

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

по выполнению практических работ
по дисциплине «Управление инновационно-инвестиционными проектами»
для студентов направления 38.03.02 Менеджмент
направленность (профиль) Управление бизнесом

Ставрополь
2026

Методические указания содержат задания к практическим занятиям, требования и методику их выполнения по дисциплине по дисциплине «Управление инновационно-инвестиционными проектами» для студентов направления 38.03.02 Менеджмент

Составители: к.э.н., доцент Г.В. Воронцова

Рецензент: к.э.н., доцент Момотова О.Н.

Содержание

Введение	5
Практическая работа 1. Основы управления проектами	6
Практическая работа 2. Основы управления проектами. Система управления проектами	7
Практическая работа 3. Разработка концепции проекта.	9
Практическая работа 4. Разработка концепции проекта. Фазы (этапы, стадии) проекта.	11
Практическая работа 5. Организационные структуры управления проектами.	12
Практическая работа 6. Организационные структуры управления проектами. Основные формы организационной структуры проектов и программ	14
Практическая работа 7. Управление работами по проекту. Сетевые графики	16
Практическая работа 8. Управление работами по проекту. Сетевые графики.	17
Практическая работа 9. Управление командой проекта.	19
Практическая работа 10. Управление командой проекта. Роли в команде	20
Практическая работа 11. Основы проектного финансирования.	23
Практическая работа 12. Основы проектного финансирования. Финансовое обоснование проектов	25
Практическая работа 13. Оценка эффективности инновационно-инвестиционных проектов.	27
Практическая работа 14. Оценка эффективности инновационно-инвестиционных проектов. Показатели эффективности	28
Практическая работа 15. Особенности управления инновационно-инвестиционными проектами.	29
Практическая работа 16. Особенности управления инновационно-инвестиционными проектами инновационно-инвестиционными проектами. Методы управления	32
Список рекомендуемой литературы	34

Введение

Методические указания предназначены для студентов, обучающихся по направлению подготовки студентов направления 38.03.02 Менеджмент и содержат целевые установки практических занятий; знания и умения, приобретаемые студентом в результате освоения темы, формируемые компетенции или их части; задания к практическим занятиям; их теоретическое обоснование; контрольные вопросы и рекомендуемую литературу.

Цель выполнения практических занятий по данной дисциплине – закрепление знаний, приобретенных студентами в процессе изучения дисциплины «Управление инновационно-инвестиционными проектами».

Основными задачами является выработка практических навыков в сфере принятия проектных решений.

Практическое занятие 1

Основы управления проектами

Цель занятия: формирование практических навыков по выявлению признаков, функциональной принадлежности, значимости, вида управленческого проекта.

В результате освоения темы формируются компетенции:

ПК-1, ПК-4.

Организационная форма занятия: решение практических и ситуационных задач.

Теоретическая часть:

Понятие "проект" объединяет разнообразные виды деятельности, характеризующиеся рядом общих признаков, наиболее общими из которых являются следующие:

- направленность на достижение конкретных целей, определенных результатов;
- координированное выполнение многочисленных взаимосвязанных действий;
- ограниченная протяженность во времени, с определенным началом и концом.

Ограничения проекта: финансовые; нормативно-правовые; этические; окружение; логистические; методы активизации; время; уровень качества; косвенные воздействия.

Обеспечение проекта: люди; знания и опыт; инструменты и техника; технология.

Проект включает в себя замысел, средства его реализации и получаемые в процессе реализации результаты.

Для эффективного управления проектами система должна быть хорошо структурирована. Суть структуризации (декомпозиции) сводится к разбивке проекта и системы его управления на подсистемы и компоненты, которыми можно управлять.

Основной структурной единицей участников проекта является команда проекта - специальная группа, которая становится самостоятельным участником проекта (или входит в состав одного из этих участников) и осуществляет управление инвестиционным процессом в рамках проекта.

Задания

Задание 1.

Определите миссию для следующих проектов:

- Строительство нефтепровода;
- Строительство жилого дома;
- Проект реструктуризации предприятия;
- Реформа образования.

Задание 2.

Прочитайте ситуацию и ответьте на вопросы.

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

Цель проекта Транскаспийского газопровода - способствовать созданию в каспийском регионе новой системы транспортировки газа. Газопровод станет элементом, увеличивающим многообразие источников и маршрутов для экспорта каспийского газа в Турцию и Европу. Президенты четырех государств - участников проекта (Грузия, Азербайджан, Туркменистан и Турция) подписали Декларацию в поддержку проекта. Осуществляет эту поддержку правительство США. В реализации проекта принимают участие международные

корпорации - в частности, Shell и PSGLnternational. Стоимость проекта оценивается в 2,5 млрд. долларов.

Вопросы для анализа:

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

Задание 3

Известно, что деятельность любого предприятия направлена на достижение определенных целей. Любое предприятие ограничено по времени своего существования. Наконец, успешные предприятия всегда уникальны по продуктам, услугам либо бизнес-моделям. Можно ли сказать, что любое предприятие является проектом? Если да - почему? Если нет - какие ограничивающие факторы следует ввести в данные утверждения?

Задание 4.

Любому студенту приходилось писать рефераты, курсовые работы и выпускные квалификационные работы. Каждая из таких работ является проектом. Почему? Представьте вашу курсовую работу как проект. Какими специфическими чертами она обладает?

Задание 5.

Выполните тестовое задание

Впишите пропущенное слово в нужном падеже. Под _____ понимается процесс целенаправленного изменения или создания новой технической или социально-экономической системы.
Какая формулировка отражает понятие исследовательского проекта и его содержание? а. выполнение исследований и разработок, направленных на решение актуальных теоретических и практических задач, имеющих социально-культурное, народно-хозяйственное, политическое значение б. мероприятия по определению основных направлений государственной поддержки инноваций с. выполнение исследований и разработок, направленных на решение актуальных теоретических и практических задач, имеющих социально-экономическое значение
Инициативный проект имеет следующее содержание: а. фундаментальная научная проблема, на решение которой направлен проект б. конкретная фундаментальная задача в рамках проблемы, на решение которой направлен проект с. ожидаемые научные результаты (развернутое описание с оценкой степени оригинальности) д. перечень социальных институтов
Проект развития материально-технической базы научных исследований включает: а. список основных публикаций, наиболее близко относящихся к предлагаемому проекту б. фундаментальные проблемы, для решения которых будет использовано дорогостоящее оборудование с. общий план работ по приобретению и вводу в строй оборудования

Контрольные вопросы:

1. Что значит управление проектами?
2. Перечислите управляемые параметры проекта.
3. В чем суть структуризации (декомпозиции проекта)?
4. Что такое миссия проекта?
5. Все ли фазы жизненного цикла проекта являются обязательными?
6. В чем различие организационной структуры предприятия и проекта?

Список литературы, рекомендуемый к использованию по данной теме: [1-5].

Практическое занятие 2

Занятие проводится в форме практической подготовки

Основы управления проектами. Система управления проектами

Цель занятия: формирование практических навыков по выявлению признаков, функциональной принадлежности, значимости, вида управленческого проекта.

В результате освоения темы формируются компетенции:

ПК-1, ПК-4.

Организационная форма занятия: решение практических и ситуационных задач.

Теоретическая часть:

Система управления проектами – это набор организационных и технологических методов и

инструментов, которые поддерживают управление проектами в компании и помогают повысить эффективность их реализации.

Часто термин «Система управления проектами в организации» трактуют более узко – как автоматизированную или информационную систему управления проектами (ИСУП), т.е. программу.

Задания

Задание 1.

Дать определения понятиям:

Программа - группа взаимосвязанных проектов и различных мероприятий, объединенных общей целью и условиями их выполнения.

Портфель проектов - множество проектов и программ, объединенных для удобств управления.

Управление проектами - это синтетическая дисциплина, которая объединяет специальные и надпрофессиональные знания.

Жизненный цикл проекта (проектный цикл) - это период между моментом появления проекта и моментом его закрытия.

Среда проекта - это внешние и внутренние факторы влияния на его подготовку и реализацию.

Участники проекта - основной элемент его структуры, так как именно они обеспечивают реализацию замысла.

Заказчик - будущий собственник и пользователь результатов проекта, главный его участник.

Инвестор - это лицо или организация, которое финансирует проект.

Поставщик (генеральный поставщик) - это организация, которая осуществляет ресурсное обеспечение проекта (закупки и поставки).

Подрядчик (генеральный подрядчик, субподрядчик) - это юридическое лицо, которое несет ответственность за выполнение работ в соответствии с контрактом.

Консультант - это фирма или специалист, который на контрактных условиях предоставляет участникам проекта консультационные услуги по вопросам его реализации.

Руководитель проекта (по зарубежной терминологии - менеджер проекта) - это юридическое лицо, которому заказчик (или инвестор) проекта делегирует полномочия по управлению работами по проекту: планирование, контроль и координацию работы его участников.

Проектная команда - это организационная структура, которую возглавляет руководитель проекта.

Задание 2.

Подготовьте эссе на одну из следующих тем:

1. Основные этапы развития методов управления проектами в России
2. Современные методы профессионального управления на основе трансфера и адаптации Западного опыта
3. Автоматизированные системы управления (АСУ) организациями и предприятиями в различных отраслях народного хозяйства
4. Проблемы вхождения России в мировое сообщество управления проектами.

Контрольные вопросы:

1. Что такое проект?
2. Что такое управление проектами?
3. Какие выделяют факторы, влияющие на необходимость управления проектами?
4. Что такое жизненный цикл проекта, какие фазы в нем выделяют?
5. Назовите основных участников проекта.

Список литературы, рекомендуемый к использованию по данной теме: [1-5].

Разработка концепции проекта.

Цель занятия: изучение сущности «концепции проекта», рассмотрение целей проекта, фаз разработки проекта и этапов разработки концепции проекта.

В результате освоения темы формируются компетенции:

ПК-1, ПК-4.

Организационная форма занятия: решение практических и ситуационных задач.

Теоретическая часть:

Начальная (предынвестиционная) фаза имеет принципиальное значение для потенциального инвестора (заказчика, кредитора). Им выгоднее потратить деньги (часто немалые) на изучение вопроса «быть или не быть проекту» и при отрицательном ответе отказаться от идеи, чем начать бесперспективное дело.

Итак, на данном этапе инвестор (заказчик, кредитор) должен определить:

- инвестиционный замысел (идею) проекта;
- цели и задачи проекта;
- как проект выглядит (в общих чертах);
- предварительно проанализировать осуществимость проекта;
- подготовить Ходатайство (Декларацию) о намерениях.

Если идея проекта оказалась приемлемой (технически, экономически, экологически и т. д.), можно приступить к более детальной проработке, осуществляемой методами проектного анализа.

Задание. Обсуждение практической ситуации «Экспертная оценка инвестиционного решения»

Компания «OrientalDream» рассматривает возможность налаживания собственного производства эзотерической продукции в России.

Эксперты компании оценивают варианты инвестиционного замысла, каждому из которых соответствуют различные экспертные значения факторов успеха. Максимально благоприятное значение фактора = 100. Проведите экспертную оценку по схеме, изложенной в данной теме, заполнив следующую таблицу:

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

Вопросы для анализа практической ситуации:

1. Проанализируйте варианты проекта. Чем они отличаются?
2. Какой (какие) проекты, на Ваш взгляд, подлежат дальнейшему рассмотрению?
3. Изменится ли Ваше решение, если веса изменятся на (0,4; 0,3; 0,2; 0,1; 0)?

4. Можно ли это как-то объяснить?

Контрольные вопросы:

1. Что понимается под «концепцией проекта»?
2. Назовите основные фазы разработки проекта.
3. Что составляет суть предварительного анализа осуществимости проекта?
4. Что входит в понятие «цели проекта»?
5. Каковы основные характеристики задач, формулируемых на стадии формирования концепции проекта?
6. Назовите основные этапы разработки концепции проектов.

Список литературы, рекомендуемый к использованию по данной теме: [1-5].

Практическое занятие 4

Занятие проводится в форме практической подготовки

Разработка концепции проекта. Фазы (этапы, стадии) проекта.

Цель занятия: формирование практических навыков по выявлению признаков, функциональной принадлежности, значимости, вида управленческого проекта.

В результате освоения темы формируются компетенции:

ПК-1, ПК-4.

Организационная форма занятия: решение практических и ситуационных задач.

Теоретическая часть:

Существует немалое количество научной литературы, в которой дано определение жизненного цикла проекта, но мне ближе всего «Свод знаний по управлению проектами (руководство РМВОК)», в котором оно описано более подробно. В данном источнике жизненный цикл проекта представлен как набор последовательных и иногда перекрывающихся фаз проекта, названия и число которых определяются потребностями в управлении и контроле организации или организаций, находящихся в проекте, характером самого проекта или его прикладной областью. Для начала рассмотрим, что же такое сам проект. Проект – комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленный на создание уникального продукта или услуги в условиях временных и ресурсных ограничений.⁸ Временный характер проекта означает, что у любого проекта есть определенное начало и завершение. Проект может быть разбит на фазы в зависимости от функциональных или частичных целей, промежуточных или поставляемых результатов, определенных контрольных событий внутри общего содержания работ или доступности финансов. Фазы, как правило, ограничены во времени, и имеют начальную и конечную или контрольную точку.

Задание.

Определить точку безубыточности производства. Проиллюстрировать решение графически.

Показатели к условию задачи	Вариант 1	Вариант 2	Вариант 3	Вариант 4	Вариант 5	Вариант 6	Вариант 7
Производственные затраты на 1 ед., руб.	800,0	500,0	150,0	95,0	325,0	5,0	605,0
Зарплата на единицу продукции, руб.	350,0	250,0	79,0	63,0	190,0	1,2	330,0
Величина общепроизводственных и	1 300 000,0	950 000,0	550 000,0	1 600 000,0	750 000,0	500 000,0	400 000,0

административных расходов, тыс. руб.							
Плановая цена реализации единицы продукции, руб.	1 300,0	955,0	320,0	320,0	550,0	9,0	950,0

Контрольные вопросы:

1. Для чего необходимо планирование проектов?
2. Каковы основные виды планов, их цели и назначение?
3. Каковы параметры календарных и сетевых графиков? Для чего они нужны?
4. Что в себе содержит план?
5. Каковы типы проектных фирм?
6. Каковы этапы разработки проектно-сметной документации?
7. Как проводятся тендеры на разработку проектной документации?
8. Какова основная задача материально-технической подготовки? Что осуществляется на этом этапе?
9. Что такое сетевое моделирование? В чем состоит его сущность и необходимость?
10. Какие типы диаграмм существуют?
11. Что включает в себя процесс разработки сетевой модели?
12. Каковы основные методы определения зависимостей между работами?
13. В чем заключается связь сметного и сетевого планирования?
14. Что собой представляет ресурсное планирование?
15. Что такое бюджетный контроль?

Список литературы, рекомендуемый к использованию по данной теме: [1-5].

Практическое занятие 5

Организационные структуры управления проектами.

Цель занятия: формирование практических умений и навыков по теме практической работы.

В результате освоения темы формируются компетенции:

ПК-1, ПК-4.

Организационная форма занятия: решение практических и ситуационных задач.

Теоретическая часть:

Руководство разработкой и реализацией маркетингового проекта осуществляют руководитель проекта (проект-менеджер) и научно-технический совет (НТС). В состав НТС входят ведущие специалисты по тематическим направлениям проекта, несущие ответственность за выбор научно-технических решений, степень их реализации, полноту и комплексность мероприятий, необходимых для достижения проектных целей, организующие конкурсный отбор исполнителей и экспертизу полученных результатов.

Разработка маркетингового проекта завершается подготовкой проектной документации. Единый состав проектной документации пока не установлен, и в каждом конкретном случае ее

состав определяется в исходном (технико-экономическом) задании.

Основными участниками маркетингового проекта являются:

1. Заказчик – будущий владелец и пользователь результатов проекта (юридические, физические лица).
2. Инвестор – юридические, физические лица, которые вкладывают деньги (заказчик и инвестор могут совпадать).
3. Проектировщик – разработчик проекта.
4. Поставщик – организация, которая обеспечивает материально-техническое обеспечение;
5. Руководитель проекта – юридическое лицо, которому заказчик делегирует полномочия по руководству работ по проекту;

6. Команда проекта, создается на период работ.

Инновационный проект любого уровня должен включать следующие разделы:

содержание и актуальность проблемы (идеи);

резюме руководителя проекта;

«дерево целей» проекта, построенное на основе маркетинговых исследований и структуризации проблемы;

система мероприятий по реализации «дерева целей» проекта;

комплексное обоснование проекта;

комплексное обеспечение реализации проекта;

характеристика НТС;

экспертное заключение проекта;

механизм реализации проекта и система мотивации.

Механизм реализации проекта должен включать структуру инновационной организации, положение о ее подразделениях и должностные инструкции, оперативно-календарные планы и сетевые модели (графики), оперограммы управления проектом, планы комплексного обеспечения, контроля, координации и регулирования выполнения заданий, задач и целей проекта.

Одним из вопросов инновационного проектирования является определение порядка завершения проекта, включающего сдачу проекта и закрытие договора. Сдать инновационный проект – значит установить соответствие решений, принятых заказчиком при разработке концепции проекта, полученным при его реализации результатам. Все требования к сдаче и приемке работ определяются договором. Закрытие договора осуществляется в следующие этапы: проверка финансовой отчетности, паспортизация, выявление невыполненных обязательств, устранение невыполненных обязательств.

Задание

Задание 1.

Рассмотрите следующие проекты и выделите те их аспекты, которые необходимо детально проработать.

- Строительство нефтепровода.
- Организация инновационного производства.
- Организация выпуска косметической продукции на базе ООО «Металлист», специализирующегося на производстве металлочерепицы.
- Реконструкция Большого театра.
- Строительство детской площадки во дворе многоквартирного элитного дома.

Задание 2.

Назовите наиболее известные стандарты в области проектного менеджмента.

Сравните в табличном виде стандарты SPICE и ISO 9001.

Представьте в графическом виде схему проектного менеджмента.

Заполните таблицу. Приведите примеры по каждому из вариантов.

Сравнительная характеристика

Субъекты проекта	Объект проекта

Контрольные вопросы:

1. Организация процесса НИД на основе управления знаниями.
2. Организация управления проектами на основе процесса НИД.
3. Основные задачи и сценарии процесса НИД.
4. Потребительский спрос на рынке в процессе НИД.

Список литературы, рекомендуемый к использованию по данной теме: [1-5].

Практическое занятие 6

Организационные структуры управления проектами. Основные формы организационной структуры проектов и программ

Цель занятия: формирование практических умений и навыков по теме практической работы.

В результате освоения темы формируются компетенции:

ПК-1, ПК-4.

Организационная форма занятия: решение практических и ситуационных задач.

Теоретическая часть:

Под организационной структурой обычно понимается совокупность элементов организации (должностей и структурных подразделений) и связей между ними. Связи между должностями и структурными подразделениями могут быть либо вертикальные (административно-функциональные), по которым протекают административные процессы принятия решений, либо горизонтальные (технологические), по которым протекают процессы выполнения работ.

Если основные механизмы управления и непосредственные источники основных ресурсов проекта находятся в рамках одной организации, то необходимо создавать внутрифирменную организационную структуру управления проектами, каким-либо образом согласуя при этом «материнскую» структуру (т. е. структуру, в рамках которой будет осуществляться проект) с новой, проектной структурой. При этом, если планируемый проект представляется разовым для «материнской» организации, возможны варианты «выделенной» (вынесенной за рамки «материнской» организации) проектной структуры (при этом степень «выделенности», естественно, может быть разной). Если же предприятию приходится регулярно осуществлять различного рода проекты, требуется более глубокая интеграция «материнской» и проектной структур.

Организационное проектирование заканчивается созданием пакета организационной, методической и справочной документации, которая обычно включает в себя следующие документы:

- организационная структура проекта (графическое изображение структурных единиц);
- штатное расписание (перечень должностей, их количества и заработной платы);
- положения о структурных подразделениях и должностные инструкции;
- методические инструкции, технологические карты процессов и пр. (формализованное описание технологии выполнения процессов);
- требования к персоналу (профессиограммы, социально-психологические портреты);
- график и бюджет проекта.

Вопросы, выносимые на рассмотрение:

1. Базовые основы создания организационной структуры проекта;

2. Основные формы проектных структур;

3. Общая последовательность разработки и создания организационных структур управления проектами.

Задание

Задание 1.

Дать определения понятиям:

Организационная структура - совокупность элементов организации (должностей и структурных подразделений) и связей между ними.

Посредники - это отдельные люди или группы людей, которые облегчают взаимодействие между подразделениями.

Двойственная организационная структура - предназначена для обеспечения горизонтальной интеграции деятельности двух равнозначных участников проекта, структура которых может быть любой.

Задание 2.

Турнир ораторов

Студенты делятся на группы, каждая из которых предварительно выбирает одну из следующих тем для выступления, голосованием определяется лучшее выступление:

1. Документирование сетевого плана и его отображение в форме графика Ганта.

2. Ответственность и взаимодействие менеджера проекта с руководителями и специалистами.

3. Логистический, финансовый и кадровый аспекты управления проектами.

4. Пересмотр плана проекта с учётом фактической ситуации.

5. Оперативное управление ресурсами в процессе управления проектами.

Контрольные вопросы:

1. Что такое организационная структура?

2. Каковы общие принципы построения организационных структур?

3. Определите основные схемы организационных структур. Что они отражают?

4. Как классифицируются организационные структуры проектов в зависимости от содержания проекта?

5. Назовите преимущества и недостатки каждого из видов организационных структур.

6. В какой последовательности осуществляется разработка и создание организационных структур управления проектами?

Список литературы, рекомендуемый к использованию по данной теме: [1-5].

Практическое занятие 7

Управление работами по проекту.

Цель занятия: формирование практических умений и навыков по теме практической работы.

В результате освоения темы формируются компетенции:

ПК-1, ПК-4.

Организационная форма занятия: решение практических и ситуационных задач.

Теоретическая часть:

Планирование проекта — это процесс формирования решений, определяющий порядок, в котором должна совершаться последовательность отдельных мероприятий, действий и работ по проекту. Планирование занимает основное место в управлении проектом, являясь организующим началом всего процесса по его исполнению.

Планирование относится к наиболее важным процессам для проекта, так как результатом его реализации является обычно уникальный объект, товар или услуга. Объем и детальность

планирования определяется полезностью информации, которую можно получить в результате выполнения процесса и зависит от содержания (замысла) проекта.

Эти процессы могут повторяться и входить в состав итерационной процедуры, выполняемой до достижения определенного результата. Например, если первоначальная дата завершения проекта неприемлема, то требуемые ресурсы, стоимость, а иногда и содержание проекта должны быть изменены. Результатом в этом случае будут согласованные сроки, объемы, номенклатура ресурсов, бюджет и содержание проекта, соответствующие его целям. Сам процесс планирования не может быть полностью алгоритмизирован и автоматизирован, так как содержит много неопределенных параметров и часто зависит от случайных факторов. Поэтому предлагаемые в результате планирования варианты плана могут отличаться, если они разрабатываются разными командами, специалисты в которых по-разному оценивают влияние на проект внешних факторов.

Понятие «план» имеет много значений и в него часто вкладывается различный смысл. План реализации проекта отличается от функциональных планов типа плана производства, плана материально-технического снабжения, финансового плана и т. д., так как носит в принципе комплексный характер, т. е. содержит полную систему целей и задач, соответствующих им детальным работам и мероприятиям, направленных на достижение основной цели (миссии) проекта.

Задания

Турнир ораторов

Студенты делятся на группы, каждая из которых предварительно выбирает проект, собирает о нем информацию, прорабатывает концептуальный план, стратегический план и детальный план проекта. На практическом занятии на примере выбранного конкретного проекта, реализуемого местным бизнес-сообществом (по материалам прохождения практик или по публикациям в СМИ) каждая группа выступает с планами, доказывая эффективность своего проекта.

Контрольные вопросы:

1. Перечислите факторы успеха при детальном планировании.
2. В чем состоит сущность метода SWOT- анализа?

Список литературы, рекомендуемый к использованию по данной теме: [1-5].

Практическое занятие 8

Управление работами по проекту. Сетевые графики

Цель занятия: формирование практических умений и навыков по теме практической работы.

В результате освоения темы формируются компетенции:

ПК-1, ПК-4.

Организационная форма занятия: решение практических и ситуационных задач.

Теоретическая часть:

Мониторинг и управление работами проекта - это процесс отслеживания, контроля и регулирования выполнения всех действий для достижения целей исполнения, которые определены в плане управления проектом.

Целью мониторинга и управления работами проекта является выполнение исследовательских процессов в области проекта, которые находятся в тесной связи с инициацией, планированием, выполнением и завершением проекта.

Задание.

Прочитайте ситуацию и ответьте на вопросы.

Для управления инвестиционным проектом развития ОАО «N-ский пивоваренный завод» по решению советом директоров общества будет создана рабочая группа под руководством генерального директора предприятия. Генеральный директор N-ПЗ, являющийся в соответствии с уставом единоличным исполнительным органом общества, своим приказом формирует рабочую группу, в состав которой будут введены ведущие специалисты предприятия, представители инвестора и банковские специалисты по проектному финансированию.

План реализации инвестиционного проекта развития производства на N-ПЗ включает в себя

следующие основные этапы:

закупку технологического оборудования (в качестве поставщиков оборудования предполагается привлечь известные европейские фирмы-производители: «Альфа-Лаваль», «Тухенхаген», «Шенг», «Нагема», «Вест-фалия-Сепаратор», «Италком», «Антон Ойлерт», «Дамбру»); строительство (возможные подрядчики: «Дамбру», «Продмонтаж»);

монтаж технологического оборудования (возможные подрядчики: «Нагема», «Тухенхаген», «Продмонтаж», «Аттрактор ЛТД», «Дамбру»);

организацию службы маркетинга (силами Н-ПЗ с использованием опыта передовых зарубежных и

отечественных производителей);

организацию производственной деятельности (силами Н-ПЗ с использованием опыта передовых зарубежных и отечественных производителей);

организацию финансовой деятельности (силами Н-ПЗ и КБ «Н-банк»).

Окончательный выбор поставщиков и подрядчиков для участия в реализации данного инвестиционного проекта будет произведен на конкурсной основе.

Планом развития производства на Н-ПЗ предусмотрена реконструкция ряда основных и вспомогательных цехов (отделений).

Достижение запланированных в инвестиционном проекте объемов производства Н-ПЗ предполагается осуществлять в три этапа.

На первом этапе идет полномасштабная реконструкция действующего производства и сохраняется запланированный на 1997 г. объем производства 5,0 млн. долл. в год.

На втором этапе идет ввод и освоение производственных мощностей, а объем производства достигает 8,3 млн. долл. в год.

На третьем этапе достигается максимальный объем производства 12,3 млн. долл. в год.

График наращивания объемов выпуска продукции на Н-ПЗ представлен в таблице.

Учитывая повышенные требования к качеству продукции, предъявляемые рынком пива московского региона в ходе реализации инвестиционного проекта планируется произвести коренную реорганизацию подразделений (служб) ответственных за качество выпускаемого на Н-ПЗ пива.

Объем производства, млн. долл.	По годам инвестиционного проекта					
	2017	2018	2019	2020	2021	2022
12,3						
8,3						
5,0						

В рамках планируемой реорганизации разрозненные подразделения предполагается объединить в жесткую вертикаль, пронизывающую все стадии технологического процесса (цеха и лаборатории), которая будет замкнута на заместителя генерального директора Н-ПЗ по качеству. Функциями создаваемой на Н-ПЗ вертикали качества будут;

- контроль и анализ качества разрабатываемой продукции;
- контроль и анализ качества сырья;
- контроль за соблюдением параметров технологических процессов;
- разработка мероприятий по повышению качества выпускаемой продукции.

Вопросы для анализа:

Составьте календарный план описанного выше проекта.

Контрольные вопросы:

1. В чем состоит сущность планирования?

2. Перечислите основные процессы планирования.

3. В чем состоит сущность агрегирования календарно-сетевых планов (графиков)?

Список литературы, рекомендуемый к использованию по данной теме: [1-5].

Практическое занятие 9

Управление командой проекта.

Цель занятия: формирование практических умений и навыков по теме практической работы.

В результате освоения темы формируются компетенции:

ПК-1, ПК-4.

Организационная форма занятия: решение практических и ситуационных задач.

Теоретическая часть:

Управление командой проекта — это способность менеджера или организации координировать действия группы людей, связанной одним проектом для выполнения стратегических задач.

Управление командой включает в себя корпоративную коммуникацию, постановку целей и задач, оценку деятельности каждого отдельного сотрудника, контроль и регулировку назначений и расписаний, рабочей загрузки и многого другого.

Задание

1. Рассмотрите пример матрицы ответственности. Аналогично, согласно своей предметной области и организационной структуры постройте матрицу ответственности.
2. Составьте реестр навыков члены команды управления монопроекта (см. табл.4)
3. Заполните Реестр навыков согласно своей предметной области (см. табл. 2,3)

ПРИМЕР:

Категории и компоненты навыков	Критичность	Способности
Технические навыки (категория I) Оказание помощи в разрешении проблем Взаимодействие с техническим персоналом Понимание технологий и трендов (тенденций) Понимание прикладных задач маркетинга и применение продукта	Очень важно	
Административные навыки Привлечение и удержание работников высокого класса Способность к эффективному общению (устному и письменному) Оценивание ресурсов и ведение переговоров с целью их получения Работа (сотрудничество) с другими организациями	Важно	
Навыки межличностного общения и лидерства Способность инициировать преобразования, совершенствовать методы управления Урегулирование конфликтов Оказание помощи при принятии групповых решений Оказание помощи в решении проблем Формирование перспективной точки зрения Определение четких и ясных целей Управление конфликтами Мотивация людей	Очень важно	
Стратегические навыки Способность работать в условиях рисков и неопределенностей Стратегическое мышление, планирование и	Важно	

применение решений		
Понимание бизнес-окружения		

Заполните *Этапы реализации инструмента*:

1. составляется список основных результатов проекта согласно разработанной ранее ИСР (в их число включают и продукты проекта, и проектную документацию);
2. составляется список участников проекта;
3. строится таблица, в начале каждой строки которой указывают какой-либо результат проекта, а во главе колонки – конкретного участника проекта;
4. в ячейке, образованной строкой и колонкой, указывают функцию или роль, которые закрепляются за данным участником проекта для получения желаемого результата.

В матрице ответственности используют следующий перечень функций или ролей участников проекта:

- «Р – руководит» – осуществление общего руководства работами и утверждение результатов (выбирается из числа лиц, принимающих окончательное решение о выполнении работы и качестве результата);

- «И – исполняет» – непосредственное исполнение работ с одновременной ответственностью за результат (обычно это кто-то из числа членов команды, которые непосредственно обеспечивают получение данного результата);

- «С – согласует» - осуществление согласования работ или отдельных ее этапов (могут и не входить в команду проекта, но участвовать в дальнейшей его реализации);

- «О – обеспечивает (информирует)» – информирование участников команды проекта (могут, как входить в команду проекта, так и не являться ее участниками, но при этом оказывать информационную поддержку);

- «К – консультирует» – определяет дополнительные ориентиры для своевременного получения качественного результата и консультирует по возникающим проблемным вопросам (в этой роли выступают сведущие в данной области люди, которые не входят в число лиц, принимающих окончательное решение).

Пример матрицы ответственности участников монопроекта приведен в таблице 1. При распределении ролей и функций, как правило, не назначают более одного ответственного за работу для того, чтобы избежать эффекта коллективной безответственности. Также следят за тем, чтобы не осталось такой работы, за которую никто не несет персональной ответственности.

Таблица 1 – Матрица ответственности участников монопроекта по вовлечению молодых специалистов в деятельность ж/д станции

Работы монопроекта	Участники монопроекта					
	Начальник станции	Специалист по управлению персоналом	Начальник ПЗО	Юрист	Руководитель МИК	Стажер отдела по управлению персоналом
1.1.1.1 Анализ документов по молодежной политике ОАО РЖД	Р	К				И
1.1.1.2 Анализ документов действующих молодежных инновационных организаций	Р	О				И
1.1.1.3 Создание текста положения	Р	К	О	О		И
1.1.2.1 Согласование положения о МИК	Р	О	С	С		И
1.1.2.2 Утверждение положения о МИК	Р	И	С	С		
1.2.1.1 Информирование через начальников смен, бригадиров	Р	О			И	
1.2.1.2 Информирование через объявления на информационных досках	Р	К			И	
1.2.1.3 Информирование через sms	Р	К			И	
1.2.2.1 Сбор заявок на почту Молодежного актива	Р				И	
1.2.2.2 Запись в Молодежный актив	Р	К			И	

Расширенная команда – более обширная, чем основная группа, объединяет специалистов и организации, оказывающих содействие членам основной группы, но не участвующих напрямую в осуществлении проекта и достижении его целей – для этой команды строится реестр участников проекта на основе выполняемых ими ролей.

Члены расширенной команды проекта выполняют следующие роли:

1. **менеджер проекта** назначается исполняющей организацией для достижения целей проекта. Менеджер проекта должен быть способен понимать проект до мелочей, но при этом управлять им, исходя из комплексного видения проекта. Являясь лицом, несущим ответственность за успех проекта, менеджер проекта руководит всеми аспектами проекта, включая, среди прочего: разработку плана управления проектом и всех сопутствующих составляющих планов; обеспечение надлежащего выполнения проекта с точки зрения сроков и бюджета; обнаружение, наблюдение и реагирование на возникающие риски; предоставление своевременной и точной отчетности по системе показателей проекта;

2. **команда проекта** состоит из менеджера проекта, команды управления проектом и остальных членов команды, которые выполняют работу, но не обязательно участвуют в управлении проектом. Данная команда состоит из представителей различных групп, обладающих знаниями в конкретной предметной области или набором конкретных навыков и выполняющих работу по проекту;

3. **участники команды проекта** (персонал проекта – члены команды, которые непосредственно выполняют работы по проекту);

4. **консультанты** (поддерживающие эксперты) – выполняют действия, необходимые для разработки или исполнения плана управления проектом. Это может включать в себя заключение договоров, управление финансами, логистику, юридическую поддержку, безопасность, разработку, тестирование или контроль качества. В зависимости от размера проекта и уровня необходимой поддержки, поддерживающие эксперты могут работать полный рабочий день или просто участвовать в команде, когда требуются их определенные навыки;

5. **функциональные руководители** являются ключевыми лицами, играющими руководящую роль в рамках административной или функциональной области предприятия, такой как отдел кадров, финансовый отдел, бухгалтерия или отдел поставок. Им выделяется собственный постоянный персонал для выполнения текущих работ, и они имеют четкие указания управлять всеми задачами в рамках своей функциональной области ответственности. Функциональный

руководитель может предоставлять экспертную помощь в предметной области, или его функцией может являться предоставление услуг для проекта;

6. **продавцы**, также называемые агентами, поставщиками или подрядчиками, – это сторонние компании, заключившие договор на предоставление компонентов или услуг, необходимых для проекта;

7. **деловые партнеры** также являются сторонними компаниями, но они имеют с предприятием особую связь, иногда приобретенную посредством процедуры сертификации. Деловые партнеры предоставляют специализированную экспертную помощь или играют отведенную им роль, например, осуществляют установку, настройку в соответствии с требованиями пользователя, обучение или поддержку.

На этапе планирования для каждой роли должен быть определен список навыков, необходимых членам команды проекта. Для разработки списка рекомендуется использовать **реестр навыков** - список категорий и компонентов навыков для определенного класса команды исполнителей проекта.

Для обеспечения анализа совокупностей навыков компоненты группируются в четыре категории: технические навыки, административные, навыки межличностного общения, стратегические навыки. Для каждого навыка отмечаются рейтинг критичности и рейтинг способностей. Для оценки рейтинга принято использовать 4-балльную шкалу.

Таблица 2 - Шкала рейтингов критичности и способностей

Рейтинг	Критичность	Квалификация
1	Неважно/Маловажно	Отсутствие навыков/слабые навыки
2	Важно	Базовые навыки
3	Очень важно	Высокая квалификация
4	Критично для успеха проекта	Уникальная квалификация

Таблица 3 - Реестр навыков для команды исполнителей проекта

Категории и компоненты навыков	
Технические навыки Умение управлять проектом и его технологией Оказание помощи в разрешении проблем проекта Взаимодействие с техническим персоналом Участие в достижении компромиссов Понимание тенденций Понимание основных задач маркетинга Наличие навыков системного анализа	Навыки межличностного общения и лидерства Оказание помощи в решении проблем Построение многофункциональной команды Определение целей Получение поддержки высшего руководства Мотивация членов команды Управление конфликтами
Административные навыки Привлечение уникальных специалистов Навыки эффективного общения Умение делегировать полномочия Ведение переговоров с целью обеспечения ресурсами Календарное планирование Понимание политик и рабочих процедур Сотрудничество с другими проектными командами	Стратегические навыки Стратегическое планирование Принятие стратегических решений Умение работать в условиях риска Умение лидировать

Для закрепления участников в проектном менеджменте также разрабатывают реестр участников монопроекта, включающий в себя следующую информацию: Ф.И.О. участника,

наименование организации (при необходимости); должность участника; роль в проекте; властные полномочия; контактная информация. Пример реестра участников монопроекта приведен в табл. 4.

Таблица 4 – Реестр участников монопроекта по вовлечению молодых специалистов в деятельность ж/д станции

Ф.И.О.	Должность	Роль в проекте	Полномочия в проекте	Контактная информация
Грищенко А.Ф.	Начальник станции	Заказчик, спонсор	Значительные	тел. 8-913-611-XX-XX e-mail: gr11@mail.ru
Зиновьева О.Г.	Специалист по управлению персоналом станции	Менеджер проекта	Значительные	тел. 8-913-611-XX-XX e-mail: gr12@mail.ru
Иванова К.Л.	Начальник ПЭО	Консультант	Незначительные	тел. 8-913-611-XX-XX e-mail: gr13@mail.ru
Яшин А.Ф.	Юрист	Консультант	Незначительные	тел. 8-913-611-XX-XX e-mail: gr14@mail.ru
Холопов С.А.	Руководитель МИК	Участник команды проекта	Умеренные	тел. 8-913-611-XX-XX e-mail: gr15@mail.ru
Маркова А.С.	Стажер отдела по управлению персоналом	Участник команды проекта	Умеренные	тел. 8-913-611-XX-XX e-mail: gr16@mail.ru

Заинтересованные стороны– люди и организации, оказывающие влияние на членов основной и расширенной команд и на ход работ по проекту, но не вступающие с ними в прямое сотрудничество. Как правило, к ним относятся заказчики/пользователи и спонсоры.

Заказчик/пользователь– это лицо или организация, которые будут пользоваться продуктом, услугой или результатом проекта. Заказчики/пользователи могут быть внутренними и/или внешними по отношению к исполняющей организации, также может существовать несколько уровней заказчиков.

Спонсор – это лицо или группа лиц, которые предоставляют финансовые ресурсы (наличными или в любом другом виде) для проекта. Когда впервые возникает замысел проекта, спонсор поддерживает его. Спонсор сопровождает проект на протяжении процесса вхождения в контакт и отбора до получения официального одобрения и играет важную роль в разработке первоначального содержания и устава.

Контрольные вопросы:

- 1.Формирование и развитие команды проекта. Основные характеристики команды проекта.
- 2.Принципы формирования команды. Организационные аспекты формирования команды.
- 3.Эффективность команды проекта.

Список литературы, рекомендуемый к использованию по данной теме: [1-5].

Практическое занятие 10

Управление командой проекта. Роли в команде

Цель занятия: формирование практических умений и навыков по теме практической работы.

В результате освоения темы формируются компетенции:

ПК-1, ПК-4.

Организационная форма занятия: решение практических и ситуационных задач.

Теоретическая часть:

С точки зрения социальной психологии команда, будучи малой группой, переживает определенные процессы в разные периоды своего существования и в ней действуют

психологические механизмы, закономерные для малой группы. Этот момент необходимо учитывать в процессе управления командой, в частности, при дальнейшей разработке календарного плана работ проекта.

Команда в своем развитии переживает следующие этапы:

Этап первый – набор команды, знакомство, адаптация. Этап характеризуется как крайне неблагоприятный с точки зрения продуктивности работы по проекту. Команда не способна на синхронную, взаимозаменяемую, творческую работу.

Этап второй – соперничество за лидерство и ресурсы. Этап неблагоприятный для синхронной креативной работы в силу того, что складывается ролевая структура малой группы, имеют место латентные конфликты, выражающиеся внешне как бесконечные препирательства, перекалывание ответственности, мелкие дискуссии и т.д.

Этап третий – наибольшая продуктивность. Если проджект-менеджеру удалось разрешить проблемы предыдущих этапов и сформировать коллектив, то команда далее способна функционировать с максимальной отдачей. Этап является самым длительным и самым благоприятным для синхронной творческой работы. Максимальный уровень командного патриотизма и работоспособности.

Этап четвертый – реорганизация. Этап характеризуется как неблагоприятный, но кратковременный. Вызван бывает любыми совершающимися изменениями в любой точке пространства командной работы. На краткое время отбрасывает команду на второй этап.

Этап пятый – «смерть команды». Крайне неблагоприятный этап, имеющий место перед близким завершением работ по проекту и роспуском команды. Либо, в случае долгосрочного проекта, наступает как определенный «застой» в работе команды. Является существенным препятствием для благоприятного окончания проекта и передачи документации пользователю проекта в первом случае, и осуществлению плодотворной работы во втором случае.

Требует от проджект-менеджера специальных умений и навыков работы с персоналом для преодоления проблем данного этапа.

Задание

Анализ ситуации «В ожидании завершения проекта» Проект разработки программного продукта, предназначенного для управления персоналом, подходил к успешному завершению. В течение 1,5 лет старший программист работал в этом проекте и был весьма доволен этой работой. Он оказался среди людей, которые его понимали и которых понимал он. Руководитель проекта сумел создать команду, в которой гармонично присутствовал дух неформального сотрудничества и четкого понимания своей ответственности за проект. Это послужило одной из причин успеха проекта — он завершался в срок и с экономией бюджета в 23 тыс. долл. Но в ожидании завершения проекта у отдельных членов команды стало нарастать негативное отношение к работе по проекту. На одном из совещаний старший менеджер решил поставить вопрос о своей судьбе после завершения проекта. Старший менеджер: «Через недели завершается этап опытной эксплуатации нашей системы и проект завершится. Вместе с проектом исчезнет и его команда. Меня это очень сильно огорчает». Руководитель проекта: «Действительно, в успехе есть некий горький осадок. Честно говоря, я не могу гарантировать тебе, что в следующем проекте мы будем работать вместе. Но даже если это и произойдет, то многие из команды все же попадут в другие проекты. Я думаю, что сильно огорчаться по этому поводу не стоит. Все будет нормально. В нашей компании сложилась хорошая система управления проектами, которая обеспечивает создание новых успешных команд проектов. Что касается тебя, то я готов буду взять тебя в свою новую команду или рекомендовать одному из моих коллег. Хотя, повторяю, никаких гарантий дать не могу». Старший менеджер: «Новая команда — это всегда неопределенность. Создание команды весьма тонкий процесс. Здесь может все испортить один человек, который по тем или иным причинам не сможет вписаться в складывающуюся организационную культуру. Но не это самое страшное. Я готов работать в новом проекте. Но меня больше пугает возвращение в отдел в качестве функционального работника. В ходе проекта я окончательно утратил какие бы то ни было связи с моими бывшими коллегами. В двух случаях в ходе нашего проекта я действовал откровенно против них, но это было в интересах проекта. По-другому я не мог поступить. Представляю, какой прием мне окажут в

отделе информационных технологий». После совещания старшему программисту предстояло отладить отдельную часть программы, по которой были высказаны некоторые замечания. После трех дней работы он заявил руководителю проекта, что он обнаружил в программе более серьезные недостатки, нежели обнаруженные во время опытной эксплуатации. После обсуждения выявленных недостатков с остальными членами команды проекта было принято решение об остановке передачи программы в опытную эксплуатацию и возобновлении работ по программированию. Проект был завершен с опозданием на 8 месяцев и превышением бюджета в \$75 тыс.

Задание:

Внимательно изучите предложенную ситуацию.

1. Ответьте на вопросы: что в итоге желательно получить или иметь; что мешает получению желаемого.

2. Разделите группу на две подгруппы – «генераторов» и «критиков». 4 Выберите в каждой подгруппе руководителя. Этап молчаливого генерирования (10–15 мин). Членам группы необходимо дать письменные ответы на поставленную задачу в полной тишине (обязательное условие). Этап неупорядоченного перечисления идей. Руководитель предлагает участникам по кругу назвать записанные им решения проблемы. Этап уяснения идей. На этом этапе происходит быстрое рассмотрение зарегистрированного перечня идей. Подготовка каждой группой письменного отчета. Этап голосования и ранжирования. Все участники должны проранжировать предложенные идеи, оценивая самую важную – максимальным баллом, а наименее важную – минимальным и т.д. По результатам проделанной работы оформите отчет, содержащий следующие элементы: – тема и цель работы; – краткая характеристика поставленной проблемы (задачи); – четкое и краткое изложение идей (количество их должно быть максимально большим); – выводы.

Контрольные вопросы:

1. Методы формирования команды проекта.

2. Мотивация команды проекта.

3. Организация совместной деятельности команды проекта. Принятие решений в команде.

4. Обучение и развитие персонала проекта.

Список литературы, рекомендуемый к использованию по данной теме: [1-5].

Практическое занятие 11

Основы проектного финансирования.

Цель занятия: формирование практических умений и навыков по теме практической работы.

В результате освоения темы формируются компетенции:

ПК-1, ПК-4.

Организационная форма занятия: решение практических и ситуационных задач.

Теоретическая часть:

Процесс финансирования реализации инвестиционных проектов осуществляется в течение нескольких этапов жизненного цикла проекта и включает работы как на предынвестиционной стадии жизненного цикла проекта, так и на собственно инвестиционной и частично — эксплуатационной стадии.

Принятие решения о целесообразности участия банка (или любого другого инвестора/кредитора) в проекте осуществляется на основе методологии проектного анализа и оценки эффективности инвестиционных проектов с учетом принятой в банке инвестиционной политики.

После принятия решения об участии в проекте банк приступает к этапу организации финансирования проекта — выбору наиболее целесообразных инструментов и форм финансирования и структурированию сделки.

Инвестиционные проекты всегда реализуются в целях развития бизнеса и требуют для своего выполнения, прежде всего, долгосрочных источников финансирования.

Из всего многообразия средне- и долгосрочных инструментов финансирования развития

бизнеса, рассматриваемых в данной лекции, для финансирования проекта, реализуемого конкретной компанией, можно использовать как моноинструментальные схемы с применением одного инструмента (например, инвестиционный кредит), так и мультиинструментальные схемы финансирования с применением сочетания различных инструментов.

Задание

Кейс. Банк «Башмашкредит» рассматривает возможность финансирования проекта по производству двигателей для мини-тракторов на местном машиностроительном заводе по немецкой технологии (раньше они импортировались). Потребность финансирования данного проекта составляет 556 тыс. долл. Документы, представленные в банк, говорят о перспективности и хорошей прибыльности проекта. Руководство банка склонно принять положительное решение по поводу его финансирования при условии разработки и осуществления плана по контролю за реализацией проекта.

Ответьте письменно на вопрос:

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

Контрольные вопросы:

1. Основные термины и определения в сфере современных технологий.
2. Основные виды работ по управлению проектом.
3. Содержание подсистем управления проектом и принципы их взаимодействия.
4. Использование информационных технологий и современного ПО в инвестиционном проектировании.

Список литературы, рекомендуемый к использованию по данной теме: [1-5].

Контрольные вопросы:

1. Источники и методы финансирования проектов.
2. Особые формы проектного финансирования.

Список литературы, рекомендуемый к использованию по данной теме: [1-5].

Практическое занятие 12

Основы проектного финансирования. Финансовое обоснование проектов

Цель занятия: формирование практических умений и навыков по теме практической работы.

В результате освоения темы формируются компетенции:

ПК-1, ПК-4.

Организационная форма занятия: решение практических и ситуационных задач.

Теоретическая часть:

Механизм проектного финансирования является важным инструментом обеспечения экономического роста большинства развитых стран. Проведенные авторами настоящего исследования эконометрические расчеты показывают, что при изменении объема финансирования реализации инвестиционных проектов с применением механизмов проектного финансирования на 1% объем мирового ВВП может увеличиваться в среднем на 0,14%, учитывая мультипликативное воздействие инвестиций на экономику через изменение внутреннего спроса. На основе проектного финансирования в мире реализуется огромное количество проектов. По данным Dialogic, к началу 2015 г. на принципах проектного финансирования в мире было реализовано свыше 11 тыс. проектов на сумму более 7,5 трлн. долл. США.

Пока использование проектного финансирования в Российской Федерации не получило достаточно широкого распространения по сравнению с другими формами реализации инвестиционных проектов.

Задание

Предприятие организовано в форме общества с ограниченной ответственностью в 2003 г. Полное наименование предприятия - «Общество с ограниченной ответственностью Стройбаза

"Тёплый дом"». ООО Стройбаза «Теплый дом» осуществляет деятельность на рынке строительных материалов (оптово-розничная торговля строительными отделочными материалами), работа в сфере поставок материалов на строительные площадки по взаимозачету за квадратные 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 строительными 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 2022 г. представлены в табл. 1.

Таблица 1. Структура клиентов в ООО Стройбаза «Теплый дом» в 2022 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 «Мазстро», 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 г.Ставрополь. 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 предприятия 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 2 - Результаты финансовой деятельности

Показатель	Значение показателя,			Изменение показателя		Средне годовая величина,
	2020 г.	2021 г.	2022 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	-7 908	-11 950	-14 564	-6 656	4	-11 474

процентов к уплате						
ЕВІТ (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	4	-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 Ставропольском рынке, представлен в табл. 3.

Таблица 3 - Анализ показателей конкурентоспособности компаний, работающих на Ставропольском рынке

Конкуренты	Цена	Наличие скидок и акций	Наличие доставки	Реклама	Широкий ассортимент	а с с Б е з о р т н а л и м е и ч н н т а ы й рас чет	Работа на заказ	Наличие интернет-сайта	Количество услуг	в о о о о	Средний балл	Место в рейтинге
«Стройформат»	5	5	5	5	3	3	3	2	5	3 6	4	3
Сатурнстроймаркет»	5	5	5	5	4	5	4	4	3	4 0	4,4 4	2
«Дом-Строй»	3	3	0	0	3	1	0	0	3	1 3	1,4	13
«Меркурий»	5	4	5	2	4	4	2	2	5	3 3	3,6 6	5
«Элит-Строй»	4	3	2	2	4	1	3	0	2	2 1	2,3 3	11
«Технострой»	5	5	5	3	3	4	3	0	5	3 2	5,5 5	1
«Дом и ремонт»	5	5	5	3	4	1	4	3	3	3 3	3,6 6	6
«Славдом»	3	3	3	2	3	2	2	2	5	2 3	2,5 5	10
«Стройдаром»	5	5	5	4	3	3	4	3	3	3 3	3,8	4

										5	8	
«ФасадСтрой-Маркет»	5	5	5	5	2	1	1	0	3	2 7	3	8
«Муравейник»	5	5	5	5	4	2	0	2	4	3 0	3,3 3	7
«СтройБизнес»	3	4	3	1	3	3	0	0	4	2 1	2,3 3	11
«Ставрополь СМ»	3	3	2	1	4	2	0	0	4	1 9	2,1 1	12
«СтройПартнер»	5	4	2	2	4	2	2	0	4	2 5	2,7 7	9
«Теплый дом»	5	2	2	2	4	3	3	0	4	2 5	2,7 7	9

В табл. 4 представлен SWOT-анализ ООО Стройбаза «Теплый дом».

Таблица 4 - 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.

Практические задания по кейсу

Разработать проект повышения конкурентоспособности предприятия.

Проанализировать способы финансирования проекта, их преимущества и недостатки.

Выявить ресурсы, определяющие стоимость данного проекта.

Определить необходимые объемы и источники финансирования проекта.

Обосновать выбор формы проектного финансирования.

Контрольные вопросы:

1. Организация проектного финансирования.

2. Влияние различных форм финансирования проектов на хозяйственную деятельность муниципального образования.

Список литературы, рекомендуемый к использованию по данной теме: [1-5].

Практическое занятие 13

Оценка эффективности инновационно-инвестиционных проектов.

Цель занятия: формирование практических умений и навыков по теме практической работы.

В результате освоения темы формируются компетенции:

ПК-1, ПК-4.

Организационная форма занятия: решение практических и ситуационных задач.

Теоретическая часть:

Системы оценки успешности маркетинговой деятельности разрабатываются для того, чтобы убедиться, что компания достигла заданного уровня объема продаж, прибыли и других целей, сформулированных в ее маркетинговых и стратегических планах.

Разработка систем контроля для оценки успешности маркетинговой деятельности на уровне товарно-рыночных позиций и отдельных мероприятий предполагает получение ответов на четыре важных вопроса: Кому какая информация нужна? Когда и как часто нужна информация? 3.Каким образом необходимо предоставлять информацию (способ, формат, уровень агрегирования)? 4. Какие непредвиденные обстоятельства следует предусмотреть?

По сути, разработка системы оценки эффективности маркетинговой деятельности подобна проектированию приборного щитка автомобиля. Такая система должна включать наиболее важные показатели для оценки того, продвигается ли машина или компания к своей цели. Так, на приборном щитке автомобиля имеется спидометр и одометр для оценки меры приближения к месту назначения, измеритель запаса бензина, предупредительная световая сигнализация неисправной работы двигателя или тормозной системы и т. д. В то же время отсутствуют приборы для определения того, сколько осталось жидкости для стеклоочистителя, какой вес перевозит машина и другие относительно не важные индикаторы. То же самое является верным и в отношении компании: «водители», которые управляют бизнесом, должны знать определенную значимую информацию по управлению «машиной» — или стратегией, — в то время как другие менее важные индикаторы можно опустить или предоставлять только по требованию.

Задание

Кейс. Вам на рассмотрение поступил проект со следующими характеристиками: годовой выпуск продукции — 600 комбайнов по цене 125 тыс. руб.; численность занятых — 85 чел.; общая стоимость строительства — 285 млн руб.; стоимость основных производственных фондов — 560 млн руб.; себестоимость продукции — 100 тыс. руб. Рассчитайте следующие технико-экономические показатели и занесите их в таблицу.

Показатель	Расчетная формула	Значение	Единица измерения
Мощность предприятия: — в натуральном выражении — в стоимостном выражении	Цена продукции Годовой объем производства		
Общая численность работающих			
Годовой выпуск продукции на одного работающего (выработка): — в натуральном выражении — в стоимостном выражении			
Общая стоимость строительства			
Стоимость основных производственных фондов			

Контрольные вопросы:

1. Основные принципы оценки эффективности инновационно-инвестиционных проектов.
 2. Исходные данные для расчета эффективности проекта. Основные показатели эффективности проекта.
 3. Оценка эффективности инновационно-инвестиционных проектов.
- Список литературы, рекомендуемый к использованию по данной теме: [1-5].

Оценка эффективности инновационно-инвестиционных проектов. Показатели эффективности

Цель занятия: формирование практических умений и навыков по теме практической работы.

В результате освоения темы формируются компетенции:

ПК-1, ПК-4.

Организационная форма занятия: решение практических и ситуационных задач.

Теоретическая часть:

Для того, чтобы проектное управление приносило пользу, а не отнимало время сотрудников, необходимо грамотно оценивать эффективность его планирования, организации и управления. Оценивая эффективность управления проектами можно выявить сильные и слабые стороны проектного отдела, скорректировать работу, выявить новые векторы развития компании. Расскажем о том, какими способами можно оценить эффективность управления проектами в маркетинговой сфере. Актуальность рассматриваемой темы обусловлена тем, что российским компаниям в условиях современной жесткой конкуренции, нестабильной экономики и политики, чтобы активно развиваться необходимо уделять особое внимание оценке эффективности управления инновационно-инвестиционными проектами компании для получения отдачи от инвестиций и тем самым максимизировать прибыль. Сфера маркетинга — сфера, которая необходима каждому бизнесу, если он хочет развиваться и быть конкурентоспособным на рынке. В этой сфере весьма необходимо проектное управление. Оценка эффективности маркетинга — трудная задача. Так как не всегда предоставляется возможность выразить количественный эффект, получаемый за счет маркетинговых мероприятий. Несмотря на достаточное внимание, уделяемое проблемам эффективности как зарубежными, так и российскими специалистами маркетинга, до настоящего времени нет четко выстроенной системы категорий, методов, показателей, позволяющих оценивать маркетинговую деятельность. Чтобы грамотно оценить эффективность управления проектами в сфере маркетинга, необходимо определиться с показателями, по которым будет оцениваться эта эффективность. В нашей статье мы рассмотрим два основных показателя — качественный и количественный показатели. Одним из качественных показателей успешности маркетингового проекта является достижение поставленных целей. Особое внимание стоит уделить именно качественной постановке целей. Согласно системе постановке целей «SMART», созданной ещё в 1965 году и широко используемой в проектном управлении, поставленные цели должны обладать следующими свойствами: – конкретика в формулировке желаемого; – измеримость в определенных единицах; – согласованность с реальным положением вещей; – достижимость в существующих обстоятельствах; – ограниченность во времени. Качественная постановка целей ведёт к более лёгкому их достижению. Количество и качество достигнутых целей — также один из показателей эффективности управления инновационно-инвестиционными проектами. Проект можно считать успешным, если были достигнуты все поставленные цели. Также стоит учитывать время, затраченное на достижение каждой цели. Следующим показателем качественной оценки можно считать повышение степени эффективности работы согласно заранее установленным параметрам. Такими параметрами могут стать решение поставленных задач, выход товара на новые рынки продаж и так далее. Количественная оценка эффективности управления маркетинговым проектом может быть осуществлена посредством сравнительного анализа изменения каких-либо характеристик: – отклонения в бюджете, утвержденном на определенный проект; – отклонение в выполнении работ или в расписании; – число неразрешенных трудностей и проблем; – избавление от недостатков, которые были обнаружены во время проверки качества проекта; – полная укомплектованность проектной группы. Вопросом количественной оценки эффективности управления в той или иной степени занимались Д. Нортон, Р. Каплан, Д. Ленсколд. В основе их подходов количественной оценки лежит оценка маркетинга с помощью определенных показателей. Для этих целей можно использовать систему сбалансированных показателей. Система сбалансированных показателей Д. Нортон, Р. Каплана имеет много достоинств, но в то же время имеются и недостатки. Рассмотрим её подробнее. Система сбалансированных показателей (ССП или BSC — balanced scorecard) включает в себя финансовые и не финансовые показатели, как одни

из важнейших критериев оценки результатов деятельности. Задача этой системы состоит в том, чтобы трансформировать стратегические цели компании в конкретные, вполне осязаемые задачи и показатели, сгруппированные по четырем различным направлениям, таким как финансы, маркетинг, внутренние бизнес-процессы, обучение персонала. Для каждой определённой цели проекта вырабатываются ключевые показатели деятельности (KPI — Key Performance Indicator). KPI — это показатель достижения успеха в определённой деятельности. Считаются количественно измеримыми индикаторами достигнутых результатов. С помощью подбора ключевых показателей деятельности, которые являются, по сути, измерителями достижимости целей, организация получает хорошо сбалансированную картину краткосрочных и среднесрочных целей, финансовых и нефинансовых показателей маркетинговой деятельности. Выделяются следующие виды ключевых показателей: KPI результата — сколько и какой результат произвели в результате выполненного проекта. KPI затрат — сколько ресурсов было затрачено во время работы над проектом. KPI функционирования — показатели выполнения бизнес-процессов (позволяет оценить соответствие процесса требуемому алгоритму его выполнения). KPI производительности — производные показатели, характеризующие соотношение между полученным результатом и временем, затраченным на его получение. KPI эффективности (показатели эффективности) — это производные показатели, характеризующие соотношение полученного результата к затратам ресурсов. При разработке показателей процесса необходимо придерживаться следующих правил: Набор показателей должен содержать минимально необходимое их количество для обеспечения полноценного управления бизнес-процессом. Каждый показатель должен быть измерим. Стоимость измерения показателя не должна превышать управленческий эффект от использования данного показателя. Основное назначение систем сбалансированных показателей заключается в обеспечении функций сбора, систематизации и анализа информации, необходимой для принятия стратегических управленческих решений. Систему сбалансированных показателей нельзя назвать просто учетной системой, она является составной частью системы проектного управления организации и может выступать в качестве ее основного ядра. Количественные методы оценки эффективности маркетинга требуют сравнения затрат на маркетинговый проект с полученной валовой прибылью и затрат на рекламу с объемом продаж, они характеризуют конечные финансовые результаты. Возвращаясь к качественным показателям успешности проекта в сфере маркетинга, можно сказать, что качественные методы предусматривают в том числе и использование маркетингового аудита, в ходе которого осуществляется всесторонний анализ внешней среды проекта, а также всех угроз и возможностей. Выделяются также маркетинговый контроль, ориентированный на результаты, и маркетинг-аудит, то есть анализ качественных сторон проекта. Социологические методы оценки эффективности инновационно-инвестиционных проектов нацелены на использование инструментов прикладной социологии — разработку программы социологического исследования и в соответствии с ней проведение самого исследования. Балльные методы оценки эффективности позволяют определить эффективность по каждому пункту проекта с учетом соблюдения перечня критериев, соответствия структур и процессов концепции маркетинга с выставлением определенных баллов по каждому критерию. Также ещё одним способом оценки эффективности проектного управления в маркетинговой сфере является анализ и проведение SWOT анализа. SWOT анализ — это один из самых распространенных и простых в использовании видов анализа. С его помощью можно выявить внутренние и внешние факторы, влияющие на успех проекта.

Задание

Кейс. ООО «Формула Уюта» было организовано 11 июня 2018 г.

Основными видами деятельности ООО «Формула уюта» являются: производство пластиковых окон; производство алюминиевых оконных и балконных конструкций; монтаж пластиковых и алюминиевых конструкций любой сложности; сервисное и гарантийное обслуживание любых оконных конструкций;

изготовление и монтаж витражей; изготовление и монтаж конструкций для зимнего сада; внутренние отделочные работы балконов и лоджий; ламинирование и любые цветные решения для

оконных конструкций.

К производству предлагаются несколько видов оконных конструкций:

- глухие конструкции;
- поворотно-откидные конструкции;
- комбинированные конструкции (глухие с поворотно-откидными створками).

В настоящее время на рынке оконных конструкций наблюдается большая конкуренция.

Конкурентов можно разделить на несколько основных групп:

- 1) компании, оказывающие весь спектр услуг в структуре ПВХ (производство, установка, обслуживание);
- 2) компании, оказывающие весь спектр услуг в структуре ПВХ и металлоконструкций (производство, установка, обслуживание);
- 3) компании-дилеры, которые устанавливают окна от ведущих производителей региона.

Ставропольский рынок окон ПВХ и алюминиевых конструкций, несмотря на кризис, ежегодно растет минимум на 30-40 %.

Это связано с увеличением спроса на продукцию, увеличением конкуренции и снижением стоимости данных товаров.

В настоящее время ООО «Формула уюта» - стабильно работающее предприятие.

Таблица 1 - Показатели финансовой отчетности ООО «Формула уюта» в 2021-2022 гг., тыс. руб.

Показатели	Порядок расчета № кода строк	2021 г.	2022 г.	Темп роста по годам, %	
				2021	2022
Валюта баланса	А-300; П-700	2094 8	26789	102,1	127
Собственные средства предприятия	Стр. 490+640+650	1107 2	11616	109,4 4	105
Объем реализации	Ф №2 стр.010	1594 6	45855	112,0 1	288
Себестоимость продукции	Ф №2 стр. 020	1326 3	38992	107,5 3	294
Доля себестоимости в выручке	Стр. 010	0,832	0,850	100,1 2	102
Прибыль до налогообложения	Ф №2 стр. 140	2751	3671	108,9 9	173

Цена капитала предприятия по балансу составляет 11 %. Сумма собственных средств, доступных для финансирования проекта, составляет 600 тыс. руб. Штатное расписание предприятия представлено в табл. 2.

Таблица 2 - Штатное расписание ООО «Формула уюта» (по состоянию на 01.01.2023)

Должность	Количество, чел.
Директор	1
Главный бухгалтер	1
Заместитель директора по производству	1
Начальник цеха производства ПВХ	1
Начальник цеха производства металлоконструкций	1
Начальник стекольного цеха	1
Начальник отдела закупок	1
Начальник отдела продаж	1

Начальник отдела монтажа и отделочных работ	1
Рабочие производственных подразделений	26
Менеджеры по закупкам	2
Менеджеры по продажам	6

Практические задания по кейсу

1. Разработать проект создания нового товара.
2. Составить план управления качеством проекта.
3. Проанализировать процесс контроля качества проекта с использованием не менее двух методов контроля качества.
4. Рассмотреть организационное обеспечение управления качеством проекта.
5. Определить основные направления совершенствования управления качеством проекта.

Контрольные вопросы:

1. Влияние риска и неопределенности при оценке эффективности проекта.
2. Оценка ожидаемого эффекта проекта с учетом количественных характеристик неопределенности.

Список литературы, рекомендуемый к использованию по данной теме: [1-5].

Практическое занятие 15

Особенности управления инновационно-инвестиционными проектами.

Цель занятия: формирование практических умений и навыков по теме практической работы.

В результате освоения темы формируются компетенции:

ПК-4.

Организационная форма занятия: решение практических и ситуационных задач.

Теоретическая часть:

Управление проектами имеет большое значение в маркетинге, потому что оно помогает менеджерам заниматься организацией, сотрудничать и воплощать в жизнь свою концепцию в нескольких командах и в ходе нескольких кампаний одновременно.

Для проведения сложных кампаний и реализации стратегий менеджеру инновационно-инвестиционных проектов обычно бывают нужны инструменты для распределения ресурсов, составления смет, проверок документов и учета времени. Эти инструменты позволяют эффективно управлять работой, упростить выставление счетов и сократить бесконечные циклы согласований с клиентами.

В идеале инструмент управления инновационно-инвестиционными проектами должен создавать единый информационный центр для участников команды, клиентов и других заинтересованных лиц.

Задание

Компания Starbucks рассматривает свою социальную ответственность в глобальном масштабе. Все ее социальные проекты проводятся в рамках единой программы Starbucks™ Shared Planet™ (Наша общая планета). Эта программа включает три больших направления:

Этическое и культурное развитие

Охрана окружающей среды

Местная социальная активность

В 2009 компания Starbucks организовала проект Buy (STARBUCKS)RED. Help save lives.

Социальная цель этого проекта заключалась в привлечении внимания людей и оказании помощи больным СПИДом в Африке. На кофе и сопутствующих товарах с красной этикеткой компания указывала, сколько денег она будет перечислять с каждой покупки в фонд приобретения

медикаментов для больных СПИДом. Кроме того, за каждый рисунок, сделанный посетителями на сайте Starbucks Love Project.com, компания также перечисляла по 5 центов. Таким образом, менее чем за год было перечислено средств на 7 млн. дней полного лекарственного обеспечения больных. Чтобы привлечь внимание людей к этой деятельности компания пригласила музыкантов из 156 стран мира, которые в одно и то же время - 7 декабря 2009 в 13.30 по Гринвичскому времени записали известную песню Биттлз «All You Need is Love». Эта запись стала невероятно популярной: только за две недели после размещения на платформе YouTube состоялось более 200 тыс. просмотров. Большое число людей по всему миру распространили ее через социальную сеть Facebook. Впечатляющий проект исполнения знаменитой песни вы можете посмотреть на <http://www.youtube.com/watch?v=Nh7D2g5v-Sg>. Поскольку поток желающих участвовать все время рос, Starbucks продлила акцию еще на год.

Задание:

К какому типу проектов относится данный проект? За счет каких факторов он стал успешным?

Контрольные вопросы:

1. Проекты в маркетинговой деятельности.
 2. Маркетинговые проекты, как главное направление, обеспечивающее комплексное и системное управление маркетингом.
 3. Особенности управления маркетинговым проектом.
 4. Технологии управления инновационно-инвестиционными проектами.
- Список литературы, рекомендуемый к использованию по данной теме: [1-5].

Практическое занятие 16

Особенности управления инновационно-инвестиционными проектами. Методы управления

Цель занятия: формирование практических умений и навыков по теме практической работы.

В результате освоения темы формируются компетенции:

ПК-1, ПК-4.

Организационная форма занятия: решение практических и ситуационных задач.

Теоретическая часть:

Используйте Agile-планирование для сохранения гибкости.

По результатам одного из опросов, маркетологи, использующие Agile-процессы управления проектами, на 252% чаще сообщают об успешном выполнении проектов. И не забывайте, что Agile-методологии применяются не только в сфере разработки программного обеспечения.

Постарайтесь разбить ваш маркетинговый проект на этапы для выполнения долговременной работы, например для разработки содержимого веб-сайта или для увеличения числа подписчиков на Pinterest. Определите для каждого этапа двух-трехнедельные периоды — спринты, а затем запланируйте задачи в этих временных рамках, чтобы было проще приоритизировать каналы с самой высокой окупаемостью инвестиций.

Упростите хранение и поиск материалов.

Организируйте централизованный доступ к документам, изображениям, видео, диаграммам и иллюстрациям. Используйте теги для упрощения поиска и создания ссылок.

Создайте в черновом варианте и протестируйте рабочие процессы для повторяющихся задач.

Этот совет особенно полезен, если вы проводите кампании в социальных сетях. Как только вы составите график публикаций, наиболее подходящий для вашей аудитории и выбранной платформы, усовершенствуйте порядок операций, согласовав виды контента и даты публикаций, чтобы максимально увеличить свой потенциал роста.

Используйте канбан-доску.

Канбан-доска — это наглядный и простой для понимания инструмент. Пользуйтесь ею в проектах с последовательными этапами и большим количеством участников.

Ставьте цели по методике SMART.

Цели проекта по методике SMART всегда четко определены. Поделитесь ими с участниками команды, чтобы они смогли проникнуться вашей концепцией или заранее сообщить о возможных проблемах.

Используйте инструменты для управления проектами.

Единственный работающий способ управлять сложными инновационно-инвестиционными проектами сводится к использованию инструмента, позволяющего централизованно хранить всю проектную информацию. Маркетинг — очень сложная сфера, где все взаимосвязано, и единственное недоразумение или забытая мелочь может перечеркнуть усилия даже самой опытной команды. Инструменты управления проектами позволяют свести к минимуму количество таких проблем и даже устранить возможность их появления еще до начала проекта.

Попробуйте использовать шаблон маркетингового плана.

Шаблон маркетингового плана избавит вас от неопределенности при управлении проектом и поможет сэкономить время, поскольку вам не придется создавать процесс с нуля. Вы можете воспользоваться готовым шаблоном или на его основе разработать собственные варианты.

Автоматизируйте рассылку уведомлений.

Добавляйте зависимости задач, чтобы при завершении одного из этапов исполнитель, ответственный за следующий этап, сразу получал уведомление. Это поможет быстрее начинать работу и улучшить обмен информацией.

Задание

Какие знания нужны для поиска инновационно-инвестиционных проектов?

Составьте схему «Проект в контексте бизнес-целей его участников».

Разработайте и рассмотрите возможные схемы и этапы поиска инновационно-инвестиционных проектов.

Контрольные вопросы:

1. Модели управления инновационно-инвестиционными проектами.
2. Построение организационных структур научно-исследовательских и проектных работ.
3. Маркетинг проекта.
4. Оценка эффективности системы проектного управления маркетинговой деятельностью.

Список литературы, рекомендуемый к использованию по данной теме: [1-5].

Список литературы, рекомендуемый к использованию по данной теме: [1-5].

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Основная литература

1. Земсков, Ю. П. Основы проектной деятельности Электронный ресурс / Земсков Ю. П., Асмолова Е. В. : учебное пособие. - 2-е изд., стер. - Санкт-Петербург : Лань, 2020. - 184 с. - ISBN 978-5-8114-4395-6, экземпляров неограничено
2. Мамонтов, С. А. Управление инновационно-инвестиционными проектами на предприятии : учебное пособие / С. А. Мамонтов, Н. М. Глебова. - Москва : ИНФРА-М, 2021. - 174 с. - (Высшее образование: Бакалавриат). Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks. - ISBN 978-5-16-009794-7, экземпляров неограничено.

Дополнительная литература

3. Беликова, И. П. Организационное проектирование и управление проектами / И.П. Беликова. – Ставрополь : Ставропольский государственный аграрный университет, 2014. – 88 с., экземпляров неограничено.

4. Черняк, В.З. Управление инвестиционными проектами [Электронный ресурс] : учебное пособие / В.З. Черняк. – Управление инвестиционными проектами, 2021–02–20. – Москва : ЮНИТИ–ДАНА, 2017. – 351 с. – Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks. – ISBN 5-238-00680-2, экземпляров неограничено.

5. Синенко, С. А. Управление проектами: Учебно–практическое пособие / Синенко С. А. – Москва : Московский государственный строительный университет, Ай Пи Эр Медиа, ЭБС АСВ, 2015. – 181 с. – Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks. – ISBN 978-5-7264-1212-2, экземпляров неограничено.

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

для обучающихся по организации и проведению
самостоятельной работы
по дисциплине «Управление инновационно-инвестиционными проектами»
для студентов направления 38.03.02 Менеджмент
направленность (профиль) Управление бизнесом

Методические указания разработаны в соответствии с рабочей программой дисциплины «Управление инновационно-инвестиционными проектами » и содержат задания к самостоятельной работе, порядок их выполнения и методические указания к ним. Предназначены для студентов направления подготовки 38.03.02 Менеджмент.

Составитель: к.э.н., доцент Воронцова Г.В.

Рецензент: к.э.н., доцент Момотова О.Н.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	35
1. Общая характеристика самостоятельной работы	36
2. План – график выполнения самостоятельной работы	37
3. Контрольные точки и виды отчетности по ним	38
4. Методические указания по изучению теоретического материала	39
5. Методические указания по подготовке к практическим занятиям	42
6. Методические указания по подготовке к самотестированию	42
7. Методические указания к подготовке к экзамену	43
8. Список рекомендуемой литературы	52

ВВЕДЕНИЕ

Дисциплина носит междисциплинарный характер и ориентирована на изучение и приобретение навыков по разработке и реализации инновационных решений.

Цель самостоятельной работы студентов: формирование и закрепление знаний по изучаемой дисциплине.

Самостоятельная работа студентов по дисциплине включает самостоятельное изучение вопросов тем по рекомендуемой литературе, выполнение и подготовку к защите практических работ, подготовку и написание курсовой работы.

1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

Целью освоения дисциплины «Управление инновационно-инвестиционными проектами» является формирование набора профессиональных компетенций студента по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, предоставление обучающимся комплексных современных знаний о теоретических и практических аспектах принятия управленческих решений.

Задачами изучения дисциплины «Управление инновационно-инвестиционными проектами» являются:

1. Знакомство студентов с актуальными тенденциями развития управления инновационно-инвестиционными проектами в России и за рубежом.

2. Формирование запаса теоретических и методологических знаний по организационно-содержательным, технологическим основам разработки инновационно-инвестиционных проектов и управления ими, оценке их результативности, качества.

3. Развитие умений разработки и реализации проектов, направленных на: развитие организации (предприятия, органа государственного или муниципального управления); организацию работы и контроля деятельности команды проекта; оценку эффективности и рисков проектов и управления ими.

В результате освоения данной дисциплины формируются следующие компетенции у обучающегося:

ПК-1 Способен применять различные подходы к организации и проведению сбора и анализа маркетинговой информации с использованием цифровых технологий для обеспечения управленческих решений в области маркетинга.

ПК-4 Способен выявлять и оценивать возможности развития организации и бизнесов, участвовать в разработке и реализации инновационно-инвестиционных проектов и программ в цифровой среде.

Планируемые результаты обучения:

Осуществляет поиск, сбор, и обработку информации (в т.ч. с использованием цифровых технологий) для обеспечения эффективных управленческих решений в сфере проектного управления на всех этапах жизненного цикла маркетингового проекта.

Демонстрирует владение основными видами деятельности по управлению инновационно-инвестиционными проектами: управления содержанием, продолжительностью, стоимостью, качеством, ресурсами, коммуникациями и рисками проекта на всех этапах его жизненного цикла и готовность к их реализации в современной бизнес-среде с учетом ее цифровой трансформации.

В результате освоения темы формируются индикаторы компетенций:

ИД-4 ПК-1. Применяет навыки сбора, группировки и систематизации информации, необходимой для анализа внутренней и внешней среды организации с использованием цифровых технологий для обеспечения управленческих решений в области маркетинга.

ИД-1 ПК-4. Участвует в процессах постановки рыночных целей, подготовки и реализации инновационно-инвестиционных проектов и программ с использованием цифровых технологий.

Самостоятельная работа по дисциплине «Управление инновационно-инвестиционными проектами» выполняется с целью получения и закрепления знаний, приобретенных при изучении теоретического материала.

2. ПЛАН – ГРАФИК ВЫПОЛНЕНИЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

Виды и содержание самостоятельной работы студента и формы контроля

Технологическая карта самостоятельной работы студента

Коды реализуемых компетенций, индикаторов	Вид деятельности студентов	Средства и технологии оценки
ИД-4 ПК-1, ИД-1 ПК-4	Самостоятельное изучение литературы	Собеседование
ИД-4 ПК-1, ИД-1 ПК-4	Тестирование	Комплект тестовых заданий
ИД-4 ПК-1, ИД-1 ПК-4	Выполнение курсовой работы	Защита курсовой работы
ИД-4 ПК-1, ИД-1 ПК-4	Подготовка к экзамену	Экзамен

3. КОНТРОЛЬНЫЕ ТОЧКИ И ВИДЫ ОТЧЕТНОСТИ ПО НИМ

Контроль качества и сроков изучения тем лекций выполняется в соответствии с учебным графиком. Оформляется в виде конспектирования текста.

Контроль качества и сроков выполнения практических заданий осуществляется в соответствии с учебным графиком. Оформляется в соответствии с заданием.

Контроль качества сдачи собеседования осуществляется в соответствии с учебным графиком.

Предусмотрена следующая рейтинговая оценка знаний студента:

№ п/п	Вид деятельности студентов	Сроки выполнения	Количество баллов
8 семестр			
1	Контрольная точка. Практические работы 1-4	7	20
2	Контрольная точка. Собеседование по темам 1-6	12	20
3	Контрольная точка. Практические работы 5-16	17	15
	Итого за 8 семестр:		55
	Итого:		55

Максимально возможный балл за весь текущий контроль устанавливается равным 55. Текущее контрольное мероприятие считается сданным, если студент получил за него не менее 60% от установленного для этого контроля максимального балла. Рейтинговый балл, выставаемый студенту за текущее контрольное мероприятие, сданное студентом в установленные графиком контрольных мероприятий сроки, определяется следующим образом:

Уровень выполнения контрольного задания	Рейтинговый балл (в % от максимального балла за контрольное задание)
Отличный	100
Хороший	80
Удовлетворительный	60
Неудовлетворительный	0

Промежуточная аттестация.

Промежуточная аттестация в форме экзамена предусматривает проведение обязательной экзаменационной процедуры и оценивается 40 баллами из 100. Минимальное количество баллов, необходимое для допуска к экзамену, составляет

33 балла. Положительный ответ студента на экзамене оценивается рейтинговыми баллами в диапазоне от 20 до 40 ($20 \leq S_{\text{экз}} \leq 40$), оценка меньше 20 баллов считается неудовлетворительной.

Шкала соответствия рейтингового балла экзамена 5-балльной системе

Рейтинговый балл по дисциплине	Оценка по 5-балльной системе
35 – 40	Отлично
28 – 34	Хорошо
20 – 27	Удовлетворительно

Итоговая оценка по дисциплине, изучаемой в одном семестре, определяется по сумме баллов, набранных за работу в течение семестра, и баллов, полученных при сдаче экзамена:

Шкала пересчета рейтингового балла по дисциплине
в оценку по 5-балльной системе

Рейтинговый балл по дисциплине	Оценка по 5-балльной системе
88 – 100	Отлично
72 – 87	Хорошо
53 – 71	Удовлетворительно
< 53	Неудовлетворительно

Необходимые указания по проведению практических занятий отражены в Методических указаниях по выполнению практических работ по дисциплине «Разработка управленческих решений» для студентов направления 38.03.02 Менеджмент [Электронный ресурс], 2025 г.

4. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ИЗУЧЕНИЮ ТЕОРЕТИЧЕСКОГО МАТЕРИАЛА

При изучении дисциплины «Управление инновационно-инвестиционными проектами» предусмотрено изучение теоретического материала. Форма контроля данного вида СРС: собеседование.

Вопросы для проведения собеседования:

Формируемые компетенции, индикаторы:

ИД-4 ПК-1. Применяет навыки сбора, группировки и систематизации информации, необходимой для анализа внутренней и внешней среды организации с использованием цифровых технологий для обеспечения управленческих решений в области маркетинга.

ИД-1 ПК-4. Участвует в процессах постановки рыночных целей, подготовки и реализации инновационно-инвестиционных проектов и программ с использованием цифровых технологий.

Вопросы для собеседования:

Сетевой график проекта и его назначение. Основные правила построения сетевых графиков. ПК-1

Понятие об устойчивости проекта. ПК-1

Этапы создания и реализации маркетингового проекта. ПК-1

Содержание основных этапов жизненного цикла проекта. ПК-1

Календарное планирование в управлении проектом. ПК-1

Планирование ресурсов проекта. ПК-1

Модели жизненного цикла проекта, их содержание. ПК-1

Использование видов организационного инструментария при анализе и проектировании систем управления проектом. ПК-1

Особенности использования информационных технологий в управлении проектом. ПК-1

Роль венчурных организаций в системе финансирования инновационной деятельности. ПК-1

Дорожная карта формирования инновационной стратегии. ПК-1

Особенности управления инновационно-инвестиционными проектами. Стандарты управления проектами.	ПК-1
Пути выхода из инновационно-инвестиционных проектов. Продажа проектов. Стратегия через сделки слияния и поглощения.	ПК-1
Качественные и количественные методы оценки инновационно-инвестиционных проектов.	ПК-4
Механизмы управления персоналом, используемые для развития инновационного потенциала компании	ПК-4
Взаимосвязь бизнес-плана и ТЭО (технико-экономического обоснования) в управлении проектом.	ПК-4
Информационно-технологическая модель управления проектом.	ПК-4
Основные показатели контроля управления продолжительностью проекта.	ПК-4
Основные принципы формирования команды проекта, примерный состав команды проекта, основные требования к менеджеру проекта.	ПК-4
Методы оперативной оценки (мониторинга) времени и стоимостных показателей работ в процессе реализации проекта	ПК-4
Основные принципы управления стоимостью проекта.	ПК-4
Коммуникации в проекте: виды, особенности.	ПК-4
Периодизация методов проектного менеджмента. Традиционный и нетрадиционный проект.	ПК-4
Обоснование маркетингового проекта. Процессы подготовки обоснования проекта. ТЭО и бизнес-план. Устав маркетингового проекта.	ПК-4
Коммуникация внутри команды. Мотивация персонала в проекте.	ПК-4
Типы инновационных стратегий. Стратегия «подрывных инноваций».	ПК-4
Стратегия «прорывных инноваций».	ПК-4
Управление проектом как направление науки и практики	ПК-4
Внешняя и внутренняя среда проекта, прямые и косвенные факторы, влияющие на управление проектом.	ПК-4
Значение технического задания для выполнения проекта.	ПК-4
Управление содержанием проекта.	ПК-4
Основные направления проектного анализа, их содержание.	ПК-4
Технология процесса подготовки, принятия и реализации управленческих решений в выполнении проекта.	ПК-4
Основные организационные структуры управления проектами.	ПК-4
Организационные структуры управления проектами: обособленный проект, функциональный проект, матричный проект.	ПК-4
Окружение маркетингового проекта и его элементы. Участники маркетингового проекта.	ПК-4
Характерные черты менеджера, управляющего инновационно-инвестиционными проектами. Необходимые качества, навыки и знания.	ПК-4
Классификация проектных рисков. Основные методы управления рисками.	ПК-4
Виды эффективности проектов и особенности их расчета.	ПК-4
Завершение маркетингового проекта. Послепроектное обслуживание объекта маркетингового проекта.	ПК-4
Организация управления проектами по принципу независимых команд. Достоинства и недостатки такой формы управления.	ПК-4
Основные источники финансирования проекта и их характеристика.	ПК-4
Оценка риска проекта с помощью построения дерева решений проекта.	ПК-4
Методы формирования команды маркетингового проекта.	ПК-4

Формирование команды и ее развитие в управлении проектом.	
Управление командой проекта на различных стадиях ее жизненного цикла.	ПК-4
Управление конфликтами в команде проекта.	ПК-4
Оценка эффективности инновационно-инвестиционного проекта в цифровой бизнес-среде. Методы оценки экономической эффективности проекта.	ПК-4
Критерии оценки эффективности инновационно-инвестиционных проектов	ПК-4

5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПОДГОТОВКЕ К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ

Для подготовки к практическим занятиям необходимо использовать Методические указания по выполнению практических работ по дисциплине «Управление инновационно-инвестиционными проектами» для студентов направления 38.03.02 Менеджмент, 2025. - [Электронная версия].

Решенные задания в письменном виде предоставляются преподавателю на проверку и подлежат защите при собеседовании.

6. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПОДГОТОВКЕ К САМОТЕСТИРОВАНИЮ

Тестовые задания:

Впишите пропущенное слово в нужном падеже.	ПК-1
Под _____ понимается процесс целенаправленного изменения или создания новой технической или социально-экономической системы.	
Какая формулировка отражает понятие исследовательского проекта и его содержание?	ПК-1
а. выполнение исследований и разработок, направленных на решение актуальных теоретических и практических задач, имеющих социально-культурное, народно-хозяйственное, политическое значение	
б. мероприятия по определению основных направлений государственной поддержки инноваций	
с. выполнение исследований и разработок, направленных на решение актуальных теоретических и практических задач, имеющих социально-экономическое значение	
Инициативный проект имеет следующее содержание:	ПК-1
а. фундаментальная научная проблема, на решение которой направлен проект	
б. конкретная фундаментальная задача в рамках проблемы, на решение которой направлен проект	
с. ожидаемые научные результаты (развернутое описание с оценкой степени оригинальности)	
д. перечень социальных институтов	
Проект развития материально-технической базы научных исследований включает:	ПК-1
а. список основных публикаций, наиболее близко относящихся к предлагаемому проекту	
б. фундаментальные проблемы, для решения которых будет использовано дорогостоящее оборудование	
с. общий план работ по приобретению и вводу в строй оборудования	
Впишите пропущенное слово в нужном падеже.	ПК-4
_____ делегирует полномочия членам группы, следит за исполнением плана, оценивает состояние работ, координирует и корректирует их выполнение.	
При наличии каких условий Программы можно отнести к федеральному уровню:	ПК-4
а. основные направления научно-методического развития комплекса, а также перечень необходимого оборудования и материалов, обеспечивающих устойчивую работу комплекса +: соответствие программы и входящих в ее состав проектов приоритетным	

направлениям развития науки и техники и перечню критических технологий	
б. значимость (существенная) решаемой проблемы для экономики, социальной сферы, экспорта, развития науки и техники	
с. невозможность решить проблему в приемлемые сроки за счет использования действующего рыночного механизма и необходимость государственной поддержки	
Основные формы осуществления прямых методов государственного регулирования инновационного процесса:	ПК-4
а. уголовно-правовая	
д. административно-ведомственная	
с. программно-целевая форма	
Преимущественные пути возникновения технологических парков:	ПК-4
а. создание собственных коммерческих специальных фирм с научно-техническим персоналом крупных промышленных объединений, покидающим свою фирму, чтобы открыть собственное дело	
б. мелкие и средние фирмы возникают в результате преобразование уже действующих предприятий, намеренных пользоваться льготными условиями, существующими для технологических парков в соответствии с государственным законодательством	
с. в качестве мелких и средних предпринимателей выступают сотрудники банков и страховых компаний	

7. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ К ПОДГОТОВКЕ К ЭКЗАМЕНУ

Вопросы к экзамену

Инновационная деятельность в системе рыночной экономики.	ПК-1
Факторы, определяющие инновационную деятельность.	ПК-1
Классификация инноваций.	ПК-1
Подбивные и поддерживающие инновации.	ПК-1
Сущность планирования инноваций.	ПК-1
Метод ведущих пользователей в системе поиска инновационных идей.	ПК-1
Система внутрифирменного планирования инноваций.	ПК-1
Корпоративные стратегии инновационного развития. Стратегия «технологического лидера».	ПК-1
Корпоративные стратегии инновационного развития. Имитационные стратегии.	ПК-1
Содержание и структура инновационного процесса. Линейный и системный инновационный процесс.	ПК-1
Стадии инновационного процесса.	ПК-1
Управление идеями в организации.	ПК-1
Организационные структуры научно-технической сферы.	ПК-1
Крупный бизнес в инновационной сфере.	ПК-1
Национальная инновационная система и ее элементы.	ПК-1
Национальная инновационная система: сектор исследований и разработок.	ПК-4
Инфраструктура поддержки малого инновационного	ПК-4
Понятие инновационных программ. Виды инновационных проектов.	ПК-4
Принципы управления инновационными проектами.	ПК-4
Бизнес-план инновационного проекта.	ПК-4
Формы и источники финансирования инновационной деятельности.	ПК-4
Управление инновационными затратами.	ПК-4
Переменные и постоянные издержки.	ПК-4
Факторы, определяющие величину затрат.	ПК-4
Методы расчета ожидаемых затрат.	ПК-4
Особенности ценообразования на инновационную продукцию	ПК-4
Факторы ценообразования.	ПК-4
Понятие, основное содержание рисков проекта.	ПК-4
Классификация и виды рисков в инновационной деятельности.	ПК-4
Типы рисков инновационных проектов.	ПК-4
Объективные и субъективные факторы рисков.	ПК-4
Качественный и количественный анализ рисков.	ПК-4
Пути снижения рисков в инновационной деятельности.	ПК-4
Эффективность инноваций. Научно-техническая эффективность инноваций.	ПК-4
Социальная эффективность инноваций.	ПК-4

Особенности рынка инноваций.	ПК-4
Виды маркетинга нововведений.	ПК-4
Формы и источники финансирования инновационной деятельности.	ПК-4
Управление инновационными затратами.	ПК-4
Переменные и постоянные издержки проекта.	ПК-4
Факторы, определяющие величину затрат проекта.	ПК-4
Методы расчета ожидаемых затрат.	ПК-4
Особенности ценообразования на инновационную продукцию	ПК-4
Факторы ценообразования в проектном менеджменте.	ПК-4

Типовые задачи к экзамену

Формируемые компетенции, индикаторы:

Задание 1

ПК-1

Планируемый объем продаж инновационной продукции равен 98 тыс. руб., фактическая себестоимость инновационной продукции составила 46 тыс. руб. Чистая прибыль, полученная за счёт реализации инновационной продукции – 71,4 тыс. руб., а общий размер чистой прибыли, полученной предприятием при реализации всей продукции – 98,3 тыс. руб. Необходимо определить показатели исполнения маркетинговых прогнозов и результативности инновационного развития.

Задание 2

ПК-1

Проведите сравнительный анализ проектного управления и традиционного менеджмента в табличной форме.

Область сравнения	Проектное управление	Традиционный менеджмент
Направленность на конечные показатели		
Направленность на удовлетворение интересов		
Ограничения по времени и ресурсам		
Основной объем планирования		
Оценка результатов		
Задействованный персонал		
Характер деятельности		

Задание 3

ПК-1

Определите, какие из перечисленных ниже видов деятельности являются проектными, а какие - функциональными:

- строительство нового цеха предприятия;
- ведение кадрового документооборота;
- проведение совещания руководителей отделов;
- реконструкция цеха вспомогательного производства;
- разработка новой логистической схемы грузовых перевозок;
- расчет рентабельности деятельности предприятия;
- установка нового программного обеспечения на предприятии.

Задание 4

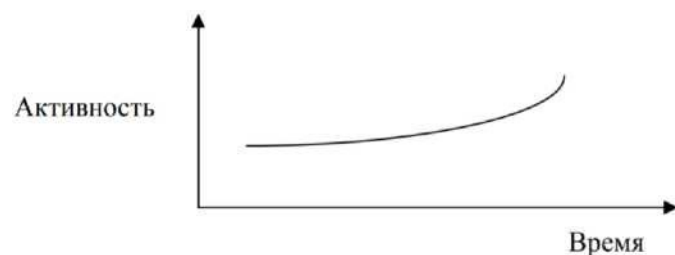
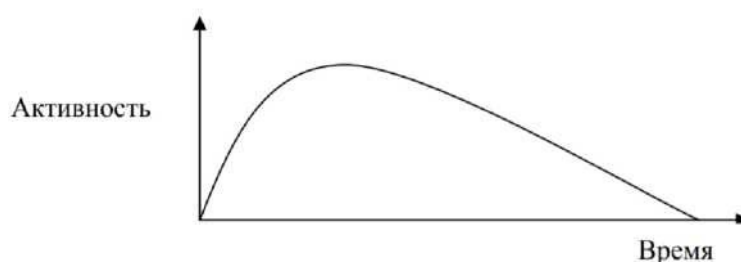
ПК-1

Используя Интернет-ресурсы и официальные базы правовых и нормативно-технических документов, составьте ментальную карту процессов стандарта ГОСТ Р ИСО 21500-2014 «Руководство по проектному менеджменту».

Задание 5

ПК-1

Укажите, на каком рисунке изображена проектная деятельность, а на каком - процессная:



Свою точку зрения обоснуйте.

Задание 6

ПК-4

Торговая фирма намерена приобрести товар за 400 тыс. руб., транспортировать его к месту реализации (стоимость транспортировки 32 тыс. руб.) и продать его на протяжении двух месяцев за 580 тыс. руб. Рассчитайте чистый доход, эффективность и доходность инвестиционного проекта.

Задание 7

ПК-4

Торговая фирма намерена приобрести товар за 400 тыс. руб., транспортировать его к месту реализации (стоимость транспортировки 32 тыс. руб.) и продать его на протяжении двух месяцев за 580 тыс. руб. Рассчитайте чистый доход, эффективность и доходность инвестиционного проекта.

Задание 8

ПК-4

Предприятие планирует приобрести технологическую линию для производства обогревателей. При каком минимальном обороте данное приобретение окупится, если переменные расходы в расчете на 1 изделие составят 80 руб., постоянные расходы - 5 млн. руб. в месяц. Стоимость одного обогревателя 120 руб.

Задание 9

ПК-4

У предприятия на счету в банке 1,2 млн. руб. Банк начисляет 12,5% годовых. Существует предложение войти всем капиталом в совместное предприятие, при этом прогнозируется удвоение капитала через 5 лет.

Стоит ли принимать данное предложение?

Задание 10

ПК-4

У предприятия в распоряжении 10 млн. руб. Оно хочет утроить эту сумму через 7 лет. Каким может быть минимальное значение процентной ставки?

8. СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Основная литература

1. Земсков, Ю. П. Основы проектной деятельности Электронный ресурс / Земсков Ю. П., Асмолова Е. В. : учебное пособие. - 2-е изд., стер. - Санкт-Петербург : Лань, 2020. - 184 с. - ISBN 978-5-8114-4395-6, экземпляров неограничено
2. Мамонтов, С. А. Управление инновационно-инвестиционными проектами на предприятии : учебное пособие / С. А. Мамонтов, Н. М. Глебова. - Москва : ИНФРА-М, 2021. - 174 с. - (Высшее образование: Бакалавриат). Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks. - ISBN 978-5-16-009794-7, экземпляров неограничено.

Дополнительная литература

3. Беликова, И. П. Организационное проектирование и управление проектами / И.П. Беликова. – Ставрополь : Ставропольский государственный аграрный университет, 2014. – 88 с., экземпляров неограничено.
4. Черняк, В.З. Управление инвестиционными проектами [Электронный ресурс] : учебное пособие / В.З. Черняк. – Управление инвестиционными проектами, 2021–02–20. – Москва : ЮНИТИ–ДАНА, 2017. – 351 с. – Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks. – ISBN 5-238-00680-2, экземпляров неограничено.
5. Синенко, С. А. Управление проектами: Учебно–практическое пособие / Синенко С. А. – Москва : Московский государственный строительный университет, Ай Пи Эр Медиа, ЭБС АСВ, 2015. – 181 с. – Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks. – ISBN 978-5-7264-1212-2, экземпляров неограничено.

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

по выполнению курсовой работы
по дисциплине «Управление инновационно-инвестиционными проектами »
для студентов направления 38.03.02 Менеджмент
направленность (профиль) Управление бизнесом

Ставрополь
2026

Методические указания разработаны в соответствии с программой дисциплины «Управление инновационно-инвестиционными проектами » и предназначены для студентов направления 38.03.02 Менеджмент. Методические указания содержат задания, указания по выполнению курсовой работы, требования к его содержанию и оформлению, а также порядок защиты проекта и рекомендуемую литературу.

Составители: к.э.н., доцент Г. В. Воронцова,

Рецензент: к.э.н., доцент О.Н. Момотова

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	3
1 Цель, задачи и реализуемые компетенции	4
2 Формулировка задания	5
3 Структура работы	6
4 Общие требования к написанию и оформлению курсовой работы	12
5 Последовательность выполнения задания	13
6 Критерии оценивания работы	15
7 Порядок защиты работы	16
8 Список рекомендуемой литературы	17

ВВЕДЕНИЕ

Разработка и реализация инновационно-инвестиционных проектов требуют от руководителей широкого взгляда на разрешаемую проблему. Существуют различные подходы к разработке инновационно-инвестиционных проектов, но необходим механизм интеграции этих подходов в единую концепцию и формирование устойчивой базы знаний у будущих управленцев. В процессе изучения дисциплины «Управление инновационно-инвестиционными проектами» необходимо исследовать роль инновационно-инвестиционных проектов в системе и процессах менеджмента и сформировать навыки, необходимые для практической реализации процесса разработки инновационно-инвестиционных проектов.

Курсовая работа является важным этапом в изучении дисциплины «Управление инновационно-инвестиционными проектами».

1 ЦЕЛЬ, ЗАДАЧИ И РЕАЛИЗУЕМЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ

Целью курсовой работы, входящей в состав самостоятельной работы студентов, является закрепление ими теоретического материала и формирование практических навыков анализа практических ситуаций и выработки решений по повышению эффективности разработки инновационно-инвестиционных проектов в условиях противоречивых требований внешней среды.

Реализация поставленной цели требует от студентов решения следующих задач:

- систематизация и закрепление изученного материала;
- увязка теоретических основ с решением практических задач;
- овладение важнейшими теоретическими и методологическими положениями дисциплины;
- развитие профессиональных навыков в области разработки инновационно-инвестиционных проектов;
- овладение совокупностью методов обоснования выбора разработки инновационно-инвестиционных проектов;
- изучение методологических подходов для анализа разработки инновационно-инвестиционных проектов в конкретной ситуации и др.

Формируемые компетенции, индикаторы компетенций:

ИД-4 ПК-1. Применяет навыки сбора, группировки и систематизации информации, необходимой для анализа внутренней и внешней среды организации с использованием цифровых технологий для обеспечения управленческих решений в области маркетинга.

ИД-1 ПК-4. Участвует в процессах постановки рыночных целей, подготовки и реализации инновационно-инвестиционных проектов и программ с использованием цифровых технологий.

2 ФОРМУЛИРОВКА ЗАДАНИЯ

Тема курсовой работы выбирается студентом из числа рекомендованных настоящими методическими указаниями. Студент по согласованию с преподавателем может предложить другую тему курсовой работы, либо изменить ее формулировку или пункты плана в рамках осуществляемой НИРС.

Рекомендуемая тематика курсовых работ может варьироваться при их выполнении на основе использования подхода «Обучение служением».

1.1 Темы и примерные планы курсовой работы

Формируемые компетенции, индикаторы:

ИД-4 ПК-1. Применяет навыки сбора, группировки и систематизации информации, необходимой для анализа внутренней и внешней среды организации с использованием цифровых технологий для обеспечения управленческих решений в области маркетинга.

ИД-1 ПК-4. Участвует в процессах постановки рыночных целей, подготовки и реализации инновационно-инвестиционных проектов и программ с использованием цифровых технологий.

Проблемы взаимодействия производственных компаний и банковский учреждений в условиях развития цифровой экономики в России.	ПК-1
Проблемы взаимодействия подразделений R&D и НИРКР в технологической компании.	ПК-1
Практика управления стоимостью проекта.	ПК-1
Практика управления сроками проекта.	ПК-1
Практика управления предметной областью проекта.	ПК-1
Принятие управленческих решений в инновационном проекте.	ПК-1
Анализ развития инновационно-инвестиционных проектов в России.	ПК-1
Особенности жизненного цикла инновационного проекта.	ПК-1
Особенности управления ресурсами инновационного проекта.	ПК-4
Влияние фактора неопределённости при планировании инновационного проекта.	ПК-4
Разработка инновационного проекта в социальной сфере.	ПК-4
Стартап менеджер как особый вид управляющего инновационным проектом.	ПК-4
Проектный офис как эффективный инструмент управления инновационным проектом.	ПК-4
Финансовый анализ инновационного проекта и прогноз спроса на инновационный продукт.	ПК-4
Юридические аспекты инновационной проектной деятельности.	ПК-4
Консалтинг и внедрение корпоративных систем управления проектами.	ПК-4
Информационные системы управления проектами.	ПК-4
Управление командой проекта.	ПК-4
Система управления портфелем проектов.	ПК-4
Управление рисками и последовательностями инновационно-инвестиционных проектов.	ПК-4
Практика управления персоналом проекта.	ПК-4
Практика управления рисками проекта.	ПК-4
Практика управления качеством проекта.	ПК-4
Разработка инновационного проекта (на примере конкретного предприятия строительной отрасли).	ПК-4
Разработка инновационного проекта (на примере конкретного промышленного предприятия).	ПК-4
Разработка инновационного проекта в торговле.	ПК-4
Разработка инновационного проекта (на примере конкретного сельскохозяйственного предприятия).	ПК-4
Разработка инновационного проекта (на примере конкретного предприятия).	ПК-4

3 СТРУКТУРА РАБОТЫ

Курсовая работа должна включать три раздела:

- 1) теоретическое исследование проблемы исследования;
- 2) анализ передового зарубежного и российского опыта управления по проблеме исследования;
- 3) предложения автора работы по совершенствованию управления по проблеме исследования, анализ конкретного инновационного проекта, разработанного на предприятии любой

организационно-правовой формы и соответствующего по характеру теме курсовой работы..

Предложения автора могут носить как теоретико-методологическую, так и практическую направленность, что предопределяется целью исследования и наличием тех материалов, которыми он располагает.

Объем курсовой работы должен составлять 30–35 листов машинописного текста. Для курсовой работы рекомендуется следующая структура:

1. Титульный лист.
2. Задание на курсовую работу.
3. Аннотация.
4. Содержание.
5. Введение.
6. Основная часть.
7. Заключение.
8. Список использованных источников.
9. Приложение.

4 ОБЩИЕ ТРЕБОВАНИЯ К НАПИСАНИЮ И ОФОРМЛЕНИЮ КУРСОВОЙ РАБОТЫ

Курсовая работа должен быть написан студентом самостоятельно, на основе глубокого изучения рекомендуемой литературы, указанной по каждой теме. Курсовая работа должен быть написан грамотно, выполнен аккуратно.

Курсовая работа состоит из трех частей:

- теоретическая часть предполагает проведение теоретического исследования по предложенной теме: теоретическое обоснование разработки инновационно-инвестиционных проектов; обзор эволюции и современных подходов российских и зарубежных ученых к объекту исследования;
- аналитическая часть предполагает аналитическое обоснование разработки инновационно-инвестиционных проектов; выбор релевантных методов обоснования инновационного проекта;
- практическая часть предполагает анализ конкретного инновационного проекта, разработанного на предприятии любой организационно-правовой формы и соответствующего по характеру теме курсовой работы.

Перед выполнением курсовой работы студент должен внимательно ознакомиться с рекомендациями по организации выполнения курсовой работы и порядком ее защиты, а затем приступить к изучению указанной литературы в соответствии с выбранной темой.

Основанием для разработки курсовой работы является задание, подписанное руководителем и утвержденное заведующим кафедрой. Оно брошюруется в пояснительной записке после титульного листа и включается в нумерацию работы. Титульный лист является первым листом пояснительной записки.

Разделы должны иметь порядковые номера в пределах всей пояснительной записки, обозначенные арабскими цифрами. Разделы и подразделы должны иметь заголовки. Заголовки следует писать с прописной буквы без точки в конце, не подчеркивая. Переносы слов в заголовках не допускаются. Каждый раздел рекомендуется начинать с нового листа. Подразделы должны иметь нумерацию в пределах каждого раздела. Порядковый номер страницы проставляется в правом верхнем углу.

Цифровой материал оформляется в виде таблиц. Таблицы нумеруют арабскими цифрами сквозной нумерацией (Таблица 2 – Название). На все таблицы должны быть приведены ссылки в тексте пояснительной записки.

При ссылке в тексте на источник, описание которого включено в библиографический список, в тексте пояснительной записки после упоминания о нем проставляют в квадратных скобках номер, под которым он значится в библиографическом списке и, в необходимых случаях, страницы, например: [18, с. 175], или [18. С. 175].

На каждую цитату, мысль, идею, положение, материалы (таблицы, схемы и др.), заимствованные из каких-либо источников, должны быть даны ссылки в тексте.

Все схемы, рисунки, таблицы, диаграммы и другой иллюстративный материал должен иметь название и соответствующий номер. На каждую иллюстрацию необходима соответствующая ссылка в тексте. Иллюстративный материал включается в основной текст работы. Список используемой литературы приводится в конце конспекта.

Темы курсовых работ дают возможность студентам самостоятельно провести анализ проблемы с

использованием научной литературы по теме, сделать выводы, обобщающие как научные взгляды, так и авторскую позицию по проблеме.

При проверке задания, оцениваются: новизна текста, степень раскрытия сущности проблемы, обоснованность выбора источников, соблюдение требований к оформлению, грамотность.

Тема курсовой работы выбирается студентом из числа рекомендованных настоящими методическими указаниями. Студент по согласованию с преподавателем может предложить другую тему курсовой работы, либо изменить ее формулировку или пункты плана в рамках осуществляемой НИРС.

Работа должна указывать на хорошее знание и понимание материала автором, отражать точку зрения автора о перспективах использования представленного в работе материала в будущей профессиональной деятельности.

Рекомендуемые литературные источники указаны в конце каждого варианта курсовой работы в виде цифр, определяющих их очередность в списке рекомендованной основной и дополнительной литературы.

Содержание работы включает точное наименование всех разделов, подразделов, пунктов с указанием номеров страниц, на которых размещается начало материала разделов, подразделов, пунктов.

Во введении обосновывается актуальность выбранной темы курсовой работы, показывается ее место и значение в изучении дисциплины «Управление инновационно-инвестиционными проектами », формулируются цель, задачи, объект, предмет и методы исследования.

В основной части работы раскрывается сущность темы при изложении соответствующих вопросов плана.

В теоретической части раскрывается содержание сформулированной проблемы. При этом проблема анализируется (расчленяется на подпроблемы), формируется в виде отдельных тезисов, которые необходимо обосновать. Изложение материала осуществляется при использовании понятийно-категориального аппарата современного менеджмента, на основе использования и критического анализа точек зрения российских и зарубежных ученых-управленцев.

В практической части курсовой работы необходимо проанализировать конкретное управленческое решение с точки зрения вышеизложенного теоретического материала. В качестве решения целесообразно рассматривать актуальные проблемы предприятий, процессы их реорганизации, инновационного развития. По выбранному управленческому решению необходимо провести анализ процесса его разработки и реализации, выявив его достоинства и недостатки, спрогнозировав ожидаемые результаты, оценив качество и эффективность решения. При этом целесообразно использовать метод аналогии, системный и ситуационный подходы. Проводимое исследование должно носить не только качественный, но и количественный характер, опираться на статистические данные по РФ, Ставропольскому краю, а также по другим странам. Желательно использование информационных технологий управления.

В заключении курсовой работы формируются выводы и предложения, вытекающие из содержания курсовой работы.

В конце курсовой работы необходимо привести список использованных литературных источников, оформленный согласно ГОСТу.

Приложения к работе могут включать таблицы, иллюстрации, рукописи материалов для публикации и др.

Основными факторами, влияющими на оценку работы, являются:

- самостоятельное выполнение работы;
- хорошая теоретическая подготовка студента;
- грамотность в обобщении теоретического и практического материала;
- качество оформления всех материалов курсовой работы;
- качество доклада и правильность ответов на вопросы при защите курсовой работы.

Курсовая работа проверяется руководителем. При положительном заключении работа допускается к защите. При наличии замечаний работа возвращается на доработку.

5 ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ ВЫПОЛНЕНИЯ ЗАДАНИЯ

Работа должна указывать на хорошее знание и понимание материала автором, отражать точку зрения автора о перспективах использования представленного в работе материала в будущей профессиональной деятельности.

Рекомендуемые литературные источники указаны в конце каждого варианта курсовой работы в виде цифр, определяющих их очередность в списке рекомендованной основной и дополнительной литературы.

Содержание работы включает точное наименование всех разделов, подразделов, пунктов с указанием номеров страниц, на которых размещается начало материала разделов, подразделов, пунктов.

Во введении обосновывается актуальность выбранной темы курсовой работы, показывается ее место и значение в изучении дисциплины «Управление инновационно-инвестиционными проектами», формулируются цель, задачи, объект, предмет и методы исследования.

В основной части работы раскрывается сущность темы при изложении соответствующих вопросов плана.

В теоретической части раскрывается содержание сформулированной проблемы. При этом проблема анализируется (расчленяется на подпроблемы), формируется в виде отдельных тезисов, которые необходимо обосновать. Изложение материала осуществляется при использовании понятийно-категориального аппарата современного менеджмента, на основе использования и критического анализа точек зрения российских и зарубежных ученых-управленцев.

В практической части курсовой работы необходимо проанализировать конкретное управленческое решение с точки зрения вышеизложенного теоретического материала. В качестве решения целесообразно рассматривать актуальные проблемы предприятий, процессы их реорганизации, инновационного развития. По выбранному управленческому решению необходимо провести анализ процесса его разработки и реализации, выявив его достоинства и недостатки, спрогнозировав ожидаемые результаты, оценив качество и эффективность решения. При этом целесообразно использовать метод аналогии, системный и ситуационный подходы. Проводимое исследование должно носить не только качественный, но и количественный характер, опираться на статистические данные по РФ, Ставропольскому краю, а также по другим странам. Желательно использование информационных технологий управления.

В заключении курсовой работы формируются выводы и предложения, вытекающие из содержания курсовой работы.

В конце курсовой работы необходимо привести список использованных литературных источников, оформленный согласно ГОСТу.

Приложения к работе могут включать таблицы, иллюстрации, рукописи материалов для публикации и др.

Задания на курсовые работы выдаются на второй неделе от начала семестра, выполняются работы с третьей по четырнадцатую неделю текущего семестра, проверка работ осуществляется на пятнадцатой неделе, защита – на семнадцатой неделе семестра.

6 КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ РАБОТЫ

Оценка уровня выполнения курсовой работы, а также степени усвоения материала производится комиссией, состоящей не менее, чем из двух человек с участием преподавателя-руководителя курсовой работы. Оценка за курсовую работу выставляется дифференцированно. Основными факторами, влияющими на оценку работы, являются:

- самостоятельное выполнение работы;
- хорошая теоретическая подготовка студента;
- грамотность в обобщении теоретического и практического материала;
- качество оформления всех материалов курсовой работы;
- качество доклада и правильность ответов на вопросы при защите курсовой работы.

7 ПОРЯДОК ЗАЩИТЫ РАБОТЫ

Курсовая работа выполняется студентом в течение семестра, отведенного для изучения дисциплины «Управление инновационно-инвестиционными проектами» в соответствии с учебным планом для студентов направления 38.03.02 «Менеджмент».

Выполненная работа должна быть представлена преподавателю на проверку за две недели до начала экзаменационной сессии. Курсовая работа проверяется руководителем. При положительном заключении работа допускается к защите. При наличии замечаний работа возвращается на

доработку. В случае получения отрицательной рецензии работа возвращается студенту на переработку.

Все исправленные и допущенные к защите курсовые работы должны быть защищены, иначе студент не допускается к сдаче экзамена по данной дисциплине. При подготовке к защите курсовой работы студент должен подготовить доклад по материалу работы. В нем следует изложить сущность работы и наиболее важные результаты выполнения работы. После доклада студенту могут быть заданы вопросы по содержанию курсовой работы.

В процессе защиты преподаватель уточняет самостоятельность выполнения работы, уровень знаний студента.

В процессе защиты и при оценке курсовой работы обращается особое внимание на:

- степень соответствия объема и содержания темы работы ее целям и задачам;
- четкость изложения;
- обоснованность основных положений, выводов, предложений;
- знание литературы по разрабатываемой теме;
- качество оформления работы;
- правильность ответов на вопросы в ходе защиты работы;
- умение отстаивать свою точку зрения.

Процедура проведения данного оценочного мероприятия включает в себя:

- знакомство студентов с темами курсовой работы
- подбор и анализ литературы по теме курсовой работы
- написание курсовой работы
- оценка содержания курсовой работы преподавателем.

8 СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Основная литература

1. Земсков, Ю. П. Основы проектной деятельности Электронный ресурс / Земсков Ю. П., Асмолова Е. В. : учебное пособие. - 2-е изд., стер. - Санкт-Петербург : Лань, 2020. - 184 с. - ISBN 978-5-8114-4395-6, экземпляров неограничено

2. Мамонтов, С. А. Управление инновационно-инвестиционными проектами на предприятии : учебное пособие / С. А. Мамонтов, Н. М. Глебова. - Москва : ИНФРА-М, 2021. - 174 с. - (Высшее образование: Бакалавриат). Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks. - ISBN 978-5-16-009794-7, экземпляров неограничено.

Дополнительная литература

3. Беликова, И. П. Организационное проектирование и управление проектами / И.П. Беликова. – Ставрополь : Ставропольский государственный аграрный университет, 2014. – 88 с., экземпляров неограничено.

4. Черняк, В.З. Управление инвестиционными проектами [Электронный ресурс] : учебное пособие / В.З. Черняк. – Управление инвестиционными проектами, 2021–02–20. – Москва : ЮНИТИ–ДАНА, 2017. – 351 с. – Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks. – ISBN 5-238-00680-2, экземпляров неограничено.

5. Синенко, С. А. Управление проектами: Учебно–практическое пособие / Синенко С. А. – Москва : Московский государственный строительный университет, Ай Пи Эр Медиа, ЭБС АСВ, 2015. – 181 с. – Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks. – ISBN 978-5-7264-1212-2, экземпляров неограничено.