

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФГБОУ ВО «Кубанский государственный
аграрный университет имени И. Т. Трубилина»

Факультет управления

Кафедра государственного и муниципального управления

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ

Методические указания
для самостоятельной работы обучающихся
по направлению подготовки 38.03.04 Государственное
и муниципальное управление,
направленность «Государственное и муниципальное управление»

Краснодар
КубГАУ
2019

Составитель: Е. Н. Ключко

Управление проектами : метод. указания / сост. Е. Н. Ключко. – Краснодар : КубГАУ, 2019. – 18 с.

Представлен перечень вопросов по основным разделам и темам, задания для самостоятельного выполнения, вопросы к зачету.

Методические указания предназначены для обучающихся по направлению 38.03.04 Государственное и муниципальное управление, направленность «Государственное и муниципальное управление».

Рассмотрено и одобрено методической комиссией факультета управления Кубанского госагроуниверситета, протокол № 7 от 03.09.2019.

Председатель
методической комиссии

М. А. Нестеренко

© Ключко Е. Н.,
составление, 2019
© ФГБОУ ВО «Кубанский
государственный аграрный
университет имени
И. Т. Трубилына», 2019

Оглавление

Введение	3
Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы.....	6
Вопросы на зачет	13
Перечень основной и дополнительной литературы.....	16

Введение

«Управление проектами» является обязательной дисциплиной вариативной части ОПОП ВО подготовки обучающихся по направлению 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление», (программа прикладного бакалавриата).

Целью освоения дисциплины «Управление проектами» является формирование комплекса знаний об организации проектной деятельности органами государственной власти и овладение практическими навыками проектного управления.

Задачи курса:

- получение знаний о проектировании организационных структур, участии в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировании и осуществлении мероприятий, распределении и делегировании полномочий с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия;
- формирование умений по структуризации проекта, организации оптимальной процедуры закупок и поставок, управлению временем и стоимостью проекта, организации работы и контроля деятельности команды проекта, оценке соотношения планируемого результата и затрачиваемых ресурсов;
- выработка навыков сбора, обработки информации и участию в информатизации деятельности соответствующих органов власти и организаций.

Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы

Рекомендуемая тематика рефератов:

Тема 1. Основные понятия управления проектом

1. Организация управления в России
2. Предпосылки зарождения методологии управления проектами за рубежом и ее эволюция до настоящего времени
3. Современные тенденции в развитии организационных структур управления
4. Современная концепция управления качеством проекта

Тема 2. Сетевые модели управления проектом

1. Особенности системы проектного финансирования в развитых странах
2. Преимущества и недостатки проектного финансирования.

Тема 3. Управление ресурсами проекта.

1. Содержание и место управления ресурсами в общей системе управления проектами.
2. Порядок формирования и использования ресурсов проекта.
3. Процессы управления ресурсами.

Тема 5. Управление стоимостью проекта

1. Системный анализ продолжительности и затрат проекта.
2. Состав и анализ факторов потерь времени
3. Формы контроля производительности труда

Тема 6. Управление командой проекта.

1. Порядок формирования команды проекта.
2. Системы мотивации персонала проекта.
3. Формирование и развитие творческого потенциала проекта.

Темы дискуссий

Рекомендуемая тематика дискуссий:

1. Перспективность развития управления проектами в России

2. Конфликт-источник развития или вред проекту?

Теоретические вопросы к контрольной работе:

1. Определение понятия «проект». Характеристики проекта.
2. Причины и этапы возникновения системы управления проектами.
3. Классификация проектов.
4. Жизненный цикл проекта и его основные фазы.
5. Функции управления проектом.
6. Понятие и классификация ресурсов проекта.
7. Структура разбиения работ (декомпозиция проекта).
8. Календарное планирование проекта.
9. Сетевые модели и сетевые графики.
10. Виды организационно-управленческих структур.
11. Управляемые параметры проекта.
12. Подсистемы управления проектом.
13. Миссия проекта и стратегия проекта.
14. Отличие фаз жизненного цикла проекта и этапов реализации проекта.
15. Организационные формы финансирования проектов (акционерное, государственное, проектное, заемное финансирование).
16. Основные процессы планирования проекта.
17. Понятие управления изменениями.
18. Факторы потерь времени в ходе реализации проекта.
19. Структура управления качеством проекта (планирование, обеспечение и контроль качества).
20. Структура управления ресурсами проекта (планирование, регулирование, контроль).
21. Последовательность принятия управленческого решения.
22. Основные потребители информации проекта. Схема информационного обмена участников проекта.
23. Управление персоналом команды.
24. Организация эффективной деятельности организации.
25. Основные принципы планирования ресурсов проекта.
26. Экспертиза строительных проектов
27. Организация офиса проекта.

Задания для самостоятельной работы

Тема 1. Основные понятия управления проектом

Задание 1. Описание предприятия.

Необходимо дать краткую характеристику предприятия:

- название;
- год создания (для нового предприятия - год выполнения задания);
- основные виды деятельности и виды производимой продукции (для нового предприятия планируемые виды деятельности и виды производимой продукции);
- зарегистрированные бренды (только для существующих предприятий);
- город расположения головного офиса (для нового предприятия - выбранный город для расположения головного офиса);
- география работы: местный, региональный, федеральный или международный участник рынка (для нового предприятия - планируемый охват рынка на момент начала деятельности);
- масштаб бизнеса (малый, средний, крупный);
- адрес страницы в сети Интернет (только для существующих предприятий);
- миссия и видение (только для существующих предприятий, при их наличии);
- цели на текущий год и стратегическая цель;
- сформулированная стратегия (для обоих видов предприятий в имеющейся формулировке);
- схема организационной структуры (для существующего предприятия - фактическая, для нового - планируемая на момент начала деятельности);
- выбранный горизонт планирования для предприятия (для обоих видов предприятий рекомендуется 3-5 лет).

Задание 2. Анализ внутренней среды предприятия с помощью модели McKinsey (7S).

При выполнении задания необходимо описать каждый элемент в текущем его понимании обучающимся. Задание выполняется в виде таблицы 1 и следующей последовательности действий.

Таблица 1 – Результаты анализа внутренней среды компании с помощью модели McKinsey (7S)

Элемент модели	Описание	Соответствие условиям внешней среды, размеру бизнеса, этапу ЖЦ и текущим стратегическим намерениям	Направления доработки и уточнения в процессе дальнейшей работы (для создаваемого предприятия)
Структура			
Стратегия			
Стиль			
Система навыков			
Сотрудники			

Под таблицей написать выводы о применении модели к анализируемому предприятию и наметить 5-10 мероприятий, которые будут проработаны далее, с указанием ожидаемых результатов от их реализации.

Задание 3. Анализ организационной структуры.

1. Нарисовать организационную структуру на момент его запуска и через 3 года после начала работы, т.е. необходимо отразить, каким образом произойдет трансформация организационной структуры компании с ее ростом и развитием.

2. Указать причины выбора организационной структуры на момент создания и через 3 года после создания.

3. Определить, с какими проблемами организационной структуры предприятие может столкнуться в обоих случаях и по каким причинам.

4. Определить, какие профилактические мероприятия необходимо предусмотреть для минимизации влияния проблем, описанных в п. 3 данного задания.

Задание 4. Анализ ключевых макроэкономических показателей.

Для выполнения этого задания на сайте Федеральной службы государственной статистики необходимо выбрать три ключевых показателя, оказывающих влияние на деятельность предприятия, проанализировать их динамику за прошедшие 5 лет.

Результат выполнения задания: оценка влияния макроэкономических показателей на деятельность предприятия - оценка динамики и прогноз на период планирования.

Задание 5. Выбор направлений стратегического развития предприятия.

Необходимо:

- определить критерии микросегментации в рамках выделенных макросегментов (товарные, географические и потребительские макросегменты);
- определить полный перечень возможных микросегментов;
- провести проверку макросегментов и выделить те, которые будут проходить процедуру сравнения;
- сравнить микросегменты и выбрать стратегически привлекательные;
- определить стратегию охвата микросегментов;
- сформировать перечень 5 или более проектов, которые могут быть реализованы компанией в ответ на происходящие изменения внешней среды для выхода или укрепления положения предприятия в выбранных микросегментах.

Результат выполнения задания: перечень стратегически привлекательных сегментов и проектов для реализации предприятием.

Тема 3. Управление ресурсами проекта.

Задание 6. Анализ ресурсного потенциала.

Последовательность выполнения задания:

1. Определить ресурсы, используемые существующим предприятием или планируемые к использованию создаваемым предприятием при реализации проекта.

2. На примере трудовых ресурсов оценить ресурсный потенциал предприятия:

- Для существующего предприятия оценить структуру кадрового состава, наличие кадрового резерва, определить ключевые компетенции, требующиеся сотрудникам, и оценить соответствие сотрудников сформированному перечню компетенций. Рекомендуются для проведения анализа выбрать одно конкретное подразделение предприятия, которое оказалось наиболее слабым или сильным при анализе цепоч-

ки создания ценностей (топ-менеджмент, отдел маркетинга, отдел закупок, плановый отдел и др.).

- Для создаваемого предприятия необходимо определить потребность в персонале на момент запуска предприятия (количество и состав) и определить ключевые компетенции, требующиеся сотрудникам.

3. Укрупнено описать проблемы (не менее 10), с которыми существующее предприятие сталкивается в работе с прочими ресурсами (в том числе, трудовых - на уровне предприятия в целом), а создаваемое предприятие - может столкнуться.

4. Определить пути повышения ресурсного потенциала за счет решения выявленных проблем и анализа ресурсного трудового потенциала, проведенного в п. 2 данного задания.

Тема 4. Управление стоимостью проекта

Задание 7. Идентификация рисков.

Задание может выполняться на базе любого существующего или гипотетического проекта.

1. Составьте как можно более полный перечень рисков, с которыми предприятие может столкнуться при реализации проекта. Укажите не менее 10 внешних и внутренних рисков.

2. Укажите, к какому виду по классификации относится каждый риск.

3. Определите, какое влияние может оказать каждый риск на успешность реализации проекта и оцените влияние по 10-балльной шкале.

При выполнении задания используйте конспекты тем 1-3 данной дисциплины.

Результаты выполнения задания представьте в виде таблицы 2.

Таблица 2 – Виды рисков при реализации проекта

№	Риск	Вид риска	Влияние на успешность проекта	Оценка влияния по 10-балльной шкале
1				
2				
3				

Задание 8. Анализ и оценка рисков.

Для рисков, выявленных при выполнении задания 7, необходимо:

1. Оценить их качественно и построить карту рисков, указав на ней все риски.
2. Повести количественный анализ рисков - для любых трех рисков из карты рисков оценить чувствительность проекта или провести сценарный анализ.

Задание 9. Выбор стратегии реагирования на риски.

1. Для всех рисков из задания 7 выберите стратегии реагирования на них. Обоснуйте свой выбор.
2. Для рисков из задания 8, для которых проводился анализ чувствительности или сценарный анализ, разработайте планы мероприятий по снижению вероятности их появления или степени влияния при их возникновении, включающие не менее 5 мероприятий каждое.

Задание 10. Формирование списка закупок

Для проекта, рассматриваемого в заданиях 7-9, составьте укрупненный список ресурсов, которые потребуются для его реализации. Для каждого элемента списка определите наиболее целесообразные метод закупок.

Результаты выполнения задания представьте в виде таблицы 3.

Таблица 3 – Укрупненный список ресурсов проекта

Вид ресурсов	Конкретные ресурсы	Метод закупок

Тестовые задания

1. Назовите основной признак, характеризующий понятие «проект»
 - а) Организация производственной деятельности;
 - б) Наличие организационной структуры управления;

- c) Достижение конкретных результатов за ограниченное время;
- d) Взаимодействие проектной организации с внешней средой.

2. Выделите признак, отличающий проект от производственной системы

- a) Однократная, не циклическая деятельность;
- b) Непрерывный производственный процесс;
- c) Периодически повторяющийся выпуск продукции;
- d) Наличие специальной системы управления.

3. Что собой представляет жизненный цикл проекта?

- a) Документ, представляющий характеристику основных параметров проекта;
- b) Промежуток времени между моментом появления проекта и моментом его ликвидации;
- c) Совокупность отдельных работ по реализации проекта;
- d) Период поставки материальных ресурсов.

4. Что собой представляет процесс управления проектом?

- a) Процесс взаимодействия заказчика и исполнителя;
- b) Организационную структуру управления;
- c) Систему методов и технологий используемых для эффективного достижения определенных в проекте результатов;
- d) Регулярно проводимые совещания персонала, занятого в реализации проекта.

5. Что относится к внешней среде проекта? (два ответа)

- a) Сбыт (объем продаж);
- b) Инфляция и курсы валют;
- c) Порядок лицензирования хозяйственной деятельности;
- d) Количество и качество установленного оборудования.

6. Что относится к внутренней среде проекта? (два ответа)

- a) Уровень существующих и наличие новых технологий;
- b) Персонал, мотивация персонала, корпоративная культура;
- c) Структура капитала и его оборачиваемость;
- d) Половозрастная и квалификационная структура населения.

7. Какая структура не относится к организационной структуре управления проектами?

- a) Функциональная;
- b) Проектная;
- c) Матричная;
- d) Векторная.

е)

8. Назовите принципы построения организационных структур управления проектами (два ответа)

- а) Соответствие структуры финансовым результатам;
- б) Соответствие структуры производственному процессу;
- с) Соответствие структуры содержанию проекта;
- д) Соответствие структуры системе взаимоотношений участников проекта.

9. Какие связи между должностями и структурными подразделениями характерны для сложных проектов?

- а) Вертикальные;
- б) Горизонтальные;
- с) Диагональные (комбинированные);
- д) Линейные.

10. В каком случае не применяются «сложные» организационные структуры?

- а) Управление проектом реализует заказчик;
- б) Управление проектом реализует генеральный подрядчик;
- с) Управление проектом реализует специальный менеджер;
- д) Управление проектом реализует управляющая фирма.

Вопросы на зачет

1. Проект и его определение. Признаки, характеризующие проект.
2. Отличие проекта от производственной системы.
3. Ограничения проекта. Основные элементы проекта.
4. Жизненный цикл проекта.
5. Классификация типов проектов.
6. Цель и стратегия проекта. Результат проекта.
7. Управляемые параметры и окружение проектов.
8. Участники проектов.
9. Методы управления. Администрирование проекта.
10. Организационные структуры управления проектами.
11. Сущность структуризации проекта.
12. Модели структуризации проекта: дерево целей, работ, ресурсов,
13. Модели структуризации проекта: стоимости, участников, матрица ответственности.

14. Методы построения сетевых моделей и диаграмм предшествования.
15. Расчет сетевого графика методом критического пути.
16. Расчет сетевого графика методом PERT.
17. Продолжительность и ресурсы проекта. График ресурса «рабочая сила»
18. Классы ресурсов. Схема процесса распределения ресурсов
19. Основы распределения ресурсов.
20. Формирование графиков соответствующих ресурсов. Распределение ресурсов
21. Ограничения на ресурсы.
22. Метод составления календарного плана с учетом обеспечения ресурсами.
23. Критерии распределения ресурсов. Графики ресурсов.
24. Ресурсные конфликты и их разрешение.
25. Методики назначения и выравнивания ресурсов. Ресурсная гистограмма.
26. Ресурсное календарное планирование. Анализ реализуемости проекта.
27. Зависимости потребности в ресурсах от хода работы (продолжительности).
28. Методы стоимостного анализа проекта.
29. Определение сметной стоимости проекта.
30. Бюджет проекта. Прямые затраты. Накладные расходы. Сметная прибыль.
31. Методы определения сметной стоимости.
32. Планирование затрат. Распределение стоимости по времени.
33. Контроль за расходованием средств на проект.
34. Роль бухгалтерского учета в управлении проектом.
35. Влияние временного фактора. Временная ценность или стоимость денег во времени.
36. Стоимостной анализ инвестиций в проект: сложные проценты, дисконтирование.
37. Команда проекта: сущность, основные типы участников
38. Стадии формирования команды.
39. Элементы структуры управления командой проекта
40. Подходы к формированию команды проекта.
41. Принципы формирования команды.
42. Эффективность команды проекта.

43. Организационные структуры для управления проектами.

44. Конфликт в управлении проектом: типы, виды последствий.

Методы управления конфликтной ситуацией.

45. Офис проекта: понятие, функции

Перечень основной и дополнительной литературы

Основная учебная литература

1. Клаверов В.Б. Управление проектами [Электронный ресурс] : учебно-методическое пособие / В.Б. Клаверов. — Электрон. текстовые данные. — Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2018. — 147 с. — 978-5-4486-0076-0. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/69295.html>. — ЭБС «IPRbooks», по паролю

2. Белый Е.М. Управление проектами [Электронный ресурс] : конспект лекций / Е.М. Белый, И.Б. Романова. — Электрон. текстовые данные. — Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2018. — 79 с. — 978-5-4486-0061-6. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/70287.html>. — ЭБС «IPRbooks», по паролю

3. Управление проектами [Электронный ресурс] : учебное пособие / Е.И. Куценко [и др.]. — Электрон. текстовые данные. — Оренбург: Оренбургский государственный университет, ЭБС АСВ, 2016. — 269 с. — 978-5-7410-1400-4. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/61421.html>. — ЭБС «IPRbooks», по паролю

Дополнительная учебная литература

1. Иванова И.В. Управление проектами [Электронный ресурс] : учебно-методическое пособие для студентов направления подготовки 39.03.03 (040700.62) Организация работы с молодежью / И.В. Иванова. — Электрон. текстовые данные. — Калуга: Калужский государственный университет им. К.Э. Циолковского, 2016. — 81 с. — 2227-8397. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/57636.html>. — ЭБС «IPRbooks», по паролю

2. Рыбалова Е.А. Управление проектами [Электронный ресурс] : учебно-методическое пособие / Е.А. Рыбалова. — Электрон. текстовые данные. — Томск: Томский государственный университет систем управления и радиоэлектроники, 2016. — 149 с. — 2227-8397. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/72202.html>. — ЭБС «IPRbooks», по паролю

3. Иванилова С.В. Управление инновационными проектами [Электронный ресурс] : учебное пособие для бакалавров / С.В. Иванилова. — Электрон. текстовые данные. — М. : Дашков и К, Ай Пи Эр Медиа, 2018. — 188 с. — 978-5-394-02895-3. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/66843.html>. — ЭБС «IPRbooks», по паролю

Рекомендуемые интернет сайты

– <http://www.library.ru/2/catalogs/periodical/?sec=48> Каталог сайтов периодических изданий, электронные версии журналов:

- 1 Менеджмент и бизнес-администрирование
- 2 Менеджмент в России и за рубежом
- 3 Менеджмент качества
- 4 Проблемы управления

– <http://www.urtp.ru> – Журнал «Проблемы теории и практики управления»

– <http://window.edu.ru/resource/839/78839> – Федеральный портал управленческих кадров

- <http://orgpromen.ru/> - портал Организация производства. Менеджмент;

Информационно-справочные системы и современные профессиональные базы данных:

– <http://www.garant.ru/> - информационно-правовой портал Гарант

– <https://elibrary.ru/defaultx.asp> – научная электронная библиотека

– <http://www.consultant.ru/> – информационно-правовой портал КонсультантПлюс

- http://www.kpms.ru/General_info/Kaizen.htm - база данных лучших практик по менеджменту качества

- <https://lean-kaizen.ru/article/avto.html> - практики кайдзен в России

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ

Методические указания

Составитель: **Клочко** Елена Николаевна

Усл. печ. л. – 1,1. Уч.-изд. л. – 1,0.