянные затраты компании равны 15000 руб.

Задание 2. Проведенное маркетинговое исследование показало, что среднерыночная цена продукта равна 500 руб. Постоянные издержки равны 10000, себестоимость единицы товара 250 руб., цена отгрузки 320 руб. Определите точку безубыточности для компании (шт. и руб.).

### **Компетентностно-ориентированные задания**

Задание 1. Проведите оценку интенсивности конкуренции на рынках электротехнического оборудования среднего напряжения, кабельной и светотехнической продукции в Северо-Западном регионе. Рассчитайте индекс Гиршмана-Герфиндаля и коэффициент концентрации рынка. Сделайте вывод.

Задание 2. Согласно данным Института питания РАМН, норма потребления молока составляет 112 литров на человека в год. При этом известно, что 21% населения вообще не пьет молоко. Рассчитайте емкость рынка молока в России. Недостающие для расчета данные найдите самостоятельно.

### **Кейс-задания**

Закрытое акционерное общество «Саунт» работает на рынке 5 лет. Занимается поставкой автозапчастей на российский рынок. За это время успело зарекомендовать себя.

Сложилась следующая ситуация: на рынке появилась конкурирующая фирма. Автозапчасти данной фирмы стоят в 1,5 раза дешевле, чем у фирмы «Саунт». Что в данной неблагоприятной управленческой ситуации делать фирме «Саунт»?

Задание. Попробуйте решить данную проблему. Какие действия должна предпринять данная фирма?

Какую информацию ЗАО «Саунт» будет использовать для решения данной проблемы? Почему необходимо для получения лучшего результата использовать как качественную, так и количественную информацию?

Примите управленческое решение. Подумайте, как принятое вами решение отразится на деятельности организации в целом и на сотрудниках данной фирмы. От каких факторов в данном случае будет зависеть качество и эффективность управленческого решения?

Каково в данной ситуации будет влияние личностных оценок руководителя, среды принятия решения, информационных ограничений, поведенческих ограничений на процесс принятия управленческих решений?

Какова будет ответственность в случае принятия неверного, непродуманного, необоснованного управленческого решения? К чему это может привести?

#### **Контрольные вопросы**

1. Этапы проведения маркетинговых исследований.
2. Разработка маркетинговой стратегии проекта.
3. Основные фазы формирования концепции маркетинга проекта.

#### **Темы рефератов**

1. Программа маркетинга проекта.
2. Бюджет маркетинга проекта.
3. Реализация маркетинга проекта.



## Тема 8. Разработка проектной документации

### Ситуационные задания

Задание 1. Разработайте картографии бизнес-процессов по следующему алгоритму:

Этап 1. Опишите деятельность предприятия в целом как один макропроцесс.

Этап 2. Опишите процессы, которые трансформируют «входы» макропроцесса.

Этап 3. Опишите процессы, которые являются источниками «выходов» макропроцесса.

Этап 4. Опишите отсутствующие и связующие процессы.

Этап 5. Составьте карты основных бизнес-процессов.

Задание 2. Вы являетесь менеджером по продажам трехзвездочного отеля на 250 номеров. Гостиничное предприятие располагает рестораном на 125 персон, кафе-кофе на 50 персон, и залом для проведения банкетов и собраний на 150 персон. На еженедельном собрании персонала, генеральный директор выразил свою озабоченность тем, что в течение прошлого месяца несколько групп клиентов, которые останавливались в данном отеле, проводили собрания и обеды в рядом стоящих гостиницах. Директор ресторанного отдела не высказал по этому поводу никакого объяснения. Он настаивал, что атмосфера отеля, меню и цены были адекватно позиционированы по отношению к конкурентам. Он также заметил, что клиенты в карточках оценки услуг отеля указывали обслуживание, как очень хорошее и не высказывали никаких возражений и жалоб. Директор номерного фонда, менеджер по бронированию, менеджер гостиничной стойки практически не участвовали в обсуждении. Фактически, они полагали, что это напрямую проблема ресторанного отдела.

Задание:

1. Точно определите проблему на предприятии.
2. Укажите отделы в отеле, которые способствовали бы разрешению сложившейся ситуации.
3. Составьте план действий для разрешения данной проблемы.

### Компетентностно-ориентированные задания

Задание 1. Составить план-схему организации контроля на ситуацию «Организация студенческой олимпиады» по следующим показателям:

1. Ключевой результат.
2. Планируемый результат.
3. Полученный результат.
4. Измеритель.
5. Оценка – вывод.

Задание 2. Новый прибор, разрабатываемый на одном из предприятий, предполагается оснастить предохранителем. Предохранитель гарантирует

сохранность прибора на случай внезапного прекращения подачи электроэнергии. Стоимость предохранителя – 50 руб. Стоимость ремонта прибора при выходе его из строя, если не будет предохранителя, – 150 руб. Стоит ли ставить предохранитель, ведь прекращения подачи электроэнергии может не произойти. Иными словами, стоит ли идти на риск?

### **Кейс-задания**

Город Новоульяновск имеет численность населения около 15 тысяч человек. Производство хлеба и хлебобулочных изделий непосредственно в городе – 80-85 грамм на одного человека в сутки. На территории города не существует хлебозавода, основную часть продукции привозят из областного центра – г. Ульяновска. Таким образом, на местном рынке существует устойчивый неудовлетворенный спрос на хлебобулочные изделия. В связи с этим планируется создание частной хлебопекарни, которая будет специализироваться на следующих видах продукции: хлеб ржаной; каравай пшеничный; французский батон; пресный батон; молочный батон; печенье пшеничное; печенье диабетическое.

Создание хлебопекарни включает следующие основные этапы:

- юридическое оформление деятельности; подготовка помещения; закупка и монтаж оборудования; подбор персонала; организация торговых точек;

- выбор поставщиков сырья; компания по продвижению продукции;

- организация поставок продукции в торговые точки.

Задание: Составьте структуру разбиения работ для данного проекта.

### **Контрольные вопросы**

1. Основные данные и требования в задании на проектирование объектов производственного назначения.

2. Перечень основных технико-экономических показателей.

3. Погрешность смет стоимости проекта на различных этапах его разработки.

### **Темы рефератов**

1. Типы проектных фирм.

2. Технико-экономические показатели для объектов производственного назначения.

3. Состав мероприятий по разработке проектно-сметной документации.

## Тема 9. Экспертиза проекта

### Ситуационные задания

Задание 1. Современный профессиональный спорт – это огромный бизнес, в котором «вращаются» серьезные финансовые потоки. «Звезды» мирового спорта получают многомиллионные гонорары. Они наряду со звёздами шоу-бизнеса олицетворяют эталон красоты и успешности. Однако среди субъектов правоотношений в профессиональном спорте очень часто возникают конфликты и взаимные финансовые претензии, которые становятся достоянием общественности и активно тиражируются в СМИ. Приведите примеры подобных конфликтов из отечественной и зарубежной практики. Определите основные причины их возникновения. Перечислите возможные варианты разрешения спортивных споров.

Задание 2. Проведите стратегический PEST - анализ для конкретного предприятия, с учетом специфики его деятельности. При проведении PEST-анализа оцените не только существующее положение, но и перспективу на 2-3 года вперед, выявляя ключевые перспективы. Обоснуйте свой выбор.

### Компетентностно-ориентированные задания

Задание 1. С помощью необходимых подсчетов определите влияние каждого из факторов на конечный результат и разработайте рекомендации по снижению себестоимости товара.  $S$  - себестоимость товара. Она рассчитывается как сумма затрат на его производство:  $S_{mat}$  - затраты на материалы,  $L$  - оплата труда рабочих,  $S_{орг}$  - организационные расходы,  $S_{упр}$  - расходы на управление. Причем все затраты берутся в процентном отношении к затратам на материалы:  $L$  - 20%,  $S_{орг}$  - 10 %,  $S_{упр}$  - 15 %. По плану затраты на материалы должны были составить 50 руб. Однако на практике удалось уменьшить затраты на материалы, и они составили 48 руб. Определите плановую и фактическую себестоимость товара. С помощью метода цепных подстановок определите, каким образом на функцию  $S$  влияют различные факторы.

Задание 2. Фирма изготавливает и реализует один вид продукции. Производственные мощности ограничены годовым выпуском в 10 тыс. изделий. При постоянных затратах в течение года 250 тыс. руб. и при переменных прямых расходах на единицу 50 руб. какой должна быть отпускная цена реализации единицы изделия, чтобы выпуск этой продукции был бы оправдан?

### Кейс-задания

Компания «Oriental Dream» рассматривает возможность налаживания собственного производства в России. Эксперты компании оценивают варианты инвестиционного замысла, каждому из которых соответствуют различные экспертные значения факторов успеха. Максимально благоприятное значение фактора равно 100. Результаты экспертной оценки изложены в таблице.

| Фактор                                     | Вес  | Варианты проекта |    |    |
|--|------|------------------|----|----|
|  |      | А                | В  | С  |
| Спрос на продукцию проекта                 | 0,3  | 50               | 65 | 80 |
| Конкурентоспособность продукции проекта    | 0,25 | 70               | 80 | 90 |
| Стабильность цен на материалы              | 0,2  | 80               | 70 | 50 |
| Наличие альтернативных технических решений | 0,15 | 75               | 70 | 50 |
| Сложность проекта                          | 0,1  | 80               | 70 | 10 |
| Сумма                                      | 1,00 |                  |    |    |

Задание:

1. Проанализируйте варианты проекта. Чем они отличаются?
2. Выберите проект, который, на ваш взгляд, подлежит дальнейшему рассмотрению.

#### Контрольные вопросы

1. Специфика экспертизы проектов.
2. Виды экологической экспертизы.
3. Инициаторы экспертизы проектов.

#### Темы рефератов

1. Принципы экологической экспертизы.
2. Экспертные подразделения министерств и ведомств.
3. Государственная экспертиза.

## Тема 10. Торги и контракты

### Ситуационные задания

Задание 1. По приведенным данным определить увеличение цены продукции за период, прошедший с момента подписания контракта на поставку объекта до его фактической поставки.

Исходные данные:

1. Продажная цена объекта на момент подписания контракта – 16000 ден. ед.

2. Заработная плата работников: начальная – 1500 ден. ед., новая – 1700 ден. ед.

3. Стоимость сырья: начальная – 8000 ден. ед., новая – 8500 ден. ед.

Удельный вес заработной платы и стоимости сырья в себестоимости соответственно составляют 25 и 40%.

Задание 2. Компания N завершает проект создания нового телескопа для государственной степной обсерватории. Составьте график мероприятий по закрытию контракта. В графике необходимо указать содержание работ (не менее 9) и сроки их выполнения.

### Компетентностно-ориентированные задания

Задание 1. Торговый агент должен встретиться с иногородним клиентом и собирается лично вручить ему заказ на 6 000 руб. Если агент поедет поездом, то потеряет день на работе, который принес бы ему 3000 руб. Полет самолетом позволит сохранить рабочий день, но если самолет не вылетит из-за тумана, то личная встреча с клиентом не состоится, но день на работе не будет потерян. В этом случае придется говорить с клиентом по телефону, что уменьшит сумму заказа на 1 500 рублей. Вероятность тумана оценивается как 0,1 (по статистике в это время года 1 день из 10 с туманом). Какое решение должен принять агент?

Задание 2. Ваша фирма собирается приобрести ценный электронный прибор. Прибор может оказаться выпущенным одним из трех заводов, причем заранее неизвестно, каким именно. Обычно в продажу поступает 60% приборов с завода А, 30% – с завода С, 10% – с завода В. Соответственно вероятность того, что прибор проработает весь гарантийный срок без поломки, для различных заводов составляет: для завода А – 0,9, для завода С – 0,6, для завода В – 0,8. Какова вероятность того, что купленный фирмой прибор проработает весь гарантийный срок без поломки?

### Кейс-задания

Руководство ООО «Центролит» приняло решение о проведении тендера на ремонт и модернизацию технологического оборудования. Основные работы, которые необходимо провести в ходе организации тендера, представлены в таблице.

| <b>Работы</b>  | <b>Продолжительность, дни</b> | <b>Предыдущие работы</b> |
|--|-------------------------------|--------------------------|
| A- назначение организатора торгов  | 3                             | -                        |
| B- Формирование тендерного комитета  | 6                             | A                        |
| C- Публикация объявления о тендере   | 7                             | B                        |
| D- разработка тендерной документации   | 60                            | B                        |
| E- рассылка приглашений участникам тендера   | 3                             | B                        |
| F- сбор оферт  | 10                            | C,D,E                    |
| G- заключение контракта с консалтинговой фирмой  | 6                             | F                        |
| H- предварительная оценка оферт, возврат их на доработку и сбор откорректированных оферт | 18                            | F                        |
| J – Экспертиза оферт   | 20                            | G,H                      |
| K- проведение торгов и заключение контракта  | 8                             | J                        |

Задание:

1. Постройте сетевой график проекта по организации тендера.
2. Постройте диаграмму Гантта для данного проекта.
3. Определите минимальный срок реализации проекта.

#### **Контрольные вопросы**

1. Основные положения и законодательное обеспечение.
2. Функции участников торгов.
3. Порядок проведения подрядных торгов.

#### **Темы рефератов**

1. Контракт с оплатой затрат плюс фиксированное вознаграждение.
2. Контракт с фиксированной суммой и стимулирующей оплатой.
3. Договор (контракт) подряда с генеральным подрядчиком, контракт на строительство «под ключ».

## Тема 11. Оценка эффективности инвестиционных проектов

### Тестовое задание

1. Совокупность действий, которые нужно совершить, чтобы достичь поставленную цель – это ...

- а) программа;
- б) план;
- в) задание;
- г) проект.

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

- а) чистый дисконтированный доход;
- б) индекс доходности;
- в) внутренняя норма доходности;
- г) индекс доходности дисконтированных инвестиций.

3. Норма дисконта, при которой величина приведенных эффектов равна приведенным капиталовложениям – это ...

- а) чистый дисконтированный доход;
- б) индекс доходности;
- в) внутренняя норма доходности;
- г) индекс доходности дисконтированных инвестиций.

4. Отношение суммы дисконтированных элементов денежного потока от операционной деятельности к абсолютной величине дисконтированной суммы элементов денежного потока от инвестиционной деятельности – это ...

- а) чистый дисконтированный доход;
- б) индекс доходности дисконтированных инвестиций;
- в) внутренняя норма доходности;
- г) индекс доходности.

5. Чистая текущая стоимость – это ...

- а) накопленный дисконтированный эффект за расчетный период;
- б) эффективность инвестирования в акции предприятия;
- в) используемый дисконтированный эффект за расчетный период;
- г) эффективность участия в проекте структур более высокого уровня.

6. Объединение процессов, выполняемых в ходе планирования, разработки бюджета и контролирования затрат, обеспечивающие завершение проекта в рамках утвержденного бюджета – это ...

- а) управление капиталом проекта;
- б) управление стоимостью проекта;
- в) управление риском проекта;
- г) управление капиталом проекта; управление риском проекта.

7. Процентная ставка, используемая для перерасчета будущих потоков доходов в единую величину текущей стоимости – это ...

- а) ставка дисконтирования;
- б) чистый дисконтируемый доход;
- в) капитал риска;
- г) индекс доходности затрат и инвестиций.

8. Норма дисконта, которая отражает эффективность участия в проекте предприятий и других участников (выбирается самими участниками) – это ...

- а) коммерческая дисконта;
- б) норма дисконта участника проекта;
- в) социальная норма дисконта;
- г) бюджетная дисконта.

9. Приведение разновременных (относящихся к различным шагам расчета) значений к их ценности на определенный момент времени – это ...

- а) дисконтирование денежных потоков;
- б) норма дисконта участника проекта;
- в) капитал риска;
- г) чистый дисконтируемый доход.

10. Эффективность инвестиционного проекта – это ...

а) остаток денежных средств в распоряжении акционеров после расчетов с кредиторами, показывающий рыночную стоимость акционерного капитала предприятия;

б) соответствие полученных от проекта результатов - как экономических, так и неэкономических (снятие социальной напряженности в регионе) затрат на проект;

в) деятельность по консультированию руководителей, аппарата управления, управленцев по широкому кругу вопросов в сфере финансовой, коммерческой, юридической, технологической, технической, экспертной деятельности;

г) рыночная стоимость акционерного капитала компании, реализующей проект.

### **Ситуационные задания**

Задание 1. Пекарня планирует купить новую печь. Предположительная стоимость покупки составит \$100000; затраты на монтаж – еще \$5000. Ожидаемый срок службы печи 5 лет, за это время она полностью амортизируется (метод равномерного начисления). Для использования новой печи придется увеличить оборотные фонды на \$10000. Ожидается, что новая печь окажется производительной и повысит ежегодный доход на \$40000. Ставка налога на прибыль фирмы равна 30%. Через 5 лет печь можно будет продать за \$10000.

Предполагая, что стоимость капитала для фирмы равна 12%, рассчитать показатель NPV, IRR.



Задание 2. Рассчитайте ожидаемую доходность акции, если коэффициент бета – 0,8, безрисковая ставка доходности – 12%, премия за риск – 8%.

### Компетентностно-ориентированные задания

Задание 1. Имеются два проекта: проект А (достаточно большой по масштабу), требующий инвестиционных вложений в объеме 5 млн. руб. и обеспечивающий по прогнозу получение 6 млн. руб. денежного потока после первого года реализации, а также проект Б (сравнительно небольшой) с объемом инвестиций 100 тыс.руб. и притоком денежных средств 130 тыс.руб. в конце первого года. Оба проекта характеризуются одинаковым уровнем риска и оцениваются при средневзвешенной стоимости капитала, равной 10%. Оцените эффективность этих проектов на основе нахождения чистой приведенной стоимости и индекса доходности.

Задание 2. Рассмотрите два проекта, предложенные фирме для реализации.

Данные по денежным потокам проектов приведены в таблице.

| Год | Проект А, тыс.руб. | Проект Б, тыс.руб. |
|-----|--------------------|--------------------|
| 0   | - 260 000          | -40 000            |
| 1   | 5 000              | 45 000             |
| 2   | 15 000             | 5 000              |
| 3   | 15 000             | 500                |
| 4   | 425 000            | 500                |

Норма доходности, принимаемая фирмой для обоих проектов – 15%.

Какой инвестиционный проект следует выбрать, если руководствоваться:

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

### Кейс-задания

Инвестор стоит перед выбором между проектами А и В, в результате реализации которых можно произвести один и тот же продукт. Определите, используя статические методы оценки, какой проект эффективней. Исходные данные приведены в таблице.

Исходные данные по двум конкурирующим проектам А и В

| Показатель   | А       | В       |
|--|---------|---------|
| Объем инвестиций, тыс.руб.                               | 100 000 | 120 000 |
| Ожидаемый срок эксплуатации проекта, лет                 | 5       | 4       |
| Выручка от реализации продукции, тыс. руб.               | 60 000  | 70 000  |
| Затраты на производство и реализацию продукции, тыс. руб | 45 000  | 52 000  |

**Контрольные вопросы**

1. Основные принципы оценки эффективности инвестиционных проектов.
2. Основные показатели эффективности проекта.
3. Оценка эффективности инвестиционного проекта.

**Темы рефератов**

1. Рекомендуемый размер премии за риск.
2. Денежные потоки по проекту.
3. Расчет показателей эффективности проекта.

## Тема 12. Планирование проекта

### Тестовое задание

1. Планирование проекта – это ...
  - а) непрерывный процесс определения наилучшего способа действий для достижения;
  - б) разовое мероприятие по созданию сводного плана проекта;
  - в) это стадия процесса управления проектом, результатом которой является санкционирование начала проекта.
2. Реализация проекта – это стадия процесса управления проектом, результатом которой является ...
  - а) санкционирование начала проекта;
  - б) утверждение сводного плана;
  - в) осуществление проектных работ и достижение проектных целей;
  - г) архивирование проектной документации и извлеченные уроки.
3. Дисконтирование – это ...
  - а) процесс приведения будущих денежных сумм к их стоимости в текущий момент времени;
  - б) учет инфляции при оценке инвестиционного проекта;
  - в) расчет ставки дисконтирования.
4. Оценка инвестиционного проекта заключается в ...
  - а) сравнении входящих и исходящих проектных потоков;
  - б) расчете чистой текущей ценности проекта;
  - в) анализе прибыли проекта;
  - г) прогнозировании доходов и затрат.
5. Участники проекта – это ...
  - а) физические лица и организации, которые непосредственно вовлечены в проект;
  - б) конечные потребители результатов проекта;
  - в) команда, управляющая проектом;
  - г) заказчик, инвестор, менеджер проекта и команда проекта.
6. Организационная структура – это ...
  - а) совокупность элементов организации (должностей и структурных подразделений и связей между ними);
  - б) команда проекта под руководством менеджера проекта;
  - в) организационно-правовая документация предприятия, реализующего проект;
  - г) документация, регламентирующая процессы, происходящие в организации.
7. Наибольшее влияние на проект оказывают ...
  - а) экономические и правовые факторы;
  - б) экологические факторы и инфраструктура;
  - в) культурно-социальные факторы;

г) политические и экономические факторы.

8. Цель проекта – это ...

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

б) направления и основные принципы осуществления проекта;

в) получение прибыли;

г) причина существования проекта.

9. Стратегия проекта – это ...

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

б) направления и основные принципы осуществления проекта;

в) получение прибыли;

г) причина существования проекта.

10. Календарный план – это ...

а) документ, устанавливающий полный перечень работ проекта, их взаимосвязь, последовательность и сроки выполнения, продолжительности, а также исполнителей и ресурсы, необходимые для выполнения работ проекта

б) сетевая диаграмма;

в) план по созданию календаря;

г) документ, устанавливающий основные ресурсные ограничения проекта.

### **Ситуационные задания**

Задание 1. Необходимо провести анализ рисков в интересах участников проекта. Составьте последовательность экспертной оценки из следующих действий:

а) сравнение интегрального уровня риска, полученного в результате экспертного опроса, и предельного уровня для данного вида риска;

б) определение предельного (приемлемого для организации, реализующей проект) уровня по каждому виду риска;

в) определение интегрального уровня по каждому виду риска;

г) принятие решения о приемлемости риска для разработчика проекта;

д) оценка риска экспертами с точки зрения вероятности наступления рискового события и опасности данного риска для успешного завершения проекта;

е) в случае, если принятый предельный уровень одного или нескольких видов риска ниже полученных интегральных значений, разрабатывается комплекс мероприятий, направленных на минимизацию влияния выявленных рисков на реализацию проекта, и проводится повторный анализ риска.

Задание 2. Разработать календарный план проекта, учитывая:

– принципы практического применения метода критического пути для временной оптимизации календарного плана проекта;

– анализ временных резервов работ;

– ресурсное планирование проекта (типы ресурсов, учет ресурсов в

проекте);

Определение последовательности выполнения работ.

Оценка длительности работ в проекте.

### **Компетентностно-ориентированные задания**

Задание 1. Индикаторы принципов планирования. По каждому из принципов планирования, сформулированных А. Файолем, разработайте индикаторы, характеризующие реализацию данного принципа планирования в практической деятельности предприятия.

Задание 2. Канва бизнес-модели. Вы уже сформулировали идею для вашего будущего бизнеса. Теперь заполните и распечатайте схему «Канва бизнес-модели», чтобы составить целостную картину вашего проектируемого бизнеса.

### **Кейс-задания**

Был предложен проект строительства в сельском населенном пункте производственного цеха по ремонту тракторов. В рамках проекта предполагается решение следующих основных задач:

- разработка проекта производственного цеха;
- проектирование объекта;
- строительство объекта;
- сдача объекта в эксплуатацию.

Задание: Сформируйте структуру разбиения работ для данного проекта, принимая перечисленные задачи в качестве работ первого уровня.

### **Контрольные вопросы**

1. Процессы планирования.
2. Уровни планирования.
3. Структура разбиения работ.

### **Темы рефератов**

1. График наращивания объемов выпуска продукции.
2. График реализации инвестиционного проекта.
3. Ресурсное планирование при ограничении по времени.

### Тема 13. Управление стоимостью проекта

#### Ситуационные задания

Задание 1. Банк ВТБ финансирует строительство в Тюменской области нового комплекса по выращиванию и переработке индейки на сумму 1,75 млрд рублей. Проект реализуется ГК «Руском» (Омск) совместно с ГК «Абсолют» (Тюмень). Срок кредитования – 8 лет.

Группа компаний «Руском» является крупнейшим производителем сельскохозяйственной птицы в Омской области. Предприятия группы производят более 200 наименований продукции, занимаются разведением скота и сельскохозяйственной птицы. ГК «Руском» работает на рынке с 1998 года. Группа объединяет ООО «Руском», ООО «Руском-Агро», ООО «Алтайские колбасы» (ТМ «Барнаульский пищевик»), ТФ «Резонанс», ООО «Морозовская птицефабрика». Компания производит колбасные изделия и полуфабрикаты под брендом «Сибколбасы» и «Кормиловский бекон».

Предложите мероприятия, которые следует предпринять банку для снижения рисков финансирования.

Задание 2. Региональная телекоммуникационная компания «Телезон», (г. Красноярск) приняла решение выйти за пределы Красноярского края. Первым городом за пределами региона, где будет доступен весь спектр ее услуг, стал Абакан в республике Хакасия. Телекоммуникационная компания открывает в Абакане свой филиал. Для реализации проекта в Абакане на двух телекоммуникационных площадках города размещено современное коммутационное и каналобразующее оборудование. Инвестиционный план этого этапа развития региональной сети оценивается в 12 млн. рублей. Общий объем инвестиций на реализацию всего проекта выхода в соседние регионы по предварительным оценкам составит 80 млн. рублей.

Задание:

1. Предложите руководству компании «Телезон» различные способы финансирования этого проекта.

2. Оцените достоинства и недостатки предложенных способов финансирования.

#### Компетентностно-ориентированные задания

Задание 1. Предприятие рассматривает вариант приобретения новой технологической линии по цене 18000 тыс. руб. По прогнозу сразу же после пуска линии ежегодные денежные поступления после вычета налогов составят 5700 тыс. руб. Работа линии рассчитана на 5 лет. Принятая норма дисконта равна 12%. Необходимо определить экономическую эффективность инвестиционного проекта с помощью чистой приведенной стоимости.

Задание 2. Для осуществления предпринимательского проекта требуются инвестиции в размере 120 000 тыс. руб. Денежные потоки от

реализации продукции будут поступать по годам следующим образом (см. таблицу).

| Год | Денежный поток<br>(доход), тыс.руб. | Норма дисконта,% |
|-----|-------------------------------------|------------------|
| 1   | 28 000                              | 10               |
| 2   | 38 000                              | 12               |
| 3   | 42 000                              | 14               |
| 4   | 56 000                              | 15               |
| 5   | 74 000                              | 18               |

Необходимо определить срок окупаемости инвестиций:

- а) без учета фактора времени;
- б) с учетом фактора времени.

#### Кейс-задания

1 сентября каждого года руководство ЗАО «Эластомер» приступает к формированию бюджета предприятия на следующий год. Процесс составления бюджета включает операции, показанные в таблице.

| Операция                                  | Предшествующие операции | Время, недель |
|---|-------------------------|---------------|
| A- оценка ставок заработной платы         | -                       | 2             |
| B- разработка прогнозов рынка             | -                       | 4             |
| C- определение цен продаж                 | -                       | 3             |
| D – бюджетирование объема продаж          | B                       | 3             |
| E- бюджетирование выручки                 | C,D                     | 1             |
| F- бюджетирование прямых издержек         | A,D                     | 3             |
| G- оценка объемов производства            | D                       | 6             |
| H- бюджетирование накладных расходов      | A                       | 4             |
| I- бюджетирование трудовых ресурсов       | A,G                     | 2             |
| J- бюджетирование сырья                   | G                       | 3             |
| K- бюджетирование капитальных вложений    | G                       | 5             |
| L- составление прогнозных форм отчетности | E, F, H, I, J, K        | 1             |

Задание:

1. Постройте сетевой график, отражающий последовательность выполнения операций, включенных в подготовку бюджета.
2. Оцените возможность выполнения процесса составления бюджета в течение 17 недель.

3. Укажите операции за счет которых можно, по вашему мнению, сократить время на формирование бюджета.

**Контрольные вопросы**

1. Бюджет проекта.
2. Смета проекта.
3. Виды оценок стоимости проекта.

**Темы рефератов**

1. Отчет о распределении бюджетных средств по счетам затрат.
2. Стоимостные параметры работ проекта.
3. Распределение стоимости проекта в течение его жизненного цикла.



## Тема 14. Контроль и регулирование проекта

### Тестовое задание

1. Сетевой график проекта предназначен для ...
  - а) управления затратами времени на выполнение комплекса работ проекта;
  - б) управления материальными затратами;
  - в) управления конфликтами проектной команды;
  - г) управления рисками.
2. К основным функциям проект-менеджера по отдельным сферам деятельности не относится ...
  - а) установление взаимоотношения с вышестоящим руководством, клиентом, другими участниками проекта;
  - в) налаживание хороших отношений с общественными организациями, прессой, телевидением и т.д.;
  - г) контроль выполнения планов и графиков командой проекта;
  - д) создание проектной документации и согласование ее с заказчиком.
3. Какой бюджетной формы из ниже перечисленных не существует:
  - а) бюджет доходов и расходов;
  - б) бюджет движения денежных средств;
  - в) прогнозный баланс;
  - г) бюджет затрат.
4. Проектный офис – это ...
  - а) подразделение, которое помогает – облегчает процесс административного управления проектами;
  - б) подразделение, которое помогает – облегчает процесс подготовки производства;
  - в) подразделение, которое помогает – облегчает процесс обработки информации в проекте;
  - г) подразделение, которое помогает – организовать хозяйственное обслуживание проекта.
5. Управление риском проекта – это ...
  - а) системное применение политики, процедур и методов управления к задачам определения ситуации, идентификации, анализа, оценки, обработки, мониторинга риска и обмена информацией, для обеспечения снижения потерь и увеличения рентабельности;
  - б) системное применение политики, процедур и методов управления целями проекта, анализа, оценки, обработки, мониторинга информацией, для обеспечения снижения потерь и увеличения рентабельности;
  - в) системное применение политики, процедур и методов управления командой проекта и обмена информацией, для обеспечения снижения потерь и увеличения рентабельности;

г) системное применение политики, процедур и методов управления к задачам определения ситуации, мониторинга риска и обмена информацией, для обеспечения снижения потерь.

6. К способам снижения проектного риска относится:

- а) мотивирование;
- б) планирование;
- в) диверсификация;
- г) контроль.

7. Разработка производственной программы базируется на ...

- а) расчете степени риска;
- б) гибкости организации производства;
- в) резервных мощностях предприятия;
- г) на информации о спросе юридических и физических лиц на продукцию предприятия.

8. Обеспечение рационального использования ресурсов и получения максимальной прибыли и рентабельности это:

- а) метод планирования расходов;
- б) средство планирования расходов;
- в) функция планирования расходов;
- г) цель планирования расходов.

9. Продукция, которая была отгружена и оплачена потребителями и средства, за которую должны поступить на расчетный счет предприятия в указанный срок – это ...

- а) готовая продукция;
- б) реализованная продукция;
- в) валовая продукция;
- г) производственная продукция.

10. Распределение цехового планового задания между участками, доведение его заданий до каждого производственного участка и рабочего места – это ...

- а) внутрицеховое планирование;
- б) межцеховое планирование;
- в) внецеховое планирование;
- г) календарное планирование.

### **Ситуационные задания**

Задание 1. В рамках проекта Х ОАО «Ветерок» планировало произвести 150 двигателей стоимостью 2000 млн руб. В результате было произведено 134 двигателя стоимостью 1865 млн руб. Рассчитайте показатели по методу освоенного объема, сделайте выводы о соблюдении сроков и бюджета проекта.

Задание 2. Необходимо установить 25 компьютеров в неделю. Затраты (стоимость) – 1000 руб. в день. По расписанию надо ставить пять компьютеров. Поэтому затраты на установку одного компьютера – 200 руб.

За первый день установили пять компьютеров и потратили 1000 руб. За второй день установили три компьютера, так как отвлекались на обучение стажера. Потратили за день все те же 1000 руб. На третий день решили работать командой и установили семь компьютеров, но потратили 1500 руб. в день. Используя метод освоенного объема, определите, есть ли отставание (опережение) по срокам, экономия или перерасход средств.

### **Компетентностно-ориентированные задания**

**Задание 1.** Три инженера осуществили проект по разработке новой бытовой кофемолки, обладающей более высокой производительностью по сравнению с ныне выпускаемыми образцами и экономящей до 30% электроэнергии. Руководство решило премировать разработчиков пропорционально их вкладу в проект. Вам предложили представить рекомендации по премированию.

Задание:

1. Предложите план сбора информации для решения этой проблемы.
2. Сформулируйте вопросы, которые будут заданы разработчикам для выяснения их индивидуального вклада в проект.

**Задание 2.** Специалисты компании ООО «Айтон» завершают в ОАО «Мытищинская теплосеть» проект по разработке механизма для анализа и мониторинга изменения показателей, получаемых с приборов учета.

ОАО «Мытищинская теплосеть» обратилось в компанию «Айтон» с целью создания системы, которая бы периодически собирала данные из систем диспетчеризации и сохраняла бы их в базе 1С. Специалистами компании «Айтон» была создана такая система, которая ежечасно собирает данные. Кроме этого ежесуточно автоматически формируется сводный отчет по собранным данным, в котором сохраняются значения показателей, полученные с приборов учета и рассчитываются необходимые параметры для анализа фактического расхода тепловой энергии и сравнения полученных данных с нормативными значениями по объектам.

Составьте график мероприятий по закрытию проекта. В графике следует указать содержание работ (не менее 7) и сроки их выполнения.

### **Кейс-задания**

Реализуется проект, связанный с созданием и эксплуатацией кафе, которое размещено в селе Урено-Карлинское на федеральной трассе М-5. Расположение кафе на трассе Ульяновск – Саранск в месте, где отсутствуют другие предприятия общественного питания, является его основным конкурентным преимуществом.

Собственник кафе чрезвычайно серьезно относится к вопросам обеспечения качества при реализации проекта. Консультанты проекта рекомендовали ему использовать метод анализа видов и последствий отказов. Данный метод был разработан в 60-х годах прошлого века американским Национальным управлением по авиации и исследованиям

космического пространства (NASA) и был ориентирован на использование в авиационной, космической и атомной промышленности. В настоящее время метод получил широкое распространение как в промышленности, так и в сфере услуг. Основное назначение метода применительно к сфере услуг заключается в выявлении при разработке и дальнейшем представлении услуг возможности появления дефектов и выработке необходимых мер по их предупреждению. При этом под дефектом понимается любое несоответствие требованиям, которое в сфере услуг трактуют как несоответствие требованиям потребителей. Метод предполагает выявление возможных дефектов, определение источника дефекта и последствий дефекта. Например, для ателье: дефект – в заказе выполнен другой фасон; источник – закройщик не понял требований клиента; последствия – отказ клиента принять заказ.

Задание: Выявите возможные дефекты, их источники и последствия в проекте «Кафе».

#### **Контрольные вопросы**

1. Цели и содержание контроля проекта.
2. Мониторинг работ по проекту.
3. Измерение прогресса и анализ результатов.

#### **Темы рефератов**

1. Система управления с обратной связью.
2. Система с обратной связью третьего порядка.
3. Управление изменениями.

## УЧЕБНАЯ ЛИТЕРАТУРА, НЕОБХОДИМАЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ ПОДГОТОВКИ К ЗАНЯТИЯМ

### Основная учебная литература

1. Организация проектной деятельности : учебное пособие / Л. М. Тухбатуллина, Л. А. Сафина, В. В. Хамматова [и др.]. — Казань : Казанский национальный исследовательский технологический университет, 2018. — 100 с. — ISBN 978-5-7882-2373-5. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/96548.html> . — Режим доступа: для авторизир. пользователей

2. Никитаева, А. Ю. Проектный менеджмент : учебное пособие / А. Ю. Никитаева. — Ростов-на-Дону, Таганрог : Издательство Южного федерального университета, 2018. — 188 с. — ISBN 978-5-9275-2640-6. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/87476.html> . — Режим доступа: для авторизир. пользователей

### Дополнительная учебная литература

1. Трубилин, А. И. Управление проектами : учебное пособие / А. И. Трубилин, В. И. Гайдук, А. В. Кондрашова. — Саратов : Ай Пи Ар Медиа, 2019. — 163 с. — ISBN 978-5-4497-0069-8. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/86340.html> . — Режим доступа: для авторизир. пользователей

2. Новикова И.В. Управление региональными проектами и программами [Электронный ресурс] : учебное пособие / И.В. Новикова, С.Б. Рунич. — Электрон. текстовые данные. — Ставрополь: Северо-Кавказский федеральный университет, 2017. — 277 с. — 2227-8397. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/69445.html>

3. Смирнов, В. Б. Проектный анализ : учебное пособие / В. Б. Смирнов, С. Е. Кирюхина. — Москва : Российский университет дружбы народов, 2017. — 128 с. — ISBN 978-5-209-08452-5. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/91054.html> . — Режим доступа: для авторизир. пользователей

4. Левчук, С. В. Введение в проектную деятельность : учебно-методическое пособие / С. В. Левчук. — Тамбов : Тамбовский государственный университет имени Г.Р. Державина, 2020. — 100 с. — ISBN 978-5-00078-340-5. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/109751.html>. — Режим доступа: для авторизир. пользователей

**Ресурсы информационно-телекоммуникационной сети  
«Интернет», необходимые для освоения дисциплины**

1. Официальный сайт Территориального органа Федеральной службы государственной статистики Российской Федерации по Курской области // [www.kurskstat.ru](http://www.kurskstat.ru)
2. Официальный сайт Центрального банка России// [www.cbr.ru](http://www.cbr.ru)
3. Официальный сайт Федеральной таможенной службы России // [www.customs.ru](http://www.customs.ru)
4. Официальный сайт Министерства финансов Российской Федерации// [www.minfin.ru](http://www.minfin.ru)
5. Официальный сайт Федерального Казначейства Российской Федерации//[www.roskazna.ru](http://www.roskazna.ru)