

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Емельянов Сергей Геннадьевич

Должность: ректор

Дата подписания: 19.09.2025 11:41:22

Уникальный программный ключ:

9ba7d3e34c012eba476ffd2d064cf2781953be730df2374d16f3c0ce536f0fc6

## МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение высшего образования  
«Юго-Западный государственный университет»  
(ЮЗГУ)

Кафедра региональной экономики и менеджмента

УТВЕРЖДАЮ  
Проректор по учебной работе  
О.Г. Доктинова  
«12» 09 2025 г.



## ПРАКТИКА ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Методические рекомендации для подготовки и проведения  
практических занятий для студентов направления 38.04.02

Курск 2025

УДК 338.4

Составители: Т.Н. Бабич

Рецензент

Кандидат экономических наук, доцент *Ю.С. Положенцева*

**Практика проектного менеджмента** : методические рекомендации для подготовки и проведения практических занятий / Юго-Зап. гос. ун-т; сост.: Т. Н. Бабич. – Курск, 2025. – 33 с.:– Библиогр.: с. 32.

Излагаются методические рекомендации по подготовке и проведению практических занятий дисциплины «Практика проектного менеджмента». Приводятся темы лекционных и практических занятий, требования к изучению дисциплины, практические задания по темам и методические рекомендации к их проведению, рекомендуемая литература.

Методические рекомендации соответствуют требованиям программы и предназначены для студентов всех форм обучения направления подготовки 38.04.02 «Менеджмент», профиль «Стратегический менеджмент».

Текст печатается в авторской редакции

Подписано в печать *12.09.25*. Формат 60x84 1/16.

Усл.печ. л. [1,57] . Уч.-изд. л. [1,42].

Тираж 100 экз. Заказ *1258* Бесплатно.

Юго-Западный государственный университет.  
305040, г. Курск, ул. 50 лет Октября, 94.

## 1 ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

Дисциплина «Практика проектного менеджмента» входит в комплексный модуль №4 «Проектная и процессная деятельность в организации» основной профессиональной образовательной программы высшего образования – программы магистратуры 38.04.02 Менеджмент, направленность (профиль) «Стратегический менеджмент», реализуемой по модели практико-модульного обучения.

Дисциплина относится к обязательной части блока 1 «Дисциплины (модули)» и является обязательной для освоения всеми обучающимися; изучается на 1 курсе в 4 биместре.

В процессе изучения этой дисциплины у студентов развиваются компетенции, а также формируются теоретические знания и прикладные навыки проектного менеджмента.

Цель дисциплины – освоение знаний и умений, необходимых для формирования у обучающихся способностей, названных в определениях УК-2 (СПОСОБЕН управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла), ПК-3 (способен осуществлять стратегическое управление процессами, проектами и программами планирования и организации производства на основе внедрения новейших технических и телекоммуникационных средств).

**Задачами изучения дисциплины** являются:

1. Освоение знаний в области проектного менеджмента.
2. Развитие средствами дисциплины умений (применение знаний, анализ, синтез, оценка, создание), актуальных для будущей профессиональной деятельности.
3. Приобретение обучающимися опыта в применении знаний и умений, сформированных средствами дисциплины, для решения конкретных производственных задач.

Дисциплина «Практика проектного менеджмента» играет в будущей профессиональной деятельности магистра менеджера по профилю «Стратегический менеджмент» существенную роль, участвуя в формировании различных компетенций.

Индикаторы компетенций, формируемые в результате освоения дисциплины:

УК-2.1 Формулирует на основе поставленной проблемы проектную задачу и способ ее решения через реализацию проектного управления

УК-2.2 Разрабатывает концепцию проекта в рамках обозначенной проблемы: формулирует цель, задачи, обосновывает актуальность, значимость, ожидаемые результаты и возможные сферы их применения

УК-2.3 Планирует необходимые ресурсы, в том числе с учетом их заменимости

УК-2.4 Разрабатывает план реализации проекта с использованием инструментов планирования

УК-2.5 Осуществляет мониторинг хода реализации проекта, корректирует отклонения, вносит дополнительные изменения в план реализации проекта, уточняет зоны ответственности участников проекта

ПК-3.1 Осуществляет стратегическое управление предприятием на основе проектно- и программно-ориентированного планирования деятельности организации, бюджетирования и мониторинга хода выполнения проектов и программ

ПК-3.2 Разрабатывает предложения по совершенствованию организации производства, труда и управления на основе внедрения новейших технических и телекоммуникационных средств выполнения инженерных и управленческих работ, а также широкому внедрению научно-технических достижений

ПК-3.3 Самостоятельно проводит анализ существующих инструментов и методов совершенствования организации производства, труда и управления

Логика построения учебного материала дисциплины «Практика проектного менеджмента»: вначале рассматривается значение проектного менеджмента в деятельности предприятия, а затем - углубленно изучаются различные аспекты практики проектного менеджмента.

## **2 СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

### **ТЕМЫ ЛЕКЦИОННЫХ ЗАНЯТИЙ**

#### ***Тема 1. Основы проектного управления. Развитие теории и практики управления проектами***

Проект и проектное управление. Проект и бизнес-процесс. Подходы к определению проектов. Элементы проектной деятельности. Виды проектов. Эволюция управления проектами. Управление проектами в России.

#### ***Тема 2. Этапы реализации проектной деятельности. Планирование проекта***

Фазы и жизненный цикл проекта. Методология и методика предпроектного анализа (анализ ситуации). Управление интеграцией (содержанием) проекта. Мобилизация ресурсов проекта. Процессы управления субъектами и объектами проекта. Процессы инициации, планирования, организации, контроля выполнения проекта, управления предметной областью проекта.

#### ***Тема 3. Управление реализацией проекта. Завершение проекта***

Управление продолжительностью, стоимостью и финансированием проекта, управление качеством, риском, человеческими ресурсами, коммуникациями, поставками и контрактами, изменениями, безопасностью и конфликтами в проекте.

#### ***Тема 4. Специфика проектного управления***

Управление инновационными проектами. Управление государственными программами и проектами. Сущность бизнес-планирования и его роль при управлении проектами.

### **3 ТЕМЫ И СОДЕРЖАНИЕ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ**

#### **Тема 1 Основы проектного управления. Развитие теории и практики управления проектами**

Доклад. Работа на практическом занятии.

**Цель** – изучить основы проектного управления и основные вехи развития теории и практики управления проектами.

#### **Задачи:**

1. Рассмотреть сущность проекта и проектного управления.
2. Сравнить проект и бизнес-процесс.
3. Изучить основные подходы к определению проектов.
4. Рассмотреть основные элементы проектной деятельности.
5. Изучить основные виды проектов.
6. Рассмотреть эволюцию управления проектами.
7. Охарактеризовать особенности управления проектами в России.

#### **Планируемые результаты обучения:**

- 1) Знать:
  - сущность проекта и проектного управления.
  - основные черты проекта и уметь отличать его от бизнес-процессов.
  - основные подходы к определению проектов.
  - основные элементами проектной деятельности.
  - основные виды проектов.
  - эволюцию управления проектами.
  - особенности управления проектами в России.
- 2) уметь применять полученные знания;
- 3) владеть навыками применения основ проектного управления.
- 4) освоенные компетенции:
  - 1) УК-2.1 Формулирует на основе поставленной проблемы проектную задачу и способ ее решения через реализацию проектного управления
  - 2) УК-2.2 Разрабатывает концепцию проекта в рамках обозначенной проблемы: формулирует цель, задачи, обосновывает ак-

туальность, значимость, ожидаемые результаты и возможные сферы их применения

3) УК-2.3 Планирует необходимые ресурсы, в том числе с учетом их заменимости

4) УК-2.4 Разрабатывает план реализации проекта с использованием инструментов планирования

5) УК-2.5 Осуществляет мониторинг хода реализации проекта, корректирует отклонения, вносит дополнительные изменения в план реализации проекта, уточняет зоны ответственности участников проекта

6) ПК-3.1 Осуществляет стратегическое управление предприятием на основе проектно- и программно-ориентированного планирования деятельности организации, бюджетирования и мониторинга хода выполнения проектов и программ

7) ПК-3.2 Разрабатывает предложения по совершенствованию организации производства, труда и управления на основе внедрения новейших технических и телекоммуникационных средств выполнения инженерных и управленческих работ, а также широкому внедрению научно-технических достижений

8) ПК-3.3 Самостоятельно проводит анализ существующих инструментов и методов совершенствования организации производства, труда и управления

### ***Темы аналитических работ (докладов, сообщений)***

1. Основы проектного управления.
2. Развитие теории и практики управления проектами в России.
3. Развитие теории и практики управления проектами за рубежом.
4. Роль бизнес-плана в проектной деятельности.
5. Успешные проекты, реализуемые в России.
6. Успешные проекты, реализуемые в Курской области.
7. Стартапы как проекты.
8. Особенности проектного управления в образовательной организации.
9. Проектно-ориентированный подход в организации.
10. Соппротивление изменениям при проектном управлении.

### ***Методические рекомендации к выполнению докладов***

*Аналитическая работа (доклад) выполняется в письменном виде, объемом около 10-15 машинописных страниц, в которой должны быть изложены результаты исследования, в том числе оформленные в графической и табличной форме, касающиеся проанализированной экономической проблемы. Приводимый ниже перечень тем аналитических работ (докладов) может быть дополнен и изменен.*

### ***Текущее практическое задание***

К какому виду проектов вы бы отнесли:

- 1) проект перестройки системы высшего образования в России;
- 2) запуск межпланетной станции для высадки человека на Марсе;
- 3) проект строительства пирамид в Древнем Египте;
- 4) постройку дачного дома.

*Ответ:*

- 1) система, мегапроект, комплексно сложный, отечественный (государственный), образовательный, необходимость структурно-функциональных преобразований;
- 2) программа, мега проект, комплексно сложный, бездефектный, инновационный, инвестиционный, открывшиеся возможности;
- 3) система, мегапроект, комплексно сложный, стандартный, отечественный (государственный);
- 4) проект, малый, простой, краткосрочный, стандартный, инвестиционный.

### ***Тема 2 Этапы реализации проектной деятельности. Планирование проекта***

Тестирование. Решение кейс-задачи. Работа на практическом занятии.

**Цель** – изучить этапы реализации проектной деятельности, рассмотреть особенности планирования проекта.

**Задачи:**

1. Изучить фазы и жизненный цикл проекта.

2. Рассмотреть методологию и методику предпроектного анализа (анализ ситуации).

3. Охарактеризовать особенности управления интеграцией (содержанием) проекта.

4. Изучить особенности мобилизации ресурсов проекта.

5. Рассмотреть процессы управления субъектами и объектами проекта.

6. Изучить процессы инициации, планирования, организации, контроля выполнения проекта, управления предметной областью проекта.

### **Планируемые результаты обучения:**

1) Знать:

- фазы и жизненный цикл проекта.
- методологию и методику предпроектного анализа (анализ ситуации).

- особенности управления интеграцией (содержанием) проекта.

- особенности мобилизации ресурсов проекта.

- процессы управления субъектами и объектами проекта.

- процессы инициации, планирования, организации, контроля выполнения проекта, управления предметной областью проекта.

2) уметь применять полученные знания;

3) владеть навыками применения методологии и методики предпроектного анализа (анализ ситуации).

4) освоенные компетенции:

- УК-2.1 Формулирует на основе поставленной проблемы проектную задачу и способ ее решения через реализацию проектного управления

- УК-2.2 Разрабатывает концепцию проекта в рамках обозначенной проблемы: формулирует цель, задачи, обосновывает актуальность, значимость, ожидаемые результаты и возможные сферы их применения

- УК-2.3 Планирует необходимые ресурсы, в том числе с учетом их заменимости

- УК-2.4 Разрабатывает план реализации проекта с использованием инструментов планирования

– УК-2.5 Осуществляет мониторинг хода реализации проекта, корректирует отклонения, вносит дополнительные изменения в план реализации проекта, уточняет зоны ответственности участников проекта

– ПК-3.1 Осуществляет стратегическое управление предприятием на основе проектно- и программно-ориентированного планирования деятельности организации, бюджетирования и мониторинга хода выполнения проектов и программ

– ПК-3.2 Разрабатывает предложения по совершенствованию организации производства, труда и управления на основе внедрения новейших технических и телекоммуникационных средств выполнения инженерных и управленческих работ, а также широкому внедрению научно-технических достижений

– ПК-3.3 Самостоятельно проводит анализ существующих инструментов и методов совершенствования организации производства, труда и управления

*Тестовые задания для автоматизации процедуры измерения уровня знаний и умений обучающегося*

1. Цель проекта – это:

а) Сформулированная проблема, с которой придется столкнуться в процессе выполнения проекта

б) Утверждение, формулирующее общие результаты, которых хотелось бы добиться в процессе выполнения проекта

в) Комплексная оценка исходных условий и конечного результата по итогам выполнения проекта

2. Реализация проекта – это:

а) Создание условий, требующихся для выполнения проекта за нормативный период

- Наблюдение, регулирование и анализ прогресса проекта

б) Комплексное выполнение всех описанных в проекте действий, которые направлены на достижение его целей

3. Проект отличается от процессной деятельности тем, что:

а) Процессы менее продолжительные по времени, чем проекты

б) Для реализации одного типа процессов необходим один-два исполнителя, для реализации проекта требуется множество исполнителей

в) Процессы однотипны и цикличны, проект уникален по своей цели и методам реализации, а также имеет четкие сроки начала и окончания

4. Что из перечисленного не является преимуществом проектной организационной структуры?

а) Объединение людей и оборудования происходит через проекты

б) Командная работа и чувство сопричастности

в) Сокращение линий коммуникации

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

а) Проверку соответствия уже полученных результатов заданным требованиям

б) Составление перечня недоработок и отклонений

в) Промежуточный и итоговый контроль качества с составлением отчетов

6. Метод освоенного объема дает возможность:

а) Освоить минимальный бюджет проекта

б) Выявить, отстает или опережает реализация проекта в соответствии с графиком, а также подсчитать перерасход или экономию проектного бюджета

в) Скорректировать сроки выполнения отдельных процессов проекта

7. Факторы, которыми характеризуются проектные риски и на основе которых формируется план управления рисками:

а) Рисковое событие

б) Вероятность наступления рискованного события

с) Размер потерь в результате наступления рискованного события

д) Степень агрессивности внешней среды

е) Уровень инфляции

ф) Конкуренция среда

г) Региональное законодательство

8. Основным результатом стадии разработки проекта:

- a) сводный план осуществления проекта
- b) концепция проекта
- c) достижение цели и получение ожидаемого результата проекта

d) инженерная проектная документация

9. Последовательность действий по планированию стоимости проекта:

a) Определение стоимости использования ресурсов (материальных и трудовых)

b) Определение стоимости каждой проектной работы, исходя из объема затрачиваемых на выполнение ресурсов и их стоимости

c) Определение стоимости всего проекта

d) Составление, согласование и утверждение сметы проекта

e) Формирование, согласование и утверждение бюджета проекта

10. Предметная область проекта – это ...

a) содержание и объем проектных работ, совокупность продуктов и услуг, производство которых должно быть обеспечено в результате завершения осуществляемого проекта

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

c) направления и основные принципы осуществления проекта

d) территория реализации проекта

e) причина существования проекта

11. Календарный план – это ...

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

b) сетевая диаграмма

c) план по созданию календаря

d) документ, устанавливающий основные ресурсные ограничения проекта

12. Диаграмма Ганта – это ...

a) горизонтальная линейная диаграмма, на которой работы проекта представляются протяженными во времени отрезками, характеризующимися временными и другими параметрами

b) документ, устанавливающий основные ресурсные ограничения проекта

c) графическое изображение иерархической структуры всех работ проекта

d) дерево ресурсов проекта

e) организационная структура команды проекта

13. Планирование проекта – это ...

a) непрерывный процесс определения наилучшего способа действий для достижения поставленных целей проекта с учетом складывающейся обстановки

b) разовое мероприятие по созданию сводного плана проекта

c) это стадия процесса управления проектом, результатом которой является санкционирование начала проекта

14. Структурная декомпозиция работ (СДР) проекта – это ...

a) графическое изображение иерархической структуры всех работ проекта

b) направления и основные принципы осуществления проекта

c) дерево ресурсов проекта

d) организационная структура команды проекта

15. Метод критического пути используется для ...

a) оптимизации (сокращения) сроков реализации проекта

b) планирования рисков проекта

c) планирования мероприятий по выходу из критических ситуаций

d) определения продолжительности выполнения отдельных работ

16. При составлении СДР декомпозиция работ прекращается тогда, когда выполнены следующие условия:

a) понятен конечный результат каждой работы и способы его достижения

b) могут быть определены временные характеристики и ответственность за выполнение каждой работы

- c) команда проекта устала составлять СДР
- d) СДР имеет более 5 уровней декомпозиции
- e) Определена четкая последовательность работ

17. Завершающая стадия планирования предметной области проекта:

- a) анализ текущего состояния и уточнением целей и результатов проекта
- b) уточнение основных характеристик проекта
- c) анализ и корректировка ограничений и допущений, принятых на стадии инициации проекта
- d) выбор критериев оценки промежуточных и окончательных результатов создания проекта
- e) построение структурной декомпозиции предметной области проекта

18. Последовательность действий по планированию материальных ресурсов проекта:

- a) Определение материальных ресурсов, необходимых для выполнения каждой работы
- b) Составление единого перечня материальных ресурсов для реализации проекта и анализ альтернативных вариантов
- c) Определение наличия необходимого объема материальных ресурсов
- d) Анализ и разрешение возникших противоречий в потребности и наличии материальных ресурсов

### ***Методические рекомендации к решению тестовых заданий***

- Перед решением тестовых заданий необходимо повторить лекционный материал по данной теме.
- Внимательно читайте вопросы к тесту.
- В данных тестовых заданиях только один из перечисленных правильных ответов.

### **КЕЙС-ЗАДАЧА 1**

*«Транскаспийский газопровод – новый маршрут к экспортным рынкам»*

Отсутствие выхода к морю является большой проблемой для Туркменистана, поскольку делает невозможным экспорт газа за

рубеж. Транскаспийский газопровод (ТСГР) откроет прямой выход в Турцию и на Запад через Азербайджан, в то время как сегодня поставки из этого региона должны осуществляться через Россию и Иран. Цель проекта Транскаспийского газопровода – способствовать созданию в каспийском регионе новой системы транспортировки газа. Газопровод станет элементом, увеличивающим многообразие источников и маршрутов для экспорта каспийского газа в Турцию и Европу. Президенты четырех государств – участники проекта (Грузия, Азербайджан, Туркменистан и Турция) подписали декларацию в поддержку проекта. Осуществляет эту поддержку Правительство США. В реализации проекта принимают участие международные корпорации – в частности, Shell и PST International. Стоимость проекта оценивается в 2,5 млрд. долларов.

### **Методические рекомендации по решению кейс-задачи**

Прочитайте условие кейс-задачи.

Ответьте на вопросы по кейсу:

1. К какому типу проектов относится данный проект?
2. Какие факторы подтверждают ваше предположение?
3. Разработайте оптимальный жизненный цикл, охарактеризуйте его основные стадии.
4. Определите область применения проекта, наметьте решение основных задач.
5. Сформулируйте миссию и цели проекта. Постройте дерево целей.

Для этого повторите лекционный материал по данной теме.

### ***Текущие практические задания***

#### ***Задача 1***

Постройте сетевой график, отражающий последовательность выполнения операций, включенных в процесс прогнозирования. Рассчитайте критический путь проекта.

Работа	Предшествующая работа	Срок выполнения, нед.
А – разработка прогноза рыночных показателей		4
В – определение цены на продукцию	А	3
С – определение объема продаж		3
Д – прогноз выручки	В, С	1
Е – определение уровня прямых затрат	С	2
Г – расчет объемов производства	С	1
Н – определение уровня накладных расходов	С	2
И – прогноз прибыли и рентабельности	Д, Е, Г	2
Л – составление прогнозных форм отчетности	Е, Г, Н	1

### Задача 2

По приведенным в таблице данным постройте сетевой график и укажите виды работ, входящие в критический путь.

Работа	Предшествующая работа	Срок выполнения, дн.
А		5
Б		4
В	А	6
Г		2
Д	А, Б	6
Е	Д	3
Ж	В, Г	5
З	Д	4
И	Е	3
К	Е	8
Л	Е	5



Начальник отдела рыночных исследований и прогнозирования									
Заведующий производством									
Заведующий лабораторией контроля качества									
Юрисконсульт									

#### ***Задача 4***

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

- 1) доработка анкеты – 2 дня;
- 2) пилотное исследование – 2 дня;
- 3) тиражирование анкет – 1 день;
- 4) инструктаж персонала – 2 дня;
- 5) сбор информации (проведение опроса) – 10 дней;
- 6) контроль качества входной информации – 10 дней;
- 7) обработка информации – 9 дней;
- 8) логический контроль базы данных – 2 дня.

Между этапами реализации проекта имеются следующие зависимости:

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

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

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

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

#### ***Задача 5***

Постройте диаграмму Ганта по имеющимся данным проекта проведения встречи совета директоров компании.

Наименование работы	Даты проведения
Планирование встречи	23.11.2021
Разработка плана встречи	24.11.2021 – 27.11.2021
Печать и рассылка плана встречи	26.11.2021– 27.11.2021
Получение ответов	30.11.2021 – 07.12.2021
Назначение даты встречи	08.12.2021
Анализ и подготовка информации	07.12.2021 – 18.12.2021
Проведение встречи	22.12.2021
Написание отчета	23.12.2021 – 25.12.2021
Рассылка черновика отчета	28.12.2021 – 30.12.2021
Обработка замечаний по отчету	11.01.2022 – 13.01.2022
Завершение отчета	14.01.2022 – 15.01.2022
Рассылка отчета	15.01.2022

Определите длину критического пути проекта.

### **Тема 3 Управление реализацией проекта. Завершение проекта**

Собеседование. Работа на практическом занятии.

**Цель** – изучить основы управления реализацией проекта и его завершения.

#### **Задачи:**

Рассмотреть основы управления продолжительностью, стоимостью и финансированием проекта, управление качеством, риском, человеческими ресурсами, коммуникациями, поставками и контрактами, изменениями, безопасностью и конфликтами в проекте.

#### **Планируемые результаты обучения:**

1) Знать особенности управления продолжительностью, стоимостью и финансированием проекта, управление качеством, риском, человеческими ресурсами, коммуникациями, поставками и контрактами, изменениями, безопасностью и конфликтами в проекте.

2) уметь применять полученные знания;

3) владеть навыками управления продолжительностью, стоимостью и финансированием проекта, управление качеством, риском, человеческими ресурсами, коммуникациями, поставками и

контрактами, изменениями, безопасностью и конфликтами в проекте.

4) освоенные компетенции:

– УК-2.1 Формулирует на основе поставленной проблемы проектную задачу и способ ее решения через реализацию проектного управления

– УК-2.2 Разрабатывает концепцию проекта в рамках обозначенной проблемы: формулирует цель, задачи, обосновывает актуальность, значимость, ожидаемые результаты и возможные сферы их применения

– УК-2.3 Планирует необходимые ресурсы, в том числе с учетом их заменимости

– УК-2.4 Разрабатывает план реализации проекта с использованием инструментов планирования

– УК-2.5 Осуществляет мониторинг хода реализации проекта, корректирует отклонения, вносит дополнительные изменения в план реализации проекта, уточняет зоны ответственности участников проекта

– ПК-3.1 Осуществляет стратегическое управление предприятием на основе проектно- и программно-ориентированного планирования деятельности организации, бюджетирования и мониторинга хода выполнения проектов и программ

– ПК-3.2 Разрабатывает предложения по совершенствованию организации производства, труда и управления на основе внедрения новейших технических и телекоммуникационных средств выполнения инженерных и управленческих работ, а также широкому внедрению научно-технических достижений

– ПК-3.3 Самостоятельно проводит анализ существующих инструментов и методов совершенствования организации производства, труда и управления

### **Вопросы для собеседования**

1. Поясните сущность управления продолжительностью проекта.

2. Охарактеризуйте процесс управления стоимостью и финансированием проекта.

3. Объясните особенности управления качеством проекта.

4. Поясните процесс управления рисками в проектной деятельности.

5. Охарактеризуйте процесс управления человеческими ресурсами в проекте.

6. Поясните управление коммуникациями в проектной деятельности.

7. Объясните особенности управления поставками и контрактами при реализации проекта.

8. Охарактеризуйте процесс управления изменениями при реализации проекта.

9. Поясните особенности управления безопасностью и конфликтами в проекте.

### *Текущие практические задания*

#### **Задача 1**

В рамках программы поддержки отечественного двигателестроения на предприятии планировалось произвести 50 ракетных двигателей стоимостью 20 млн. долл. В результате было произведено 45 двигателей стоимостью 17 млн. долл.

Рассчитайте показатели по методу освоенного объема. Сделайте выводы о соблюдении сроков проекта.

#### **Задача 2**

Исходная длительность проекта, приведенного на рисунке 1, равна 16 дням.

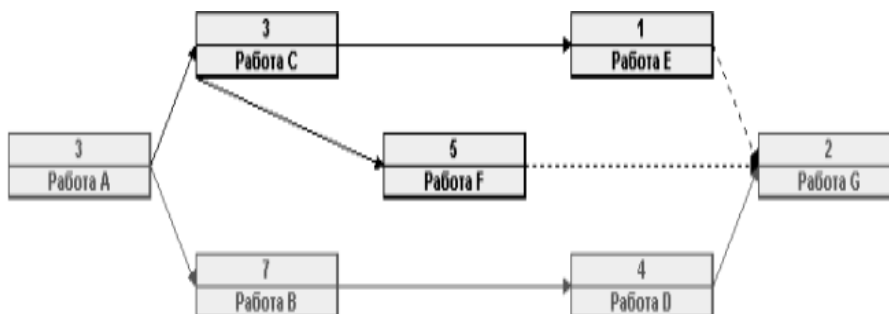


Рисунок 1 - Сетевая диаграмма проекта

Сократите длительность проекта до 12 дней, с учетом того

что вы можете рассчитывать на дополнительное финансирование в размере не более 700 руб. При этом известно, что:

- на работах С и D планируется использовать рабочих одной профессии и квалификации, причем на работе С работают четыре чело- века, а на работе D – восемь человек;

- стоимость сокращения длительности работы D равна 200 руб./день;

- стоимость сокращения длительности работы В равна 400 руб./день.

Ответ представьте в виде диаграммы Гантта и укажите работы нового критического пути.

### ***Задача 3***

Имея следующую последовательность работ (рисунок 1), определите, как изменится срок реализации проекта, если работа С вместо трех дней займет четыре в связи с непредвиденными обстоятельствами? Сроки начала каких работ сдвинутся в связи с возникшими затруднениями? Повлияет ли изменение срока реализации работы С на длину критического пути проекта?

### ***Задача 4***

Имеются следующие данные о стоимости работ в ходе реализации проекта: А – 300 тыс. рублей; В – 250 тыс. рублей; С – 120 тыс. рублей. Известно, что в ходе реализации проекта будет задействован 20 рабочих. Рассчитайте производительность труда одного рабочего стоимостным методом.

### ***Задача 5***

Рассчитайте показатели фактических затрат, отклонений по расписанию и затратам, если известно, что:

- фактические затраты работы 3 на 8% превысили стоимость освоенного объема ресурсов;

- фактические затраты работы 5 оказались на 20% ниже стоимости освоенного объема ресурсов.

Работа	Плановые затраты (BCWS), тыс. руб.	Освоенный объем (BCWP), тыс. руб.	Фактические затраты (ACWP), тыс. руб.	Отклонение по затратам		Отклонение по расписанию	
				CV, тыс. руб.	CVP, %	SV, тыс. руб.	SVP, %
1	670	636,5	650	14,5	2,3		
2	520	416	416	1	0,2		
3	480	425		-19	-4,7		
4	250	125	120	-15	-12		
5	350	87,5		2,5	2,9		
Всего	2270	1673		-16	-11,3		

#### **Тема 4 Специфика проектного управления**

Контрольный опрос. Решение кейс-задачи. Работа на практическом занятии.

**Цель** – изучить специфику проектного управления.

**Задачи:**

- Изучить основы управления инновационными проектами.
- Рассмотреть особенности управления государственными программами и проектами.
- Знать сущность бизнес-планирования и его роль при управлении проектами.

**Планируемые результаты обучения:**

1. Знать:
  - основы управления инновационными проектами.
  - особенности управления государственными программами и проектами.
  - сущность бизнес-планирования и его роль при управлении проектами.
2. уметь применять полученные знания;
3. владеть навыками применения полученных знаний на практике.
4. освоенные компетенции:

- УК-2.1 Формулирует на основе поставленной проблемы проектную задачу и способ ее решения через реализацию проектного управления
- УК-2.2 Разрабатывает концепцию проекта в рамках обозначенной проблемы: формулирует цель, задачи, обосновывает актуальность, значимость, ожидаемые результаты и возможные сферы их применения
- УК-2.3 Планирует необходимые ресурсы, в том числе с учетом их заменимости
- УК-2.4 Разрабатывает план реализации проекта с использованием инструментов планирования
- УК-2.5 Осуществляет мониторинг хода реализации проекта, корректирует отклонения, вносит дополнительные изменения в план реализации проекта, уточняет зоны ответственности участников проекта
- ПК-3.1 Осуществляет стратегическое управление предприятием на основе проектно- и программно-ориентированного планирования деятельности организации, бюджетирования и мониторинга хода выполнения проектов и программ
- ПК-3.2 Разрабатывает предложения по совершенствованию организации производства, труда и управления на основе внедрения новейших технических и телекоммуникационных средств выполнения инженерных и управленческих работ, а также широкому внедрению научно-технических достижений
- ПК-3.3 Самостоятельно проводит анализ существующих инструментов и методов совершенствования организации производства, труда и управления

## **Кейс-задача 2**

Предприятие организовано в форме общества с ограниченной ответственностью в 2003 г. Полное наименование предприятия – «Общество с ограниченной ответственностью Стройбаза «Теплый дом».

ООО Стройбаза «Теплый дом» осуществляет деятельность на рынке строительных материалов (оптово-розничная торговля строительно-отделочными материалами), работа в сфере поставок материалов на строительные площадки по взаимозачету за квадрат-

ные метры, и деятельность по предоставлению различных услуг в сфере реализации имеющейся недвижимости.

ООО Стройбаза «Тёплый дом» имеет офис, оборудованный всей необходимой офисной техникой, и склад строительных материалов.

Предметом деятельности ООО является:

- оптово-розничная торговля строительно-отделочными материалами,
- помощь и консультирование клиентов в выборе материалов для строительных работ,
- отгрузка и доставка материалов со склада до необходимого объекта. Основные потребители ООО Стройбаза «Теплый дом» за 2021 г. представлены в табл. 6.

Таблица 6 - Структура клиентов в ООО Стройбаза «Теплый дом» в 2021 г.

Клиенты	Количество, ед.	Удельный вес, %
Предприятия	5	6,25
Физические лица	75	93,75

Большая часть клиентов агентства – это физические лица, их удельный вес в структуре составляет 93,75 %, а предприятий (основные – ООО «Маэстро», ООО «Клиент», ООО «Вектор» и др.) лишь 6,25 %.

Штат фирмы состоит из 46 человек.

В ООО Стройбаза «Теплый дом» входит ряд розничных торговых точек в разных районах города. История создания предприятия начиналась с продаж сухих строительных смесей, красок и эмалей.

Развитие фирма получила после заключения контракта с производителями строительных материалов, тем самым ассортимент реализуемой продукции был расширен. Появились такие товары, как кирпич, цемент, тепло- и гидроизоляционные материалы, гипсокартон и его комплектующие, блоки различного назначения и т.д.

В настоящее время в ассортимент ООО Стройбаза «Теплый дом» входит более двухсот наименований товаров. Политика пред-

приятия направлена на расширение номенклатуры товаров.

Предприятие занимается продажей товаров как оптом, так и в розницу. Качество товаров гарантируется и подтверждается сертификатами производителей. У фирмы сложились партнерские отношения с заводами-производителями, качество продукции которых отвечает стандартам.

Из анализа финансовых показателей предприятия за последние три года выявлена тенденция увеличения объема реализации товаров в три раза. В целом предприятие финансово устойчиво и динамично развивается.

Таблица 7 - Результаты финансовой деятельности за период 2019–2021 гг. (в тыс. руб.)

Показатель	Значение показателя			Изменение показателя		Средне-годовая величина
	2019 г.	2020 г.	2021 г.	(гр.4 - гр.2)	± % ((4-2) : 2)	
Выручка	1 271 810	1 532 360	1 835 570	+563 760	+44,3	1 546 580
Расходы по обычным видам деятельности	1 242 347	1 473 326	1 736 009	+493 662	+39,7	1 483 894
Прибыль (убыток) от продаж (1-2)	29 463	59 034	99 561	+70 098	+3,4 раза	62 686
Прочие доходы и расходы, кроме процентов к уплате	-7 908	-11 950	-14 564	-6 656	↓	-11 474
ЕВГТ (прибыль до уплаты процентов и налогов) (3+4)	21 555	47 084	84 997	+63 442	+3,9 раза	51 212
Проценты к уплате	6 644	6 633	7 877	+1 233	+18,6	7 051
Изменение налоговых активов и обязательств, налог на прибыль и прочее	-3 326	-7 286	-15 655	-12 329	↓	-8 756

Чистая прибыль (убыток) (5-6+7)	11 585	33 165	61 465	+49 880	+5,3 раза	35 405
------------------------------------	--------	--------	--------	------------	--------------	--------

Цена капитала предприятия по балансу составляет 15%.  
Сумма собственных средств, доступных для финансирования проекта, составляет 350 тыс. руб.

Доля рынка ООО «Теплый дом» – 7%.

Анализ показателей конкурентоспособности компаний, работающих на региональном рынке, представлен в табл. 8.

Таблица 8 - Анализ показателей конкурентоспособности компаний, работающих на региональном рынке

Конкуренты	Цена	Наличие скидок и акций	Наличие доставки	Реклама	Широта	Безналичный расчет	Работа на заказ	Наличие интернет-сайта	Консультации	Итого	Средний бал	Место в рейтинге
«Стройформат»	5	5	5	5	3	3	3	2	5	36	4	3
«Сатурнстроймаркет»	5	5	5	5	4	5	4	4	3	40	4,44	2
«Дом-Строй»	3	3	0	0	3	1	0	0	3	13	1,4	13
«Меркурий»	5	4	5	2	4	4	2	2	5	33	3,66	5
«Элит-Строй»	4	3	2	2	4	1	3	0	2	21	2,33	11
«Технострой»	5	5	5	3	3	4	3	0	5	32	5,55	1
«Дом и ремонт»	5	5	5	3	4	1	4	3	3	33	3,66	6
«Славдом»	3	3	3	2	3	2	2	2	5	23	2,55	10
«Стройдаром»	5	5	5	4	3	3	4	3	3	35	3,88	4
«ФасадСтрой-Маркет»	5	5	5	5	2	1	1	0	3	27	3	8
«Муравейник»	5	5	5	5	4	2	0	2	4	30	3,33	7
«СтройБизнес»	3	4	3	1	3	3	0	0	4	21	2,33	11
«Самара СМ»	3	3	2	1	4	2	0	0	4	19	2,11	12
«СтройПартнер»	5	4	2	2	4	2	2	0	4	25	2,77	9
«Теплый дом»	5	2	2	2	4	3	3	0	4	25	2,77	9

В табл. 9 представлен SWOT-анализ ООО Стройбаза «Теплый дом».

Таблица 9 - SWOT-анализ ООО Стройбаза «Теплый дом»

Сильные стороны	Слабые стороны
1. Высокое качество продукции. 2. Высокий производственный потенциал. 3. Хорошо укомплектованный и работоспособный отдел продаж. 4. Организована доставка. 5. Организована возможность возврата остатков продукции.	1. Маленькая доля рынка. 2. Отсутствие усилий по брендингу. 3. Отсутствие четко выраженного позиционирования. 4. Сбытовая ориентация.
Возможности	Угрозы
1. Рынок растет, появляются новые быстро растущие сегменты. 2. Бренд-технологии существенно увеличивают сбыт. 3. По направлениям стратегический маркетинг и аналитический маркетинг существуют консалтинговые компании, они описаны в периодической литературе, т.е. доступны для адаптации у себя на предприятии.	1. Активизация конкурентов. 2. «Сильные бренды» на рынке у конкурентов.

### Методические рекомендации по решению кейс-задачи

Прочитайте условие кейс-задачи.

Выполните задания по кейсу:

1. Разработать проект повышения конкурентоспособности предприятия.
2. Проанализировать способы финансирования проекта, их преимущества и недостатки.
3. Выявить ресурсы, определяющие стоимость данного проекта.
4. Определить необходимые объемы и источники финансирования проекта.
5. Обосновать выбор формы проектного финансирования.

Для выполнения этих заданий повторите лекционный материал по данной теме по основным контрольным вопросам, приве-

денным ниже.

### **Вопросы для контрольного опроса**

1. Охарактеризуйте особенности управления инновационными проектами.
2. Есть ли отличие инновационного проекта от других видов?
3. Поясните особенности управления государственными программами и проектами.
4. Раскройте сущность бизнес-планирования и его роль при управлении проектами.
5. Назовите основные этапы разработки инновационного проекта.
6. Охарактеризуйте показатели оценки эффективности инновационного проекта.

### ***Текущие практические задания***

#### ***Задача 1***

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

#### ***Задача 2***

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

#### ***Задача 3***

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

#### ***Задача 4***

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

#### 4 РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Основы проектной деятельности : учебное пособие / Р. М. Богданова, В. Ю. Боев, М. Ю. Денисов [и др.] ; под ред. В. Ю. Боева. - Ростов-на-Дону : Издательско-полиграфический комплекс РГЭУ (РИНХ), 2022. - 680 с. - URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=711217> (дата обращения 02.06.2025) . - Режим доступа : по подписке. - Текст : электронный.
2. Киселев, А. А. Управление проектами : учебник : / А. А. Киселев. - Москва : Директ-Медиа, 2023. - 460 с. - URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=697955> (дата обращения: 02.06.2025). - Режим доступа : по подписке. - Текст : электронный.
3. Фомичев, А. Н. Управление проектами : учебник / А. Н. Фомичев. - Москва : Дашков и К°, 2024. - 258 с. - URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=720392> (дата обращения: 02.06.2025). - Режим доступа : по подписке. - Текст : электронный.
4. Беликова, И. П. Организационное проектирование и управление проектами : учебное пособие / И. П. Беликова. - Ставрополь : Ставропольский государственный аграрный университет, 2014. - 88 с. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=438686> (дата обращения 02.06.2025) . - Режим доступа : по подписке. - Текст : электронный.
5. Бизнес-планирование : учебное пособие / В. З. Черняк, Н. Д. Эриашвили, Е. Н. Барикаев, Ю. Т. [и др.] ; под ред.: В. З. Черняка, Г. Г. Чараева. - 4-е изд., перераб. и доп. - Москва : Юнити-Дана, 2017. - 592 с. - URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684707> (дата обращения 02.06.2025) . - Режим доступа : по подписке. - Текст : электронный.
6. Буликов, С. Н. Технология блокчейн в финансировании проектов: учебник-презентация / С. Н. Буликов, А. А. Киселев, В. Д. Сухов. - Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2020. - 114 с. - URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=577851> (дата обраще-

ния 02.06.2025) . - Режим доступа : по подписке. - Текст : электронный.

7. Чиркова, И. Г. Внутрифирменное планирование проектной деятельности : учебное пособие / И. Г. Чиркова, К. Ч. Акберов. - Новосибирск : НГТУ, 2015. - 64 с. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=438301>(дата обращения 02.06.2025). - Режим доступа : по подписке. - Текст : электронный.

8. Вылегжанина, А. О. Информационно-технологическое и программное обеспечение управления проектом : учебное пособие / А. О. Вылегжанина. - Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2015. - 431 с. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=362892> (дата обращения 02.06.2025) . - Режим доступа : по подписке. - Текст : электронный.

9. Вылегжанина, А. О. Организационный инструментарий управления проектом / А. О. Вылегжанина. - Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2015. - 312 с. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=275276> (дата обращения 02.06.2025) . - Режим доступа : по подписке. - Текст : электронный.

10. Вылегжанина, А. О. Разработка проекта : учебное пособие / А. О. Вылегжанина. - Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2015. - 293 с. - URL:<http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=275277> (дата обращения 02.06.2025) . - Режим доступа : по подписке. - Текст : электронный.

11. Герасимов, В. В. Управление социально-экономическими портфелями программ и проектов организации : учебное пособие / В. В. Герасимов, А. П. Пичугин, А. К. Исаков. - Новосибирск : ИЦ «Золотой колос», 2014. - 200 с. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=278161> (дата обращения 02.06.2025) . - Режим доступа : по подписке. - Текст : электронный.

12. Проектирование и производство продукции : учебное пособие / А. Н. Воронцова [и др.]. - 2-е изд., перераб. и доп. - Старый Оскол : ТНТ, 2010. - 264 с. - Текст : непосредственный.