

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РФ**  
**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение**  
**высшего образования**  
**«УЛЬЯНОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**  
**Институт экономики и бизнеса**  
**Кафедра Управления**

**О.В. Качагина**

**МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ**  
**для подготовки к семинарским (практическим) занятиям**  
**и организации самостоятельной работы студентов по дисциплине**  
**«ОСНОВЫ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ»**  
**по специальности**  
**31.05.01 «Лечебное дело»**

**Ульяновск**  
**2022**

Методические рекомендации для подготовки к семинарским (практическим) занятиям и организации самостоятельной работы студентов по дисциплине «Основы проектного управления» по специальности **31.05.01 «Лечебное дело»**/ Составитель Качагина О.В.: УлГУ. Институт Экономики и Бизнеса. - Ульяновск, 2022. – 25 с.

Составитель: ст. преподаватель кафедры управления Качагина О.В.

Методические рекомендации рекомендованы для использования в образовательном процессе решением Ученого Совета ИЭиБ УлГУ (Протокол **№ 08/251 от 19.05.2022**)

## ОГЛАВЛЕНИЕ

1. Краткая характеристика дисциплины.....	4
2. Содержание курса.....	4
3. Содержание семинарских (практических) занятий.....	5
4. Организация самостоятельной работы студентов .....	11
4.1. Самостоятельная работа при подготовке к аудиторным занятиям...	14
4.2. Самостоятельная работа при подготовке к промежуточной аттестации критерии ее оценки.....	22
5. Список рекомендуемых источников.....	25

## **1. Краткая характеристика дисциплины**

**Целью освоения дисциплины «Основы проектного управления»** заключается в формировании у студентов комплекса знаний об управлении проектами.

### **Задачи освоения дисциплины:**

- ознакомить студентов с историей возникновения проектного управления;
- дать базовое представление о стандартах в области управления проектами;
- ознакомить с основными понятиями проектного управления;
- ознакомить с основными этапами разработки проекта и их содержанием;
- дать теоретические знания о функциональной структуре управления проектами, ознакомить с информационными системами управления проектами.

Дисциплина «Основы проектного управления» направлена на освоение следующих компетенций:

УК-2: способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла.

## **2. Содержание курса**

### **Тема 1. Концепция управления проектами.**

Эволюция теории и практики управления проектами. Определение проекта, его основные признаки. Классификации проектов. Международные стандарты в области управления проектами. Тенденции развития проектного управления в России. Уровни проектного управления в организации.

### **Тема 2. Методическое обеспечение реализации проектной деятельности в УлГУ.**

Организация проектного управления в Ульяновском государственном университете (Отдел мониторинга и реализации стратегических проектов, Управление молодежной проектной деятельностью, Молодежный проектный офис, Отдел сопровождения студенческих инициатив, Региональный центр компетенций «цифровая экономика», Проектный офис по реализации стратегического проекта Ульяновского государственного университета «Проектный офис: Университет & Муниципалитет+»). Положение «О грантовой поддержке молодежных инициатив». Внутриинститутский/ внутрифакультетский конкурс «Проектный старт». Паспорт проекта. Отчетность проекта.

### **Тема 3. Основы управления проектами.**

Цель проекта: понятие, критерии, декомпозиция. Пример формирования цели проекта. Критерии и ограничения проекта. Жизненный цикл проекта и его основные фазы. Окружение проекта. Заинтересованные стороны и участники проекта.

#### **Тема 4. Технологии командообразования.**

Значение лидерства в управлении проектами. Лидер. Руководитель проекта. Команда: понятие, роли, стадии формирования. Тип личности и его влияние на командную роль. Методики определения командных ролей.

#### **Тема 5. Планирование проекта.**

Основные задачи планирования проекта. Планирование содержания проекта. Иерархическая структура работ. Календарное планирование.

#### **Тема 6. Бюджет проекта.**

Бюджетирование проекта. Виды и назначение бюджетов проектов. Разработка бюджета на разных стадиях проекта. Затраты проекта.

#### **Тема 7. Исполнение, контроль и завершение проекта. Риски проекта.**

Организация исполнения проекта. Мониторинг и контроль проекта. Управление изменениями. Закрытие проекта. Понятие неопределенности и риска. Классификация рисков. Методы анализа и оценки рисков проекта. Методы реагирования на проектные риски.

#### **Тема 8. Оценка эффективности и финансирование проекта.**

Понятие эффективности. Виды эффективности. Принципы оценки эффективности проектов. Система показателей и критериев, используемых для оценки экономической эффективности разных видов проектов. Источники финансирования проектов. Проектное финансирование.

#### **Тема 9. Взаимодействие проектных команд.**

Виды организационных структур проектов. Взаимодействие команд в общем проекте. Типы организационных структур с использованием элементов управления проектами (матричные, сетевые, проектные). Цикл жизни команды. Условия и угрозы, провоцирующее «раскол» команды.

### 3. Содержание семинарских (практических) занятий

#### Тема 1. Концепция управления проектами.

*Задание.* Уровни проектного управления. Анализ статей из периодической печати по проблемам проектного управления. (Прима Я. Г. Тенденции развития проектного управления в России// ЭСГИ. -2018.- №2 (18)., Добросоцкий В.И. Совершенствование проектного управления в России// Вопросы управления.- 2017. -№6 (49)., Белякова Е. О., Молчанова Я. П. Проектный офис в проектно-ориентированных организациях // Успехи в химии и химической технологии. -2017. -№14 (195).)

*Контрольные вопросы:*

1. Охарактеризуйте основные этапы развития теории и практики управления проектами в нашей стране и за рубежом.
2. Назовите признаки проекта, которые являются универсальными и характерны для любого проекта.
3. Что общего у проекта и текущей операционной деятельности и чем они различаются?
4. Приведите в качестве примера любой проект и дайте ему характеристику в соответствии с различными классификационными признаками.
5. Каково назначение стандартов в области управления проектами?
6. Дайте характеристику трем группам международных стандартов в области управления проектами.

#### Тема 2. Методическое обеспечение реализации проектной деятельности в УлГУ.

*Задание.* 1. Определить состав команд из 5-7 человек. 2. Командная работа по определению темы проекта в соответствии со следующими направлениями, указанными в Приложении 2 к рабочей программе курса «Основы проектного управления»:

1. Профориентационные проекты для школьников
  - а. проекты под определенные факультеты,
  - б. проект «Поступай в УлГУ».
2. Социально-ориентированные проекты для различных категорий социально незащищенных категорий населения
  - а. проекты для трудящейся молодежи,
  - б. проекты для пенсионеров,
  - с. проекты для лиц с инвалидностью,

- d. проекты для трудных подростков.
- 3. Проекты в сфере социального предпринимательства.
- 4. Проекты в сфере технологического предпринимательства
  - a. в том числе, предполагающие выход на краудфандинговые платформы.
- 5. Проекты в сфере адаптации первокурсников в вузе
  - a. медиапроекты (СМИ, информационные спецпроекты, фильмы, онлайн-шоу, видеоблоги etc.),
  - b. пространственные решения.
- 6. Общеуниверситетские студенческие мероприятия и проекты, направленные на развитие корпоративной культуры университета и студенческих сообществ, включая проекты
  - a. культурных,
  - b. досуговых,
  - c. спортивных мероприятий.
- 7. Дополнительные образовательные программы для молодежи.
- 8. Брендбук университета.
- 9. Проекты в сфере волонтерства
  - a. историко-культурное,
  - b. экологическое,
  - c. событийное.
- 10. Проекты для отдельных муниципальных образований (в рамках перечисленных тематик).
- 11. Свободная тема.

- 3. Формулирование проблемы, решению которой будет посвящен проект.

*Контрольные вопросы:*

- 1. Положение «О грантовой поддержке молодежных инициатив».
- 2. Внутриинститутский/ внутрифакультетский конкурс «Проектный старт».
- 3. Паспорт проекта.
- 4. Отчетность проекта.

### **Тема 3. Основы управления проектами.**

*Задание.* Формулирование цели и осуществление декомпозиции. Определение задач проекта.

*Контрольные вопросы:*

- 1. Каким критериям должны удовлетворять цели проекта?

2. Какова роль целей низших уровней в дереве целей?
3. Дайте характеристику основным группам ограничений проекта.
4. Опишите фазы жизненного цикла проекта.
5. Назовите процессы, которые включает каждая фаза проекта.
6. Перечислите факторы, формирующие дальнейшее окружение проекта.
7. Охарактеризуйте влияние ближнего окружения на проект.
8. Назовите основные заинтересованные стороны проекта.
9. Каковы основные возможные участники проекта?
10. В чем заключаются различия в функциях управления проектом руководителя проекта и куратора?
11. В чем состоит цель организации управления стейкхолдерами.

#### **Тема 4. Технологии командообразования.**

*Задание.* 1. Тестирование по методике определения командных ролей Белбина, тип темперамента по Белову.

2. Выбрать канал коммуникации для взаимодействия участников проекта.

*Контрольные вопросы:*

1. Охарактеризуйте значение лидерства в управлении проектами.
2. Кто такой лидер?
3. Кто такой руководитель проекта?
4. Команда: понятие, роли, стадии формирования.
5. Охарактеризуйте типы личности и его влияние на командную роль.
6. Перечислите основные методики определения командных ролей.

#### **Тема 5. Планирование проекта.**

*Задание.* Составить календарный план реализации проекта группой студентов (участников проекта) по выбранной теме проекта.

*Контрольные вопросы:*

1. В чем состоят основные задачи планирования проекта?
2. Опишите процесс планирования содержания проекта.
3. Перечислите принципы формирования иерархической структуры работ.
4. Укажите основные задачи календарного планирования.
5. Как можно сократить длительности проекта?
6. Какие графические методы календарного планирования вы знаете?



## **Тема 6. Бюджет проекта.**

*Задание.* 1. Решение кейсов «Планирование ресурсов и затрат по строительству детской площадки», «Планирование затрат по проекту строительства автомойки» (см. 112-113 Белый Е.М. Управление проектами (с практикумом): Учебник/ Е.М. Белый. – М.: Кнорус, 2019. – 262 с.).

2. Составить бюджет проекта по выбранной теме.

*Контрольные вопросы:*

1. Каковы основные источники финансирования проектов?
2. Назовите преимущества и недостатки использования собственных и заемных средств.
3. Перечислите преимущества и недостатки акционерного финансирования проектов.
4. Какие формы кредитного финансирования проектов вам известны?
5. Какова роль лизинга в финансировании проектов?
6. Как осуществляется финансирование проектов из бюджетных источников?
7. Назовите формы проектного финансирования.

## **Тема 7. Исполнение, контроль и завершение проекта.**

*Задание.* Заполнить пункт паспорта проекта «Ожидаемые результаты проекта» и описать какие изменения произойдут по итогам реализации проекта. Перечислить качественные и количественные результаты, измеряемые показатели.

*Задание.* Подготовить презентацию паспорта проекта (с изложением основных моментов) в рамках внутриинститутского/ внутрифакультетского конкурса «Проектный старт».

*Контрольные вопросы:*

1. Охарактеризуйте основные группы процессов исполнения проектов.
2. Назовите основные функции системы контроля проекта.
3. Каковы основные объекты контроля в проекте?
4. Процесс принятия решения о внесении изменений в проект.
5. Как осуществляется процесс управления изменениями?
6. Назначение процессов закрытия проекта.
7. Как называется заключительный документ проекта?
8. В чем состоит процесс формирования архива проекта?
9. Дайте описание процедуры закрытия контракта проекта.
10. В чем заключается разница между риском и неопределенностью.

11. Какие методы реагирования на риски используют компании?

### **Тема 8. Оценка эффективности и финансирование проекта.**

*Задание:* Предзащита паспорта проекта (презентация проекта с изложением основных моментов) в рамках внутриинститутского/ внутрифакультетского конкурса «Проектный старт».

*Контрольные вопросы:*

1. Назовите основные виды эффективности проектов.
2. Охарактеризуйте методы оценки экономической эффективности проектов.
3. Какие методы оценки экономической эффективности проекта вы знаете?
4. Почему при оценке экономической эффективности проекта необходимо дисконтировать денежные потоки?
5. Какие источники финансирования проектов вы знаете?
6. В чем преимущества и недостатки использования собственных и заемных средств?
7. Какие проекты, по вашему мнению, могут финансироваться из бюджетных источников?
8. В чем заключаются специфические особенности проектного финансирования?
9. Какие существуют формы проектного финансирования?

### **Тема 9. Взаимодействие проектных команд.**

*Задание.* Защита паспорта проекта (презентация проекта с изложением основных моментов) в рамках внутриинститутского/ внутрифакультетского конкурса «Проектный старт».

*Контрольные вопросы:*

1. Какие виды организационных структур проектов вы знаете?
2. Сформулируйте условия успешного взаимодействия команд проектов.
3. Опишите достоинства и недостатки использования матричной структуры в управлении проектами.
4. Опишите достоинства и недостатки использования сетевой структуры в управлении проектами.
5. Опишите достоинства и недостатки использования проектной структуры в управлении проектами.
6. Опишите стадии жизненного цикла команды.
7. Перечислите условия и угрозы, провоцирующие «раскол» команды.

#### 4. Организация самостоятельной работы студентов

Любой вид занятий, создающий условия для зарождения самостоятельной мысли, познавательной и творческой активности обучающегося связан с самостоятельной работой.

В широком смысле под самостоятельной работой понимают совокупность всей самостоятельной деятельности обучающегося как в учебной аудитории, так и вне ее, в контакте с преподавателем и в его отсутствие.

Самостоятельная работа может реализовываться:

- непосредственно в процессе аудиторных занятий – на лекциях, практических и семинарских занятиях, при выполнении контрольных и лабораторных работ и др.;
- в контакте с преподавателем вне рамок аудиторных занятий – на консультациях по учебным вопросам, в ходе творческих контактов, при ликвидации задолженностей, при выполнении индивидуальных заданий и т.д.;
- в библиотеке, дома, в общежитии, на кафедре и других местах при выполнении обучающимся учебных и творческих заданий.

В Федеральных государственных образовательных стандартах высшего образования (ФГОС ВО) на внеаудиторную работу отводится не менее половины бюджета времени обучающегося за весь период обучения. Это время полностью может быть использовано на самостоятельную работу. Кроме того, большая часть времени, отводимого на аудиторные занятия, так же включает самостоятельную работу. Таким образом, времени на самостоятельную работу в учебном процессе вполне достаточно, вопрос в том, как эффективно использовать это время.

Объем самостоятельной работы определяется федеральным государственным образовательным стандартом. Самостоятельная работа является обязательной для каждого студента и определяется учебным планом. Объем самостоятельной работы по данной дисциплине составляет 36 часов согласно учебному плану по специальности 31.05.01 «Лечебное дело».

Цель самостоятельной работы обучающегося – осмысленно и самостоятельно работать сначала с учебным материалом, затем с научной информацией, заложить основы самоорганизации и самовоспитания с тем, чтобы привить умение в дальнейшем непрерывно повышать свою профессиональную квалификацию.

В учебном процессе выделяют два вида самостоятельной работы:

- аудиторная – самостоятельная работа выполняется на учебных занятиях под непосредственным руководством преподавателя и по его заданию;

- внеаудиторная – самостоятельная работа выполняется обучающимся по заданию преподавателя, но без его непосредственного участия.

Содержание аудиторной и внеаудиторной самостоятельной работы обучающегося определяется в соответствии с рекомендуемыми видами учебных заданий, представленными в рабочей программе учебной дисциплины.

Самостоятельная работа помогает обучающимся:

1) овладеть знаниями:

- чтение текста (учебника, первоисточника, дополнительной литературы и т.д.);
- составление плана текста, графическое изображение структуры текста, конспектирование текста, выписки из текста и т.д.;

- работа со справочниками и др. справочной литературой; - ознакомление с нормативными и правовыми документами;

- учебно-методическая и научно-исследовательская работа;

- использование компьютерной техники и Интернета и др.;

2) закреплять и систематизировать знания:

- работа с конспектом лекции;

- обработка текста, повторная работа над учебным материалом учебника, первоисточника, дополнительной литературы, аудио и видеозаписей;

- подготовка плана;

- составление таблиц для систематизации учебного материала;

- подготовка ответов на контрольные вопросы;

- заполнение рабочей тетради;

- аналитическая обработка текста;

- подготовка мультимедиа презентации и докладов к выступлению на семинаре (конференции, круглом столе и т.п.);

- подготовка реферата;

- составление библиографии использованных литературных источников;

- разработка тематических кроссвордов и ребусов;

- тестирование и др.;

3) формировать умения:

- решение ситуационных задач и упражнений по образцу;

- выполнение расчетов (графические и расчетные работы);

- решение профессиональных кейсов и вариативных задач;

- подготовка к контрольным работам;

- подготовка к тестированию;

- подготовка к деловым играм;
- проектирование и моделирование разных видов и компонентов профессиональной деятельности;
- опытно-экспериментальная работа;
- анализ профессиональных умений с использованием аудио- и видеотехники и др.

Самостоятельная работа может осуществляться индивидуально или группами обучающихся в зависимости от цели, объема, конкретной тематики самостоятельной работы, уровня сложности и уровня умений обучающихся. Контроль результатов самостоятельной работы обучающихся должен осуществляться в пределах времени, отведенного на обязательные учебные занятия и внеаудиторную самостоятельную работу обучающихся по дисциплине, может проходить в письменной, устной или смешанной форме. Формы самостоятельной работы обучающихся могут различаться в зависимости от цели, характера, дисциплины, объема часов, определенных учебным планом:

- подготовка к лекциям, семинарским, практическим и лабораторным занятиям;
- изучение учебных пособий;
- изучение и конспектирование хрестоматий и сборников документов;
- изучение в рамках программы курса тем и проблем, не выносимых на лекции и семинарские занятия;
- написание тематических докладов, рефератов и эссе на проблемные темы;
- аннотирование монографий или их отдельных глав, статей;
- выполнение исследовательских и творческих заданий;
- написание контрольных и лабораторных работ;
- составление библиографии и реферирование по заданной теме.

Самостоятельная работа при изучении дисциплины «Основы проектного управления» включает работу обучающихся во время аудиторных занятий, а также при подготовке к лекциям, семинарским занятиям, зачету, научную работу обучающихся и т.п. Содержание самостоятельной работы обучающихся направлено на расширение и углубление знаний по курсу, а также на усвоение междисциплинарных связей.

Самостоятельная работа обучающихся при изучении данного курса предполагает решение задач, тестов, написание рефератов, поиск и анализ необходимой информации, осуществляется в соответствии с распределением часов по темам.

Выполнение заданий имеет целью научить обучающихся пользоваться полученными теоретическими знаниями, закрепить навыки работы с лекционным материалом и литературой, помочь глубже усвоить изученный материал.

Прежде чем приступить к решению задания, необходимо внимательно его прочитать,

уяснить смысл поставленных вопросов, определить область применения теоретического материала. После этого следует найти необходимые источники, разобраться в их содержании и дать обоснованный ответ. Ответы должны быть максимально полными и содержать ссылки на конкретную литературу. Цель предлагаемых заданий – аналитическая работа с теоретическим материалом, подразумевающая использования технологий эффективного общения и рационального поведения в конфликте, а также творческий подход к применению знаний.

#### **4.1. Самостоятельная работа при подготовке к аудиторным занятиям**

**Подготовка к лекции.** Предварительное знакомство с предстоящей темой лекции позволяет студенту не только ее лучше усвоить, но и активно задавать вопросы при ее изложении. Также подготовка к лекционным занятиям предполагает повторение пройденного материала, так как изложение дисциплины представляет собой определенную логическую последовательность знаний.

**Самостоятельная подготовка к семинару** включает не только изучение лекционного материала, но и чтение дополнительной научной и иной литературы, поиск дополнительной информации, позволяющей глубже разобраться в некоторых вопросах, анализ выбранных источников информации, подготовка собственного выступления по обсуждаемым вопросам, подготовка к участию в дискуссии.

**Ситуационные задачи (кейсы).** Составление и решение ситуационных задач (кейсов) - это вид самостоятельной работы обучающегося по систематизации информации в рамках постановки или решения конкретных проблем. Решение ситуационных задач чуть менее сложное действие, чем их создание. И в первом, и во втором случае требуется самостоятельный мыслительный поиск самой проблемы, ее решения. Такой вид самостоятельной работы направлен на развитие мышления, творческих умений, усвоение знаний, добытых в ходе активного поиска и самостоятельного решения проблем. Следует отметить, что такие знания более прочные, они позволяют студенту видеть, ставить и разрешать как стандартные, так и не стандартные задачи, которые могут возникнуть в дальнейшем в профессиональной деятельности. Характеристики выбранной для ситуационной задачи проблемы и способы ее решения являются отправной точкой для оценки качества этого вида работ.

Роль обучающегося: изучить учебную информацию по теме; провести системно-структурированный анализ содержания темы; выделить проблему, имеющую интеллектуальное затруднение, согласовать с преподавателем; дать обстоятельную

характеристику условий задачи; критически осмыслить варианты и попытаться их модифицировать (упростить в плане избыточности); выбрать оптимальный вариант (подобрать известные и стандартные алгоритмы действия) или варианты разрешения проблемы (если она нестандартная); оформить и сдать на контроль в установленный срок.

### **Примеры ситуационных задач и кейсов:**

1. Кейс-задание «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 (TCGP) 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.

Обоснуйте ответы на вопросы:

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

2. Сергея Бочкарева назначили руководителем команды по реализации важного проекта, связанного с получением выгодного заказа. Сначала он встретился с семью членами команды, определил масштабы проекта и раздал персональные задания. Все члены команды соглашались, кивали в знак понимания и много записывали, так что по завершении собрания Сергей чувствовал себя прекрасно. «Они готовы», – подумал он. На выполнение проекта было отведено ровно четыре месяца.

Проходили недели. Сергей был занят выполнением своей части проекта. Изредка он проверял индивидуальную работу членов команды, но регулярных собраний всех членов команды не проводил.

В начале четвертого месяца Сергей почти случайно обнаружил, что между маркетинговой и логистической частями проекта существуют значительные функциональные противоречия. Сергей срочно созвал собрание команды и объявил чрезвычайное положение. Вся команда, а особенно Сергей, работала сутками в течение следующих нескольких недель, и только дважды нарушила сроки сдачи конкретных

заданий, в конце концов завершив проект по истечении шести месяцев. Высшее руководство было недовольно задержкой, но все таки смогло сохранить заказчика и подписало долгосрочный контракт.

По завершении проекта Сергей вздохнул с облегчением, но особой радости эта работа ему не принесла. Управление командой оказалось тяжелой работой. Иногда ему с командой приходилось отступать от намеченного плана, дублировать функции, оставлять работу незавершенной и ругаться по поводу того, в каком направлении следует двигаться.

Стиль работы Сергея Бочкарева характеризовался частым вмешательством в работу команды, выполнением заданий за членов команды, решением проблем, которыми должны были заниматься другие. В конце концов команде удалось выполнить проект, но Сергей честно признал, что общее качество работ оставляло желать лучшего.

Вопросы для размышления:

1. Охарактеризуйте стиль работы Сергея.
2. Назовите ошибки, допущенные Сергеем в процессе руководства командой.
3. Перечислите причины, которые не позволили команде Сергея Бочкарева добиться результатов на которые он рассчитывал.
4. Какие меры по совершенствованию руководства командой можно предложить Сергею Бочкареву, чтобы не допускать ошибок в будущем?

3. Проект автоматизации документооборота. Крупная московская фирма по производству и продаже ликероводочных изделий инициировала проект автоматизации документооборота, который подразумевал проектирование, разработку и внедрение Интернет-сети. В качестве заказчика проекта выступила сама фирма, а в качестве генерального подрядчика – консалтинговая фирма, специализирующаяся на предоставлении услуг в области современных информационных технологий. При этом консалтинговая фирма взяла на себя обязательства самостоятельно спроектировать всю систему документооборота и создать ее силами субподрядной софтверной фирмы.

На стадии переговоров были определены объемы, сроки и стоимость проекта, которая являлась оплатой услуг консалтинговой фирмы. При этом оплата услуг консалтинговой фирмы зависела от конкретных результатов – создания системы документооборота в оговоренные сроки. Из общей стоимости проекта часть денежных средств шла на оплату работы софтверной фирмы, причем работа программистов оценивалась в зависимости от затраченного времени, т.е. используя повременную систему оплаты труда.

После окончания первых двух этапов проекта оказалось, что консалтинговая фирма выполнила работы только по первому этапу, получила оплату результатов только по



первому этапу, но софтверной фирме заплатила уже за два этапа, т.е. за все время работы программистов. Руководитель проекта со стороны консалтинговой фирмы рассчитал показатели контроля стоимости и доложил результаты руководству. Руководство консалтинговой фирмы обнаружило, что данный проект с точки зрения их фирмы абсолютно нерентабелен. На совещании, посвященном обсуждению сложившейся ситуации, было принято решение обратиться к заказчику с предложением пересмотреть условия договора ввиду серьезного увеличения объемов работ и усложнения условий их реализации.

Вопросы для анализа:

1. На основе каких показателей руководитель проекта мог бы выявить ошибки в управлении стоимостью?
2. Какие ошибки были допущены в управлении стоимостью со стороны консалтинговой фирмы?
3. Как вы оцениваете решение, принятое на совещание?
4. Какое решение было бы более целесообразно, по Вашему мнению?

4. «Неусыпный контроль: благо или зло?» Банк «Волга АСМ» рассматривает возможность финансирования проекта по производству двигателей мини-тракторов на местном машиностроительном заводе по немецкой технологии (раньше их импортировали).

Потребность финансирования данного проекта составляет 556 тыс. дол. США. Документы, представленные в банк, говорят о перспективности и хорошей прибыльности проекта. Руководство банка склонно принять положительное решение по поводу финансирования данного проекта при условии разработки и осуществления плана по контролю за реализацией проекта.

Какие мероприятия по снижению проектных рисков и контролю за реализацией проекта Вы можете предложить?

5. Проект выхода из кризисной ситуации. ОАО «Ирландия» – предприятие специализирующееся на производстве тяжелых мотоциклов с коляской.

Максимальный объем производства десять лет назад составил 130 тыс. мотоциклов. Основными потребителями продукции были жители сельской местности и малых городов, покупавшие мотоциклы для перевозки пассажиров и небольших грузов по плохим дорогам и бездорожью, а также для охоты, рыбалки, сбора грибов, ягод и др. Однако, пять лет назад, спрос со стороны данной категории потребителей значительно снизился, в результате чего, предприятие произвело только 2 тыс. мотоциклов.

Рассчитанное на гораздо больший объем производства предприятие оказалось далеко за «точкой безубыточности» и быстро подошло к предбанкротному состоянию.

Несмотря на трудности и недостаток финансовых ресурсов, руководству предприятия удалось организовать разработку и начало единичного и мелкосерийного производства новых видов продукции – мотоциклов «Искра» и «Колибри», а также вездеходов «Волга», «Ульянка» и «Атлас».

Из-за неоправданной спешки завод вышел на рынок с техникой, имеющей конструктивные недоработки и не прошедшей необходимый цикл испытаний. В результате имиджу предприятия был нанесен существенный ущерб.

Сопоставляя развитие российского рынка с развитыми рынками западных стран, на предприятии пришли к выводу, что традиционный рынок тяжелых мотоциклов как транспортных средств для населения сельской местности и малых городов является неперспективным. Наиболее же привлекательным сегментом для рынка тяжелых мотоциклов в России должен стать рынок мотоциклов для развлечения.

Во многих странах мира на мотоциклетном рынке были отмечены следующие тенденции:

- 1) чем теплее климат, тем больше совокупный мотопарк;
- 2) чем суровее и холоднее климат, тем выше доля тяжелых мотоциклов;
- 3) чем меньше плотность населения, тем выше доля тяжелых мотоциклов;
- 4) чем более склонно население той или иной страны к «быстрой езде», «размаху» и «основательности», тем выше доля тяжелых мотоциклов;
- 5) чем больше национальных производителей и чем старше мотоциклетные традиции, тем выше спрос на мотоциклы.

В связи с этим руководство компании приняло следующие решения:

- 1) изменить приоритеты развития компании: ставка – на мотоциклы -одиночки;
- 2) быстро разработать новую модель мотоцикла-одиночки, ориентированного на «богатого» покупателя и байкеров;
- 3) остановить разработки вездеходов;
- 4) постепенно отказаться от ряда производств и сократить площадь завода.

Было собрано деловое совещание на котором были поставлены требующие решения вопросы:

- 1) освоить выпуск новых мотоциклов-одиночек – «Ирландец»;
- 2) сократить долю бартера в выручке за мотоциклы с 50 до 10 %.
- 3) разработать новый стиль и начать создание бренда «Волга»;
- 4) провести ряд успешных PR-акций по раскрутке новых моделей;

5) начать разработку системы качества на соответствие международным стандартам;

б) за счет вывода неиспользуемых площадей сократить территорию завода с 68 до 42 га.

Примите наиболее эффективные решения по поставленным вопросам (возможны дополнения), организовав дискуссию в виде делового совещания.

В общем виде сформулируйте проект по выходу из кризисной ситуации, охватывающий поставленные вопросы. Наметьте план его реализации. Разработайте систему управления реализацией проекта.

Как будет осуществляться контроль реализации проекта? Предложите эффективную систему контроля.

6. Создание и выпуск новой продукции Известная фирма, специализирующаяся на производстве современных электронных бытовых приборов, планирует выпуск новой продукции. На производственном совещании обсуждается концепция бытового прибора нового поколения. Отрывок из протокола этого совещания представлен ниже: Руководитель Отдела разработок: «Основное преимущество, которое можно использовать нам перед конкурентами, состоит в высоком уровне наших технологий. Мы должны создать шедевр технологического искусства, последнее слово техники». Вице-президент по производству: «Боюсь, что такое чудо техники будет просто не рентабельно с точки зрения производства. Можно разработать и создать великолепный опытный образец, для производства которого потребуется полностью переоборудовать наши производственные линии, закупить дорогостоящие материалы. Мое мнение, что эпоха средневековых мастеров, создателей уникальных образцов техники и искусства, далеко в прошлом. Больше прагматизма, господа.» Вице-президент по маркетингу: «Мы должны создавать продукцию с прицелом на конкретного потребителя. Только он может точно сказать, что ему нужно, а что не нужно. Наш потребитель вряд ли будет в основной массе своей способен оценить высокий уровень технологического мастерства наших изобретателей, если продукция не будет удовлетворять его конкретные требования. Потребителю также безразлично, с помощью каких производственных линий мы сможем произвести то, что ему нужно. Рынок будет последним судьей наших решений, так уж лучше сразу приготовиться к его текущим настроениям». Вопросы для размышления: 1. В чем суть противоречия между различными участниками проекта создания и выпуска новой продукции? 3. Чья точка зрения по-вашему, является приоритетно приемлемой и почему? 4. Каким образом можно устранить назревающий конфликт между участниками проекта? 5. Кого из участников совещания вы бы назначили на должность Руководителя проекта?

7. Анализ ситуации «Командный дух» У компании «Ударный труд» наступили тяжелые времена. Кризис негативно сказался на финансовых показателях и на работе команды топ-менеджеров, привыкших к стабильной высокой зарплате и большим бонусам в прежние времена. Кто-то стал брать регулярно больничный, нарушать сроки выполнения работы, отлучаться во время рабочего дня по своим личным делам. Плачевное состояние дел никто, кроме Натальи Приваловой – генерального директора, не горел желанием исправлять. Нужен был сильный мотиватор. И тут Наталье пришла в голову идея, которая сплотила бы команду и вдохновила ее на новые трудовые подвиги. Она решила с помощью партнеров организовать авторалли, в котором главный приз – 10 кг золота – доставался победителю – команде, первой пришедшей к финишу. Всего набралось 10 команд из разных регионов. Но расчет Натальи не оправдался – половина топ-менеджеров наотрез отказалась принимать участие в ралли даже под страхом увольнения, остальные нехотя, скрипя зубами, согласились поехать за компанию: лишь бы чем-то заняться, все равно зарплата идет. В итоге команда пришла к финишу предпоследний, так как за всех старалась одна Наталья. Что, на ваш взгляд, помешало им прийти первыми? Какие уроки можно извлечь из данной ситуации?

#### **Вопросы для самостоятельного изучения:**

##### **Тема 1. Концепция управления проектами**

1. Соотношение проектов, программ и портфелей проектов.
2. Характеристика классификаций проекта
3. Исторические аспекты развития проектной деятельности

##### **Тема 2. Методическое обеспечение реализации проектной деятельности в УлГУ.**

1. Структуры УлГУ, обеспечивающие реализацию проектной деятельности в университете: Управление молодежной проектной деятельностью (Молодежный проектный офис, отдел сопровождения студенческих инициатив), Региональный центр компетенций «Цифровая экономика» (Проектная мастерская блокчейн технологий, проектная мастерская дополненной и виртуальной реальностей).
2. Внутриинститутский/ внутрифакультетский конкурс «Проектный старт».
3. Паспорт проекта.
4. Отчетность по проекту.

##### **Тема 3. Основы управления проектами**

1. Роль участников проекта и их функции
2. Характеристика деятельности менеджера проекта и его роль в проекте

##### **Тема 4. Технологии командообразования**

1. Характеристика организационных аспектов формирования команды проекта

2. Характеристика видов проектных команд
3. Профессиональный состав команды проекта и требованиям к нему
4. Организация совместной деятельности участников команды проекта
5. Принципы управления персоналом команды
6. Оценка эффективности команды проекта
7. Мотивация членов команды проекта
8. Технологии контроля работы персонала команды проекта

#### **Тема 5. Планирование проекта**

1. Структура разбиения работ.
2. Основные задачи календарного планирования.
3. Сокращение длительности проекта.
4. Графические методы календарного планирования.

#### **Тема 6. Бюджет проекта**

1. Основные понятия и принципы управления стоимостью проекта.
2. Структура затрат проекта
3. Смета проекта.
4. Бюджет проекта.
5. Календарный план – график затрат по проекту.

#### **Тема 7. Исполнение, контроль и завершение проекта. Риски проекта**

1. Исполнение проекта.
2. Мониторинг и контроль проекта
3. Зпределение понятия «риск».
4. Разница между риском и неопределенностью.
5. Подходы при классификации рисков.
6. Страхование рисков.
7. Распределение рисков между участниками проекта.

#### **Тема 8. Оценка эффективности и финансирование проекта**

1. Источники финансирования проектов.
2. Преимущества и недостатки использования собственных и заемных средств.
3. Преимущества и недостатки акционерного финансирования проектов.
4. Формы кредитного финансирования проектов.
5. Финансирование проектов из бюджетных источников.
6. Формы проектного финансирования.
7. Экономическая и социальная эффективность проекта

#### **Тема 9. Взаимодействие проектных команд.**

1. Виды организационных структур проектов.
2. Взаимодействие проектных команд в общем проекте.
3. Жизненный цикл команды
4. Конфликты в команде проекта

#### **4.2. Самостоятельная работа при подготовке к промежуточной аттестации и критерии ее оценки**

Обучающиеся сдают зачеты (экзамены) в конце теоретического обучения. Подготовка к сессии, сдача зачетов (дифференцированных зачетов) и экзаменов также является самостоятельной работой обучающегося. Основное в подготовке к сессии – повторение всего учебного материала дисциплины, по которому необходимо сдавать зачет или экзамен. К зачету (экзамену) допускается обучающийся, выполнивший в полном объеме задания, предусмотренные в рабочей программе дисциплины. В случае пропуска каких-либо видов учебных занятий по уважительным или неуважительным причинам обучающийся самостоятельно выполняет и сдает на проверку в письменном виде общие или индивидуальные задания, определяемые преподавателем. Зачет (экзамен) по теоретическому курсу проходит в устной или письменной форме (определяется преподавателем) на основе перечня вопросов, которые отражают содержание действующей рабочей программы учебной дисциплины. Обучающимся рекомендуется:

- готовиться к зачету (экзамену) в группе (два-три человека);
- внимательно прочитать вопросы к зачету (экзамену);
- составить план ответа на каждый вопрос, выделив ключевые моменты– материала;
- изучив несколько вопросов, обсудить их с однокурсниками.
- Ответ должен быть аргументированным.

Результаты сдачи зачетов оцениваются отметкой «зачтено» или «незачтено». Результаты сдачи экзаменов оцениваются отметкой «отлично», «хорошо», «удовлетворительно» или «неудовлетворительно».

#### **ПЕРЕЧЕНЬ ВОПРОСОВ К ЗАЧЕТУ**

- 1 Проект: понятие и характеристика признаков проекта
- 2 Классификация проектов
- 3 Управление проектами: понятие и характеристика основных ограничений

- 4 Классификация процессов управления проектами
- 5 История и перспективы развития управления проектами
- 6 Структуризация проекта: понятие и сущность
- 7 Характеристика внешнего окружения проекта
- 8 Основные участники проекта
- 9 Финансирование проекта: понятие, формы, преимущества и недостатки
- 10 Уровни планирования и их взаимосвязь
- 11 Структуризация работ проекта: понятие, сущность, принципы
- 12 Табличная, матричная формы представления сетевой модели планирования проекта. Диаграмма Гантта.
- 13 Календарное планирование: понятие и сущность.
- 14 Ресурсное планирование: понятие, виды ресурсов, представление распределения и выравнивание ресурсов
- 15 Виды затрат при оценке стоимости проекта
- 16 Основные характеристики команды и причины её формирования
- 17 Виды проектных команд
- 18 Профессиональный состав команды и их основные функции в управлении проектом
- 19 Типы совместной деятельности в команде и их характеристики
- 20 Эффективность команды проекта
- 21 Характеристика сущности управления рисками проекта
- 22 Классификация факторов (причин) рисков
- 23 Характеристика видов рисков
- 24 Виды потерь от наступления рисков событий
- 25 Методы управления рисками проекта
- 26 Методы снижения проектных рисков
- 27 Процесс управления рисками в течение жизненного цикла проекта
- 28 Контроль реализации проекта: понятие, принципы и методы осуществления
- 29 Структуры, осуществляющие управление молодежными проектами в УлГУ
- 30 Особенности внутриинститутского/ внутрифакультетского конкурса «Проектный старт».
- 31 Понятие эффективности проекта
- 32 Виды эффективности проектов
- 33 Социальная эффективность проекта

- 34 Структура затрат проекта
- 35 Смета проекта и бюджет проекта.
- 36 Календарный план – график затрат по проекту
- 37 Характеристика видов организационных структуры управления проекта в зависимости от системы взаимоотношений участников проекта
- 38 Разновидности функциональных проектных структур и их характеристика
- 39 Разновидности матричных проектных структур и их характеристика
- 40 Разновидности проектно-целевых структур и их характеристика

*Оценка результатов обучения по дисциплине проводится по 2-х бальной шкале оценивания.*

**Критерии и шкала оценки:**

- критерии оценивания – правильные ответы на поставленные вопросы, правильное решение задач (выполнение заданий);
- показатель оценивания – процент верных ответов на вопросы, правильно решенных задач (выполненных заданий);
- шкала оценивания (оценка) – выделено 2 уровня оценивания компетенций:  
**достаточный уровень (зачтено)** - 50 и более % правильных ответов и решений (выполнений);  
**недостаточный уровень (не зачтено)** – менее 50% правильных ответов и решений (выполнений).

Результат зачета	Уровень освоения компетенции	Критерии оценивания
«зачтено»	достаточный уровень	Обучающийся показал знания основных положений дисциплины, умение решать конкретные практические задачи, предусмотренные РПД, ориентироваться в рекомендованной справочной литературе, умение правильно оценить полученные результаты расчетов или эксперимента



«не зачтено»	недостаточный уровень	При ответе обучающегося выявились существенные пробелы в знаниях основных положений дисциплины, неумение с помощью преподавателя получить правильное решение конкретной практической задачи из числа предусмотренных РПД.
--------------	-----------------------	---

## 5. Список рекомендуемых источников

### а) основная литература:

1. Введение в проектную деятельность. Синергетический подход: учебное пособие / И.В. Кузнецова [и др.]. — Саратов: Вузовское образование, 2020. — 166 с. — ISBN 978-5-4487-0663-9. — Текст: электронный// IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/92644.html>. — Режим доступа: для авторизир. пользователей. - DOI: <https://doi.org/10.23682/92644>
2. Зуб, А. Т. Управление проектами: учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. — М.: Издательство Юрайт, 2022. — 422 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00725-1. — Текст: электронный// Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/489197>

### б) дополнительная литература:

1. Белый Е.М. Управление проектами: конспект лекций/ Белый Е.М., Романова И.Б.. — Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2018. — 79 с. — ISBN 978-5-4486-0061-6. — Текст: электронный// IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/70287.html> — Режим доступа: для авторизир. пользователей. - DOI: <https://doi.org/10.23682/70287>
2. Управление проектами: учебник и практикум для вузов/ А. И. Балашов, Е. М. Рогова, М. В. Тихонова, Е. А. Ткаченко; под общей редакцией Е. М. Роговой. — М.: Издательство Юрайт, 2022. — 383 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00436-6. — Текст: электронный// Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/468486>
3. Шкурко, В. Е. Управление рисками проекта: учебное пособие для вузов/ В. Е. Шкурко; под научной редакцией А. В. Гребенкина. — 2-е изд. — М.: Издательство Юрайт, 2022. — 182 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-05843-7. — Текст: электронный// Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/493673>