

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 маркетинговыми проектами»
для студентов направления 38.03.02 Менеджмент
направленность (профиль) Маркетинг и рыночная аналитика

Ставрополь, 2026 г.

Методические указания содержат задания к практическим занятиям, требования и методику их выполнения по дисциплине по дисциплине «Управление маркетинговыми 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
Практическое занятие 1. Основы управления проектами	6
Практическая подготовка 1. Основы управления проектами. Система управления проектами	7
Практическое занятие 2. Разработка концепции проекта.	9
Практическое занятие 3. Разработка концепции проекта. Фазы (этапы, стадии) проекта.	11
Практическое занятие 4. Организационные структуры управления проектами.	12
Практическое занятие 5. Организационные структуры управления проектами. Основные формы организационной структуры проектов и программ	14
Практическое занятие 6. Управление работами по проекту. Сетевые графики.	16
Практическая подготовка 2. Управление работами по проекту.	17
Практическое занятие 7. Управление командой проекта.	19
Практическое занятие 8. Управление командой проекта. Роли в команде	20
Практическое занятие 9. Основы проектного финансирования.	23
Практическое занятие 10. Основы проектного финансирования. Финансовое обоснование проектов	25
Практическое занятие 11. Оценка эффективности маркетинговых проектов.	27
Практическое занятие 12. Оценка эффективности маркетинговых проектов. Показатели эффективности	28
Практическое занятие 13. Особенности управления маркетинговыми проектами.	29
Практическое занятие 14. Особенности управления маркетинговыми 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 маркетинговыми 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-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.

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 6

Выполните тестовые задания

Впишите пропущенное слово в нужном падеже.

Маркетинговый процесс имеет повторяющийся характер: завершение одного цикла является началом нового маркетингового _____.

Впишите пропущенное слово в нужном падеже.

Проект по ребрендингу включает мероприятия по снижению сопротивления персонала, по доведению новых _____ до всех сотрудников компании.

Проекты ремаркетинга связаны с:

- a. снижающимся спросом
- b. возрастающим спросом
- c. чрезмерным спросом

Инициативный проект имеет следующее содержание:

- a. фундаментальная научная проблема, на решение которой направлен проект
- b. конкретная фундаментальная задача в рамках проблемы, на решение которой направлен проект
- c. ожидаемые научные результаты (развернутое описание с оценкой степени оригинальности)
- d. перечень социальных институтов

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?
 7. Основные этапы развития методов управления проектами в России.
 8. Проблемы вхождения России в мировое сообщество управления проектами.
- Список литературы, рекомендуемый к использованию по данной теме: [1-5].

Практическая подготовка 1

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-4.

Организационная форма занятия: практическая подготовка.

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.

Познакомьтесь с имеющимися на российском рынке Онлайн-инструментами управления проектами: MS Project, Redmine, ProjectLibre, GanttProject и др. Изучите на материалах конкретных предприятий (в т.ч. предприятий-баз практики) практический опыт использования данных инструментов в управлении проектами. Продемонстрируйте, используя демоверсии, возможности, которые они дают для построения системы управления проектами на примере конкретных предприятий. Выделите их достоинства и недостатки.

Задание 2.

Продемонстрируйте на примере конкретных предприятий (в т.ч. предприятий-баз практики), как CRM-система Мегаплан для управления проектами поможет наглядно контролировать прогресс проекта; собрать все данные проекта в одном месте; распределять задачи по ответственным; упростить работу с повторяющимися задачами; планировать и контролировать сроки

Задание 3.

Подготовьте эссе на одну из следующих тем:

1. Современные методы профессионального управления на основе трансфера и адаптации Западного опыта (на примере конкретного предприятия).

2. Автоматизированные системы управления (АСУ) организациями и предприятиями в различных отраслях народного хозяйства (на примере конкретного предприятия).

3. Характеристика системы управления проектами (на примере конкретного предприятия)

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].

Практическое занятие 2

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 3

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 предоставляемых 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
Заработная плата на единицу продукции, руб.	350,0	250,0	79,0	63,0	190,0	1,2	330,0
Величина общепроизводственных и административных расходов, тыс. руб.	1 300 000,0	950 000,0	550 000,0	1 600 000,0	750 000,0	500 000,0	400 000,0
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 4

Организационные структуры управления 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:

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 5**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-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.

Составьте тесты по следующим вопросам:

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 6

Управление работами по проекту. Сетевые графики

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:

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.

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.

Задания

Задание 1. 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.

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

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

Практическая подготовка 2

Управление работами по проекту.

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

В результате освоения темы формируются компетенции:

ПК-4.

Организационная форма занятия: практическая подготовка.

Теоретическая часть:

Новый проект в программе MS Project может быть создан как с нуля, так и используя один из предлагаемых стандартных шаблонов.

Шаблон представляет собой особенный тип файла проекта, содержащий набор информации, призванной упростить работу над проектом. В состав шаблона обычно входит список заранее организованных и размещенных определенным образом задач, а также информация о ресурсах, пользовательские представления, календари, отчеты, макросы и т.д. Любая информация, предлагаемая шаблоном, может быть изменена в соответствии с требованиями конкретного проекта. В качестве шаблона также может быть использован созданный ранее проект.

Рабочее пространство программы называется видом или представлением. По умолчанию после создания проекта активен вид «Диаграмма Ганта». Данная диаграмма служит для отображения последовательности задач проекта, как в текстовом, так и в графическом виде.

После создания проекта необходимо настроить его основные параметры. Для этого удобно использовать мастер «Новый проект». Для этого следует нажать кнопку «Задачи» на панели «Консультанта» и выбрать ссылку «Определение проекта». Ответив на вопросы о дате начала проекта и совместной работе над проектом и сохранив результат, следует выбрать ссылку «Определение рабочего времени проекта» для запуска мастера «Рабочее время проекта». Таким образом, можно настроить календарь проекта.

Следующим решением, которое необходимо принять на стадии создания, является выбор исходной даты проекта. План проекта может быть составлен от даты начала или завершения проекта. Для настройки планирования от начальной даты следует выбрать в меню «Проект» пункт «Сведения о проекте». В появившемся окне следует выбрать планирование «От даты начала проекта» и поставить «Дату начала». Дата окончания будет рассчитана далее автоматически. В случае планирования от конечной даты следует выбрать «От даты окончания проекта» и поставить «Дату окончания». В этом случае автоматически будет рассчитываться дата начала.

Также в этом окне можно выбрать календарь для проекта. В состав пакета MS Project входит три базовых календаря - стандартный, ночная смена и 24 часа. В стандартном календаре рабочий день начинается с 8:00 и заканчивается в 17:00 с обеденным перерывом с 12:00 до 13:00. Рабочая неделя начинается с понедельника и заканчивается в пятницу. Это календарь, применяемый по умолчанию. В календаре ночной смены рабочий день начинается с 23:00 и заканчивается в 8:00 с часовым перерывом с 03:00 до 04:00.

В календаре «24 часа» рабочее время продолжается круглые сутки без выходных и обеденных перерывов.

Базовые календари можно редактировать. Для этого в меню «Сервис» необходимо выбрать пункт «Изменение рабочего времени». В появившемся окне необходимо выбрать базовое расписание, которое необходимо отредактировать. Для изменения рабочего времени одного дня необходимо выбрать этот день в календаре. Далее, если необходимо сделать этот день выходным, следует выбрать параметр нерабочее время, если же необходимость только изменить временные рамки рабочего дня, то выбираем параметр нестандартное рабочее время и в полях ниже вводим время начала и завершения рабочего дня.

Можно также создать новое базовое расписание. Для этого в окне «Изменение рабочего времени» следует нажать кнопку «Создать». В появившемся окне следует выбрать создание нового календаря на основе стандартного или создание копии любого другого календаря. Значения рабочего времени для вновь созданного календаря могут также быть отредактированы через окно

«Изменение рабочего времени».

Создаваемый проект может быть использован в качестве хранилища проектной документации, например обзора проекта, результатов проведенных анализов или спецификации создаваемого продукта. Для присоединения такой документации целесообразно использовать т.н. суммарную задачу проекта, содержащую итоговую информацию о датах и стоимости проекта. Для отображения суммарной задачи на диаграмме Ганта необходимо в меню «Сервис» выбрать пункт «Параметры» и перейти на вкладку «Вид». На данной вкладке необходимо выбрать параметр «Показать суммарную задачу проекта» под заголовком «Параметры структуры для проекта». Суммарная задача появится в нулевом ряду диаграммы Ганта.

Проектная документация может, как включаться в файл проекта, так и быть доступной через гиперссылки. Для включения документов в файл проекта необходимо выбрать суммарную задачу проекта и нажать кнопку «Сведения о задаче», расположенную на стандартной панели задач. В открывшемся окне следует выбрать вкладку «Заметки». На вкладке следует нажать кнопку «Вставить объект». В открывшемся окне необходимо выбрать опцию «Создать из файла». После этого следует указать путь к файлу документа, который предполагается включить в проект.

После закрытия окна сведений о суммарной задаче в диаграмме Ганта появится индикатор примечаний.

Для создания гиперссылки к документу необходимо нажать кнопку «Гиперссылка» на панели задач. В поле «Текст» открывшегося диалогового окна «Добавление гиперссылки» следует ввести название связываемого документа, затем выберите документ в списке. В поле индикаторов диаграммы Ганта появится индикатор гиперссылок.

Для создания расписания работ в программе MS Project необходимо внести задачи в диаграмму Ганта в соответствии с их иерархией. Для перехода в режим диаграммы Ганта необходимо выбрать из меню «Вид» пункт «Диаграмма Ганта».

Существуют несколько методик внесения задач в диаграмму Ганта:

- произвольный ввод - задачи вносятся без соблюдения последовательности или группировки задач. Необходимые изменения вносятся позже;
- последовательный ввод - задачи вводятся последовательно, от начала до завершения проекта (или наоборот);
- обозначение фаз - вносятся только главные задачи. Далее следует их декомпозиция;
- обозначение вех - внесение ключевых задач. Далее в расписание вносятся задачи, необходимые для выполнения ранее внесенных задач.

Для добавления задачи в столбец «Название задачи» вводится название задачи. В дальнейшем название и другие свойства задачи можно редактировать двойным нажатием на любом столбце табличной части диаграммы Ганта.

Данные о задачах также могут быть импортированы из программного продукта MS Excel. Для этого необходимо, чтобы поля таблиц MS Excel полностью соответствовали полям диаграммы Ганта. Поэтому сначала создаем на основе Шаблона импорта списка задач Microsoft Project новую таблицу MS Excel.

После заполнения и сохранения файла таблицы необходимо открыть этот файл в MS Project. Для этого, нажав в меню «Файл» пункт «Открыть», в диалоговом окне открытия файла указываем тип файла «Книги Microsoft Excel» и выбираем файл сохраненной таблицы из списка.

Некоторые задачи повторяются регулярно, например, еженедельно. Для задач такого типа нет необходимости вводить несколько раз одну и ту же информацию, достаточно указать, что задача является повторяющейся. В таком случае необходимо в диаграмме Ганта выбрать задачу, после которой необходимо вставить повторяющуюся задачу. Затем в меню «Вставка» выбрать пункт «Повторяющаяся задача». В открывшемся окне необходимо заполнить название задачи, указать частоту и диапазон повторений. Также в случае необходимости указываем дату окончания задачи.

В диаграмме Ганта повторяющаяся задача отмечена специальным индикатором. Повторяющаяся задача показана в виде суммарной задачи, где все ее повторения являются отдельными подзадачами. Для расположения задач в логической последовательности может быть использовано перемещение, добавление, копирование и удаление задач. Для перемещения задачи

строку задачи в диаграмме Г анта необходимо выделить целиком, для этого нажимаем на заголовке строки серого цвета. После изменения курсора на «+» перетаскиваем строку в желаемое место. Для добавления задачи выбираем строку в диаграмме Г анта, выше которой будет располагаться новая задача и нажимаем в меню «Вставка» пункт «Новая задача» либо нажимаем кнопку «Insert». Для копирования задачи необходимо выбрать задачу и нажать кнопку «Копировать» ячейку на стандартной панели инструментов. Далее, перейдя в свободную строку, нажимаем кнопку «Вставить». Можно скопировать одновременно несколько задач, для этого нажав «Ctrl» (для несмежных задач) или «Shift» (для задач, расположенных рядом), выделяем необходимые задачи.

Для удаления задачи необходимо выбрать соответствующую строку таблицы и нажать «Delete».

После расположения задач в логической последовательности необходимо создать структуру, представляющую иерархию выполняемых задач. Задача, расположенная на самом верхнем уровне структуры расписания, называется суммарной задачей. Задачи более низкого уровня называются подзадачами. Каждая такая подзадача, в свою очередь, может быть также разделена на подзадачи. MS Project поддерживает до девяти уровней вложенности задач. Для структурирования задач можно использовать следующие средства MS Project:

- Перемещение задачи на один уровень ниже. Для этого необходимо выделить перемещаемую задачу в диаграмме Г анта и нажать кнопку «На уровень ниже» на панели инструментов «Форматирование». Выбранная задача становится подзадачей, а вышестоящая становится для нее суммарной. Перемещать можно и несколько задач, предварительно выделив их с помощью «Ctrl» или «Shift».
- Перемещение задачи на один уровень выше. Для этого необходимо выбрать перемещаемую задачу и нажать кнопку «На уровень выше» на панели инструментов «Форматирование».
- Отображение всех задач, вплоть до указанного уровня вложенности. Для этого необходимо нажать кнопку «Показать» на панели инструментов «Форматирование». Из списка выбрать необходимый уровень. Будут отображаться только задачи данного уровня или более высоких.
- Скрыть или показать все подзадачи для данной задачи. Для этого необходимо нажать знак «плюс» или «минус» слева от заголовка задачи.

После структуризации можно настроить коды структурной декомпозиции работ (СДР). Каждый уровень и элемент структурной декомпозиции работ описывается с помощью уникального кода. Как правило, каждая цифра, присутствующая в таких кодах, указывает на уровень в структурной иерархии. По умолчанию, MS Project создает коды СДР на основе структурных номеров. Для отображения структурных номеров в диаграмме Г анта необходимо нажав правой кнопкой на заголовке табличной части диаграммы выбрать пункт меню «Вставить столбец». В открывшемся окне следует выбрать имя поля «Номер» в структуре.

Для настройки собственной схемы СДР необходимо в меню «Проект» выбрать пункт «СДР/Определить код». В открывшемся окне следует выбрать префикс кода проекта, далее в поле «Последовательность» следует выбрать формат кода для уровней иерархии, начиная с первого. После закрытия окна в табличную часть диаграммы Г анта следует вставить столбец с заголовком СДР.

После заполнения списка задач и упорядочивания его, необходимо внести информацию о количестве рабочего времени, необходимого для завершения каждой задачи. Для этого необходимо внести значение продолжительности задачи в поле «Длительность» табличной части диаграммы Ганта, например «1 день». Значение длительности также может быть внесено как приблизительное. MS Project рассчитывает подтвержденную длительность, однако данная возможность позволяет указать предварительный характер длительности, который необходимо уточнить по ходу разработки проекта. Для внесения приблизительной длительности необходимо после временной единицы добавить знак вопроса, например «1 нед?». Удалив знак вопроса, приблизительную длительность задачи можно изменить на подтвержденную.

Для задания длительности в проекте могут использоваться различные временные единицы,

включая:

- минуты (мин);
- часы (ч);
- дни (д);
- недели (нед) ;
- месяцы (мес).

При вводе длительности задач могут использоваться как полные названия временных единиц, так и их аббревиатуры. Если единицу измерения времени не указывать, MS Project автоматически будет использовать дни.

Для получения достоверной информации о длительности задач можно использовать четыре возможных источника:

- Знания сотрудников, работающих над проектом;
- Экспертные оценки;
- Информация о предыдущих проектах;
- Промышленные стандарты.

При существовании расхождений в оценке длительности задач или необходимости моделирования альтернативных сценариев выполнения проекта используется методика PERT (Program, Evaluation and Review Technique). При анализе методом PERT для расчета длительности задачи используются средневзвешенные значения оптимистической, пессимистической и ожидаемой длительности. Анализ PERT является эффективным методом предупреждения рисков. Он позволяет рассчитывать расписание проекта с учетом возможного или имеющегося времени, ресурсов или стоимости.

Для выполнения анализа методом PERT необходимо выбрать пункт «Анализ по методу PERT» в меню «Вид/Панели инструментов». На появившейся панели инструментов «Анализ по методу PERT» нажмите кнопку «Лист ввода PERT». Введите для каждой задачи значения оптимистической, пессимистической и ожидаемой длительности в соответствующие поля таблицы. Если длительность известна точно, то во всех полях таблицы указывается одинаковая длительность.

При нажатии на кнопку «Вычисления по методу PERT» на этой же панели инструментов программа рассчитает приблизительную длительность задачи, которая будет внесена в поле таблицы «Длительность».

Следующим шагом в построении базового расписания является установка взаимосвязей между задачами. Связь между задачами возникает в том случае, если начало и/или конец одной задачи как-либо зависит от другой задачи. В MS Project можно создать связь между предыдущей задачей, называемой предшественником и следующей задачей - последователем, и тем самым создать зависимость между ними. Для этого необходимо перейти в режим диаграммы Ганта. Следует выбрать две задачи, которые необходимо связать между собой. Если задачи расположены в списке задач не рядом, следует выделить задачу-предшественник, а затем, удерживая клавишу «Ctrl», выбрать задачу-последователь. Далее следует нажать кнопку «Связать задачи» на панели задач. После этого связь будет показана на диаграмме Ганта стрелкой и в столбце «Предшественники» появится номер задачи- предшественника. Также связь может быть установлена указанием задачи- предшественника в столбце «Предшественники» напрямую.

По умолчанию всегда строится связь типа «конец-начало», когда вторая задача начинается сразу после конца первой. Однако MS Project поддерживает и другие типы связей. Для их создания на диаграмме Ганта следует выбрать задачу, являющуюся последователем в устанавливаемой связи. Двойным нажатием мыши следует открыть окно «Сведения о задаче». На вкладке «Предшественники» следует выбрать любую свободную ячейку в поле «Имя задачи». В строке появится раскрывающийся список, содержащий задачи проекта. Следует выбрать задачу, являющуюся предшественником в устанавливаемой зависимости. Нажав на поле «Тип» следует выбрать из списка тип связи. Для частичного совмещения задач необходимо в поле «Запаздывание» ввести устанавливаемое время опережения. Это значение вводится либо в процентах, либо во временных единицах и для случая совмещения задач должно быть отрицательным. В случае если при выполнении задачи-последователя возникает запаздывание, в поле «Запаздывание»

указывается положительной значение.

Для удаления связи необходимо на вкладке «Предшественники» в окне «Сведения о задаче» для удаляемой связи указать тип связи (Нет). После закрытия окна связь исчезнет. Любая задача в MS Project имеет ограничения по времени выполнения. По умолчанию это «Как можно раньше». MS Project поддерживает следующие типы ограничений:

- Гибкие - «Как можно раньше» и «Как можно позже». Наличие таких ограничений повышает гибкость времени выполнения задачи.
- Изменяемо-гибкие - «Начало не ранее», «Начало не позднее», «Окончание не ранее» и «Окончание не позднее». Такие ограничения позволяют использовать при работе с ними временной интервал и допускают наличие вариантов времени выполнения.
- Негибкие - «Фиксированное начало» и «Фиксированное окончание».

Все остальные ограничения будут второстепенными по отношению к данным. Вне зависимости от взаимосвязей задач они должны выполняться с учетом фиксации дат начала/окончания.

Для изменения ограничений необходимо на вкладке «Дополнительно» окна «Сведения о задаче» поменять «Тип ограничения» и «Дату ограничения». Также при установке даты начала или конца задачи в табличной части диаграммы Ганта тип ограничения также автоматически изменится на «Фиксированное начало/окончание».

В тех случаях, когда задача должна быть завершена к определенному сроку, но расписание менять нежелательно, используются напоминания о крайних сроках. Такое напоминание не влияет на расписание проекта, при выполнении задачи после крайнего срока в столбце индикаторов появляется предупреждение. Для установки крайнего срока необходимо выбрать дату в поле «Крайний срок» вкладки «Дополнительно» окна «Сведения о задаче». После этого в графической части диаграммы Ганта появится указатель крайнего срока.

Также крайние сроки можно сразу ввести в столбец «Крайний срок» табличной части диаграммы Ганта.

Для указания начала или завершения основных фаз проекта, либо для указания завершения назначений проекта могут использоваться вехи, специально выделяемые задачи, отображающие достижение промежуточных результатов проекта. Вехи также не влияют на расписание проекта, однако, как правило, они взаимосвязаны с другими задачами проекта. Простейшим способом создания вехи является ввод задачи нулевой длительности. «Указатель вехи» появляется на графической части диаграммы Ганта.

Для ввода вех ненулевой длительности, например последней задачи, выполняемой на каждой фазе проекта, необходимо установить флажок «Пометить задачу как веху» на вкладке «Дополнительно» окна «Сведения о задаче», предварительно выделив желаемую задачу.

В случае если необходимо планировать задачу с учетом рабочего времени, отличного от принятого в календаре проекта или календаре ресурса, задаче назначается свой календарь. В качестве такого календаря можно выбрать один из уже имеющихся базовых календарей или создать новый. Для создания нового календаря необходимо в меню «Сервис» выбрать пункт «Изменить рабочее время». В открывшемся окне нажимаем кнопку «Создать...» Задав имя нового календаря и выбрав исходный календарь, вносим желаемые изменения в рабочее время. Закрыв окно, можно назначить созданный календарь задаче. Для этого в окне «Сведения о задаче» на вкладке «Дополнительно» заполняем поле «Календарь». После выбора календаря в поле индикаторов появляется индикатор календаря.

Выполнение любых задач обеспечивается тремя видами ресурсов - людьми, машинами и оборудованием. В программе MS Project все ресурсы делятся на две категории: люди и оборудование относятся к трудовым ресурсам. За единицу измерения усилий, затраченных такими ресурсами при выполнении задачи, принято время. Материалы относятся к материальным ресурсам. Для них измеряемой величиной по отношению к выполняемым задачам является потребление ресурса, а единицей измерения - количество ресурса.

Для добавления ресурсов в проект необходимо выбрать представление листа ресурсов, для этого выбираем пункт «Лист ресурсов» в меню «Вид». В открывшейся таблице вводим название

ресурса и выбираем его тип.

Для трудового ресурса необходимо указать максимальное количество доступных единиц. Ресурсам, работающим на полную ставку, присваивается 100%. Далее указываем стандартную ставку оплаты труда и сверхурочную (если есть). По умолчанию используется почасовая оплата, но можно указывать и месячную ставку. Также можно указать затраты на использование - дополнительные одноразовые затраты, применяемые при каждом назначении ресурса. Начисление затрат на ресурсы может осуществляться в конце или начале задачи или пропорционально ее выполнению. По умолчанию в качестве базового календаря применяется стандартный, однако в случае особых условий труда можно выбрать любой другой календарь или создать свой. В случае если максимум доступных единиц трудового ресурса будет изменяться по ходу выполнения проекта, необходимо настроить доступность ресурса. Для этого следует выделить ресурс в Листе «Ресурсов» и нажать кнопку «Сведения о ресурсе» на панели инструментов «Стандартная». В открывшемся окне таблицу доступности ресурса следует добавить диапазоны дат и максимальное количество единиц ресурса в данном диапазоне.

Для материального ресурса заносится единица измерения материала и в качестве стандартной ставки используется стоимость за единицу измерения.

При вводе ресурсов можно использовать как конкретные, так и универсальные названия. Под универсальным ресурсом подразумевается ресурс, обозначающий определенную должность, ей могут соответствовать разные сотрудники. Конкретный ресурс относится к определенному сотруднику. По мере разработки проекта универсальные ресурсы заменяются конкретными.

К любому ресурсу можно добавить любую дополнительную информацию. Для этого необходимо выделив ресурс в «Листе ресурсов» нажать кнопку «Заметки ресурса» на панели инструментов «Стандартная». В области заметок можно внести свои комментарии или вставить любой файл данных.

Для назначения ресурсов следует перейти в диаграмму Ганта и выделить задачу, на которую необходимо назначить ресурс. На панели инструментов «Стандартная» нажмите кнопку «Назначить ресурсы». В открывшемся окне «Назначение ресурсов» следует выбрать ресурс, который необходимо назначить и нажать кнопку «Назначить». После этого в столбце «Единицы» появится выделенный по умолчанию процент рабочего времени, равный либо максимальным единицам данного ресурса (максимум до 100%), либо 100% (максимум 100% или более). Процент может быть изменен на любой другой в пределах максимальных единиц ресурса. Для материальных ресурсов единицами являются количество ресурса. На одну задачу может быть назначено несколько ресурсов.

Также через окно назначения вы можете снять ресурс с задачи (нажав кнопку «Удалить»), заменить один ресурс на другой (кнопка «Заменить») или вывести график трудозатрат (кнопка «Графики»).

Для задач с фиксированным количеством ресурса и фиксированными трудозатратами добавление новых ресурсов снижает длительность. Если же задача имеет фиксированную длительность, то добавление новых ресурсов снижает количество единиц для каждого из назначенных ресурсов. Для тех случаев, когда добавление новых ресурсов не должно приводить к изменению длительности, отключают фиксированный объем работ в окне «Сведения о задаче» на вкладке «Дополнительно».

При назначении ресурса задаче, рабочее время ресурса по умолчанию равномерно распределяется по всей длительности задачи. Форма распределения трудозатрат называется профилем загрузки. Для его изменения можно внести свои значения загрузки в табличную часть представления использования ресурса (пункт «Использование ресурса» меню «Вид»). Также можно применить к назначению один из встроенных профилей загрузки. Для этого выбрав назначение, которому необходимо придать определенный профиль, нажимаем кнопку «Сведения о назначении». На вкладке «Общие» выбирается профиль загрузки из предложенного списка.

Для любого проекта наиболее актуальны три группы ограничений - затраты, длительность и использование ресурсов.

Просмотреть затраты на назначения можно, применив таблицу «Затраты» к представлению

задач или ресурсов. Для этого в меню «Вид» выбираем команду «Использование задач» или «Использование ресурсов». После этого также в меню «Вид» следует выбрать пункт таблицы «Затраты». В представлении использования задач отображаются затраты на отдельные назначения, а также общие затраты на каждую задачу. В представлении использования ресурсов отображаются затраты на отдельные назначения и общие затраты на каждый ресурс.

Повременное распределение затрат можно увидеть, добавив сведения о затратах в табличную часть представления использования задач или ресурсов. Для этого, перейдя в представление «Использование задач» или «Использование ресурсов», необходимо в меню «Формат» выбрать пункт «Подробности/Затраты». После этого в столбец «Подробности» табличной части представления будет добавлено поле «Затраты».

Для просмотра данных в другом временном масштабе используются кнопки «Увеличить/Уменьшить» на панели инструментов «Стандартная».

Для того, чтобы увидеть затраты, связанные с выполнением ресурсами назначенных им задач, необходимо в таблицу ресурсов вставить столбец «Затраты». Для этого, выбрав представление «Лист ресурсов», нажимаем на заголовке столбца, справа от которого необходимо вставить столбец затрат. В меню «Вставка» выбираем команду «Столбец». В открывшемся окне в списке «Имя поля» выбираем «Затраты». После закрытия окна в таблице появится поле Затраты, в котором будут показаны планируемые затраты на все назначения для каждого ресурса.

Ресурсы можно сортировать, группировать и фильтровать по затратам:

- Для сортировки по затратам необходимо, открыв представление «Лист ресурсов», выбрать пункт меню «Сортировка/по затратам» в меню «Проект». Пункт меню «Сортировка/по идентификатору» возвращает исходный порядок.
- Для фильтрации необходимо выбрать в меню «Проект» команду «Фильтр/Другие фильтры». Из открывшегося списка выбираем вариант «Затраты больше чем». После нажатия на кнопку «Применить» необходимо ввести пороговое значение затрат. Выбрав фильтр «Все ресурсы» возвращаем исходную ситуацию.
- Для группировки необходимо выбрать команду «Группировать по/Стандартной ставке» в меню «Проект». Для отмены группировки выбираем пункт меню «Группировать по/нет группировки».

Планируемые затраты можно увидеть в отчетах о бюджете и движении денежных средств. Для отображения отчета «Бюджет» необходимо выбрать пункт «Отчеты» в меню «Вид». Далее выбираем категорию «Затраты» и вид отчета «Бюджет». В появившемся отчете отображаются фиксированные затраты и общие затраты по задачам.

Отчет «Движение денежных средств», также выбираемый из категории «Затраты», отражает общие планируемые затраты на задачи за недельные периоды.

Общие затраты на весь проект можно увидеть в окне статистики проекта. Для этого необходимо в меню «Проект» выбрать команду «Сведения о проекте». В открывшемся окне нажимаем на кнопку «Статистика».

Планирование в MS Project осуществляется на основании метода критического пути. Для этого анализируются все последовательности связанных задач в проекте и определяется, какая из последовательностей имеет наименьший временной резерв, она и обозначается как критический путь. В норме задачи, лежащие на критическом пути, имеют нулевой временной резерв. Однако можно поменять определение критической задачи, используемое программой. Для этого необходимо выбрать пункт «Параметры» в меню «Сервис» и в открывшемся окне перейти на вкладку «Расчет». Значение максимального временного резерва критической задачи устанавливается в поле «Считать критическими задачи», имеющие резерв не более. Также на этой вкладке можно настроить режим использования нескольких критических путей. В этом случае Microsoft Project изменяет расчет критического пути таким образом, что любая задача, не имеющая последователя, становится критической. Это значит, что ее дата позднего окончания устанавливается равной дате раннего окончания и временной резерв оказывается равным нулю. Любая последовательность задач, предшествующих данной, становится критическим путем.

Для того, чтобы узнать величину свободного и полного временного резерва необходимо,

открыв диаграмму Ганта, выбрать пункт «Таблица: Календарный план» из меню «Вид». После этого в табличной части появятся поля «Свободный временной резерв» и «Общий временной резерв». Для того чтобы увидеть критический путь на диаграмме Ганта, необходимо выбрать пункт «Диаграмма Ганта с отслеживанием» в меню «Вид». На этой диаграмме критический путь отображается красным цветом в графической части представления.

В проекте, ограниченном по ресурсам, необходимо обеспечить максимальное использование всех ресурсов, назначение их на правильные задачи и недопущение превышения доступности.

Ресурсы с превышением доступности обозначаются в «Листе ресурсов» красным цветом. Чтобы увидеть, на какие задачи назначены ресурсы с превышением доступности необходимо добавить в представление задач (например, диаграмму Ганта) столбец «Превышение доступности». Для этого необходимо, перейдя в представление задач, выбрать пункт «Столбец» из меню «Вставка». В открывшемся окне в списке «Имя поля» выберите «Превышение доступности». Если у задачи есть перегруженные ресурсы, то в данном столбце будет значение «Да». Чтобы увидеть, какое количество работы назначено ресурсу в течение определенного времени, можно использовать График ресурсов. Для этого необходимо выбрать представление «График ресурсов» в меню «Вид». По умолчанию показываються пиковые единицы, однако можно выбрать, например, трудозатраты или процент загрузки. Для этого нажимаем в области окна вида правой кнопкой мыши и выбираем нужный режим из контекстного меню. Более подробно сведения об использовании ресурса отображаются в «Форме ресурса». Для того, чтобы ее увидеть, необходимо открыть представление «Лист ресурсов» и затем выбрать в меню «Окно» команду «Разделить». После этого в нижней части окна появится форма ресурсов, в которой будет показана информация о выбранном ресурсе.

При перегрузке ресурсов можно:

- заменить перегруженный ресурс на другой. Для этого необходимо, выбрав на диаграмме Ганта задачу с перегруженными ресурсами, нажать кнопку «Назначение ресурсов» на панели инструментов «Стандартная». В диалоговом окне «Назначение ресурсов» выбрать заменяемый ресурс и нажать кнопку «Заменить». В окне «Замена ресурсов» выбрать тот ресурс, на который необходимо провести замену;

- назначить дополнительный ресурс;
- отложить задачу или назначение до тех пор, пока у ресурса не появится свободное время. Для этого используется выравнивающая задержка и задержка назначения. Выравнивающая задержка - количество времени которое должно пройти от планируемой даты начала задачи до момента фактического начала выполнения. При этом задерживаются все назначения по данной задаче. Для добавления выравнивающей задержки необходимо, перейдя в представление «Диаграмма Ганта с отслеживанием», выбрать из меню «Вид» пункт «Таблица/Другие таблицы». Из предлагаемого списка выбираем таблицу Задержка и нажимаем «Применить». После этого выравнивающая задержка вводится в соответствующее поле. Задержка назначения - количество времени, которое должно пройти от планируемой даты начала выполнения задачи до планируемой даты начала назначения. Для добавления задержки назначения необходимо вставить в табличную часть диаграммы Ганта с отслеживанием столбец «Задержка» назначения;

- назначить сверхурочные. Для этого переходим в представление Использование ресурсов и добавляем в табличную часть столбец «Сверхурочные трудозатраты». Для отображения сверхурочных затрат по временным периодам необходимо в меню «Формат» выбрать пункт «Стили подробных данных». В открывшемся окне в списке «Доступные поля» выбираем «Сверхурочные трудозатраты» и нажимаем на кнопке «показать». После закрытия окна сверхурочные затраты появляются в обоих частях представления.

Сверхурочные затраты можно добавить только в табличную часть, изменить их автоматическое распределение по временным периодам нельзя.

- прервать задачу. Для того, чтобы прервать выполнение задачи и вернуться к ней с определенной даты, необходимо перейти в представление Диаграмма Ганта, и нажать кнопку «Прервать задачу». После этого в графической части необходимо выбрать прерываемую задачу и указать дату, где должно произойти прерывание. Вторую часть отрезка перетаскиваем к той дате, где должно произойти прерывание.

План проекта, утвержденный для выполнения после внесения всех необходимых изменений, считается базовым планом. Базовый и текущий план совпадают только в момент сохранения базового плана. В ходе выполнения проекта текущий план может изменяться. Для того чтобы иметь возможность сравнить базовый план с текущим его надо сохранить. Для этого необходимо выбрать пункт меню «Отслеживание/Сохранить базовый план» в меню «Сервис». В открывшемся окне убедитесь, что выбран пункт «Сохранить базовый план» и в списке базовых планов выбран «Базовый план без номера». Также в группе должно быть выбрано значение всего проекта.

Добавлять задачи в базовый план можно и после его сохранения. Для этого в окне сохранения базового плана необходимо выбрать базовый план, в который необходимо добавить задачи и переключатель установить в значение выбранных задач. Флаги из группы «Сведение базовых планов» указывают, как будет обновляться суммарная задача при обновлении базового плана. Установка флага во все суммарные задачи приводит к тому, что выделенные задачи учитываются во всех суммарных задачах, к которым относятся. Флаг из подчиненных в выбранные суммарные задачи приводит к тому, что выделенные задачи сводятся только в выбранной суммарной задаче.

Сохранение базового плана не тождественно сохранению полного плана проекта.

При сохранении базового плана записываются следующие поля всех задач, ресурсов и назначений:

- затраты - в поле «Базовые затраты»;
- длительность - в поле «Базовая длительность»;
- окончание - в поле «Базовое окончание»;
- начало - в поле «Базовое начало»;
- трудозатраты - в поле «Базовые трудозатраты».

Для просмотра информации базового плана после его сохранения можно использовать диаграмму Ганта с отслеживанием, на которой отрезки, соответствующие базовому плану, отображаются под отрезками текущего плана.

Также поля базового плана, например «Базовая длительность», могут быть добавлены к любой таблицы, где есть соответствующие поля актуального плана. Для этого необходимо, перейти в представление данной таблицы и выбрать пункт «Столбец» из меню «Вставка». В поле «Имя поля» выбрать необходимое поле базового плана.

В промежуточных планах сохраняются только даты начала и окончания задач.

Данные о датах сохраняются в настраиваемых полях вида «Начало1-10» и «Окончание1-10». Для очистки базовых и промежуточных планов проекта необходимо выбрать пункт меню «Отслеживание/Очистить базовый план» в меню «Сервис». В открывшемся окне необходимо выбрать очищаемый план и будет ли очищаться весь проект, либо только выбранные задачи.

Отслеживание выполнения задач соответствует регулярному обновлению информации о состоянии проекта по ходу его выполнения. Для этого в план проекта должны вноситься следующие сведения:

- процент завершения;
- фактическая длительность и оставшаяся длительность;
- фактическое начало и фактическое окончание;
- процент завершения трудозатрат;
- фактические трудозатраты и оставшиеся трудозатраты;
- фактические трудозатраты за оставшийся период времени.

При вводе любого из этих параметров остальные вычисляются программой автоматически. При этом также корректируются расписание и бюджет проекта. Многие функции отслеживания доступны через панель «Отслеживание». Для вывода ее на экран необходимо выбрать пункт «Панели инструментов/Отслеживание» в меню «Вид».

Кнопки на панели «Отслеживание» имеют следующие функции (слева направо):

- *Статистика проекта.* Открывает диалоговое окно «Статистика проекта» со сведениями о текущих, базовых и фактических датах начала и окончания проекта и их отклонениях от базовых

дат, а также текущих, базовых, фактических и оставшихся длительности, трудозатратах и стоимости;

- *Обновить по графику.* Добавляет в выделенные задачи информацию, показывающую, что они выполняются точно по графику;

- *Изменить график работ.* График работ по всем задачам проекта изменяется таким образом, чтобы все незавершенные дела начинались после даты отчета. Если дата отчета не указана, то она считается соответствующей текущей дате;

- *Добавить линию хода выполнения.* Превращает курсор в инструмент выделения, с помощью которого можно указать дату выполнения для

которой будет строиться линия хода выполнения. Для этого надо окно подходящего представления, например диаграммы Ганта, должно быть активным;

- *0%,25%,50%,75%,100% завершено.* Устанавливает для выделенных задач соответствующий процент выполнения;

- *Обновить задачи.* Открывает диалоговое окно «Обновление задач», где можно настроить фактические даты начала и окончания, % выполнения и длительность выделенных задач;

- *Панель инструментов совместной работы.* Выводит на экран панель Совместная работа. С ее помощью можно опубликовать назначения, обновлять и запрашивать сведения о ходе выполнения проекта и пользоваться различными функциями взаимодействия через Microsoft Project Server.

Кроме отслеживания через сведения о задачах можно применять отслеживание через сведения о трудозатратах ресурсов. Трудозатраты появляются в проекте только после назначения ресурсов в результате пересчета длительности задач во время работы ресурсов. Для учета трудозатрат можно либо ввести процент завершенных трудозатрат или значения фактических и оставшихся трудозатрат. Для того чтобы ввести процент завершенных трудозатрат необходимо сначала перейти в представление со списком задач, например диаграмму Ганта. К данному представлению необходимо применить таблицу «Трудозатраты». Выбираем пункт меню «Таблица/Трудозатраты» в меню «Вид». В поле «% заверш. по труд. задачи», данные о ходе работ которой необходимо обновить, указывается значение процента завершенных трудозатрат.

Для того чтобы указать процент завершенных трудозатрат по конкретному назначению необходимо открыть представление «Использование задач». Выберите назначение, которому вы хотите ввести процент завершенных трудозатрат. Можно выбрать несколько назначений, если необходимо ввести одинаковый процент. Нажав кнопку «Сведения о назначении» на панели «Стандартная» отображаем соответствующее окно. В нем выбираем вкладку «Отслеживание». И в поле «% завершения» по трудозатратам вводим необходимое значение.

Для ввода фактических трудозатрат по задаче необходимо ввести значение в поле «Фактические» любого представления со списком задач при включенной таблице «Трудозатраты». При этом значения в полях «Оставшиеся» и «% заверш. по труд.» будут пересчитаны автоматически.

В тех случаях, когда проект по каким-либо причинам прерывался, и данные о его выполнении стали неактуальными, необходимо перенести незавершенные задачи на новую дату. Для этого необходимо выбрать пункт «Отслеживание/Обновить проект» в меню «Сервис». В открывшемся окне необходимо установить переключатель «Перепланировать незавершенные трудозатраты» с началом после и указать дату возобновления проекта в соответствующем поле.

Эффективное взаимодействие по проекту заключается в регулярном получении, сборе и предоставлении информации заинтересованным лицам, прежде всего это участники команды проекта. Первым этапом управления взаимодействием в рамках проекта всегда является планирование. При планировании проекта важно определить требования к отчетам, а именно:

- получатели отчетов;
- информация, включаемая в отчет;
- частота подготовки отчетов.

Эффективность информационного взаимодействия между членами команды зависит от набора используемых средств - от регулярных собраний и рассылок по электронной почте до

использования Microsoft Project Server и Web Access. Информация предоставляется в форме отчетов. В MS Project отчеты разделяются на шесть категорий - «Обзорные», «Текущая деятельность», «Затраты», «Назначения», «Загрузка», «Настраиваемые». Для вывода отчетности используется пункт «Отчеты» в меню «Вид». В открывшемся окне выбираем категорию отчета.

В категорию «Обзорные», предназначенную для отображения общей информации по проекту, включаются отчеты:

- «Сводка по проекту» содержит основные сведения из плана проекта - длительность, трудозатраты, состояние работ и ресурсов и т.п. Позволяет сравнить фактические и планируемые данные;
- «Задачи верхнего уровня» содержит сведения о суммарных задачах проекта. В него входят результаты суммарных задач верхнего уровня, объединяющие данные по всем подзадачам;
- «Критические задачи» применяет к проекту фильтр, оставляющих только те задачи, которые могут повлиять на дату окончания проекта. Помимо сведений о критических задачах, этот отчет содержит сведения о последующих задачах, что позволяет определить на какие задачи проекта в первую очередь повлияет задержка критических задач;
- «Вехи» показывает отчетность по вехам проекта;
- «Рабочие дни» выводит сведения о рабочих и нерабочих днях каждого из базовых календарей, используемых в проекте. Каждый календарь отображается в отдельной таблице. Отчеты по текущей деятельности показывают ход работ по проекту. В эту группу включены следующие отчеты:
 - «Нечатые задачи» показывает те задачи, по которым не были введены фактические данные. Общее количество задач в данном отчете сокращается по мере выполнения проекта, поэтому данный проект становится особенно полезным при приближении сроков окончания проекта. Ресурсы, назначенные данным задачам, выводятся в отдельных таблицах;
 - «Задачи, которые скоро начнутся»: представляет собой сокращенный вариант отчета «Не начатые задачи». При выборе данного отчета необходимо последовательно ввести начальную и конечную даты, по которым необходимо построить отчет;
 - «Выполняющиеся задачи»: показывает те задачи, которые в данный момент выполняются. Задачи группируются по месяцам, это позволяет оценить как объем начатых работ, так и отставание задач от графика;
 - «Задачи, которые должны были начаться»: показывает те задачи, которые должны уже были начаться по графику, но данные об их фактическом выполнении не приведены;
 - «Завершенные задачи» отображает все задачи, для которых указан процент выполнения - 100%. Данные группируются по месяцам;
 - «Запаздывающие задачи» используется только в том случае, если предварительно был сохранен базовый план проекта. В отчет включаются те задачи, которые уже начались, но должны закончиться позже запланированной даты окончания. Это позволяет выявить задачи, для которых необходима перепланировка. В данный отчет включаются суммарные задачи, примечания, а также таблицы со сведениями о последующих задачах.

В категорию «Затраты» включены отчеты:

- «Движение денежных средств» - таблица с перекрестными ссылками, показывающая запланированную и фактическую стоимость каждой задачи. Данные группируются по неделям. В отчет выводятся сведения о накопленной стоимости, причем для задач суммируются все типы затрат;
- «Бюджет» содержит все задачи проекта, упорядоченные в порядке убывания общих затрат. В нем отражаются фактические и общие затраты, метод их начисления и оставшиеся затраты;
- «Задачи с превышением бюджета»: позволяет быстро найти задачи, фактическая или запланированная стоимость которых превышает базовую. Задачи сортируются в порядке убывания отклонения. Для вывода отчета необходимо сохранение базового плана;
- «Ресурсы с превышением бюджета» содержит сведения о тех ресурсах, затраты на которые превышают или должны превысить базовые. Ресурсы сортируются в порядке убывания разницы.

Для вывода данного отчета также необходимо сохранение базового плана;

- «Освоенный объем» выводит проектную информацию согласно концепции освоенного объема - метода сравнения фактических и планируемых затрат.

Используемые термины приведены в таблице 1.

Таблица 11. Термины метода освоенного объема

Термин	Пояснение
Базовая стоимость запланированных работ (БСЗР)	Изначально определенная стоимость работ по задаче до даты отчета о состоянии
Базовая стоимость выполненных работ (БСВР)	Изначально запланированная стоимость работ, помноженная на рассчитанный процент завершения задачи.
Фактическая стоимость выполненных работ (ФСВР)	Затраты, понесенные в результате выполнения фактических работ по задаче, а также всех накопленных фиксированных затрат.
Отклонение от календарного плана (ОКП)	Разность базовой стоимости запланированных и выполненных работ.
Отклонение по стоимости (ОПС)	Разность базовой стоимости и фактической стоимости выполненных работ.
Предварительная оценка по завершении (ПОПЗ)	Сумма фактических и оставшихся затрат по задаче.
Бюджет по завершении (БПЗ)	Полная базовая стоимость задачи, включая стоимость ресурсов и все фиксированные затраты.
Отклонение по завершении (ОПЗ)	Разность запланированных и базовых затрат на задачу.
Индекс отклонения стоимости (ИОС)	Рассчитываемый индикатор освоенного объема по затратам. Отношение базовой к фактической стоимости выполненных работ.
Индекс отклонения от календарного плана (ИОКП)	Отношение базовой стоимости выполненных работ и выполненных работ.
Относительное отклонение по стоимости (ООПС)	Отличие ожидавшейся стоимости задачи от фактической стоимости на дату отчета о состоянии. Выражается в процентах.
Относительное отклонение от календарного плана (ООКП)	Показывает опережение или отставание от графика выполнения задачи в процентах.
Показание эффективности выполнения (ПЭВ)	Отношение незавершенных работ к запланированным неизрасходованным средствам для данной задачи.
Физический процент завершения	Пользовательская оценка завершения. Имеет приоритет перед расчетной на основании даты начала, окончания и отчета о состоянии.

В категорию «Назначения» включены следующие отчеты:

- «Дела по исполнителям» содержит список задач, назначенных каждому ресурсу.
- «Подробнее и о задаче и имя ресурса» приводятся в отдельной таблице. В отчет также включаются индикаторы примечаний и необходимость выравнивания загрузки;
- «Дела по исполнителям и времени» уточняет сведения отчета Дела по исполнителям, дополняя их количеством часов, отводящихся на каждую задачу в каждый рабочий день;
- «Ресурсы с превышением доступности» включает сведения только о тех ресурсах, которым назначен объем работ, превышающий их возможности согласно календарю ресурсов. Отчет включает также сведения о назначенных ресурсам задачах.

В категорию «Загрузка» входят отчеты:

- «Использование задач» содержит данные о том, сколько времени ресурсы тратят на каждую из задач проекта. Итоговые значения выводятся по каждой неделе и по каждой задаче проекта;
- «Использование ресурсов» показывает сведения о работе, осуществляемой каждым ресурсом. Для ресурсов выводятся названия недельные трудозатраты по каждому назначению.

Последняя категория отчетов называется «Настраиваемая». В программе MS Project предусмотрено три метода создания настраиваемых отчетов:

- *Создание нового отчета с нуля.* Необходимо выбрать один из общих форматов отчетов: «Задача», «Ресурс», «Месячный календарь» или «Перекрестная таблица». Создание отчета осуществляется путем ввода данных в поля на вкладках появляющегося диалогового окна.
- *Выбор и редактирование существующего отчета.* В этом случае редактируется существующий встроенный отчет.
- *Копирование и редактирование существующего отчета.* Создается копия встроенного отчета, в которую и вносятся изменения.

Все три метода начинаются одинаково. Необходимо выбрать категорию отчетов «Настраиваемые». В открывшемся окне указываем вид отчета и нажимаем кнопку «Создать», «Изменить» или «Копировать» в зависимости от того, каким способом создается отчет.

После выбора метода создания в следующем окне необходимо определить содержимое отчета.

В связи с широким распространением сети Интернет имеет смысл публикация сведений о проекте на веб-странице. Для этого необходимо открыть представление данных, которое необходимо опубликовать и настроить его так, как он должен выглядеть на странице. После этого выбираем пункт «Сохранить как Веб-страницу» в меню «Файл». В открывшемся окне выбираем место сохранения и имя файла. После нажатия «Сохранить» открывается окно мастера экспорта. Нажимаем кнопку «Далее». В следующем окне выбираем пункт «Создать новую схему». На следующем экране необходимо выбрать тип экспортируемых данных и параметры страницы.

Для каждого типа экспортируемых данных мастер открывает свое окно сопоставления для выбора экспортируемых данных. Например, в форме сопоставления задач необходимо добавить поля задач проекта. Можно добавить все поля, нажав кнопку «Добавить все», выбрать конкретное поле, нажав «Добавить строку» или использовать в качестве образца таблицу, нажав «На основе таблицы». После выбора необходимых полей нажимаем «Готово». Это завершает работу мастера.

В случае если анализ проекта предполагает интенсивную работу с числовыми данными, сложное форматирование или вывод диаграмм, полезно использовать MS Excel. Для экспорта данных необходимо выбрать подходящее представление данных и выделить в нем экспортируемые данные. Если необходимо выделить таблицу целиком, то нажимаем на верхнюю левую клетку. После отбора данных выбираем пункт «Сохранить как» в меню «Файл». В открывшемся окне

«Сохранение документа» необходимо выбрать тип файла «Книга Microsoft Excel (*.xls)». После нажатия на кнопку «Сохранить» появляется окно мастера экспорта, аналогичное использовавшемуся для публикации в виде веб-страницы. Нажав кнопку «Далее», выбираем формат экспортируемых данных. В данном случае необходимо выбрать формат «Выбранные данные». На следующих экранах выбираем создание новой схемы экспорта и типы данных для экспорта. Далее в окнах сопоставления данных (соответственно это может быть сопоставление задач, ресурсов или назначений) выбираем поля экспортируемых данных и указываем то, как они будут представляться в MS Excel. После нажатия на кнопку «Готово» работа мастера экспорта завершается.

Для некоторых видов анализа необходимо разделять данные по наиболее общим типам, для MS Project это задачи, назначения и ресурсы. Для этого необходимо при экспорте данных указать формат данных «Шаблон проекта (Excel)». В созданной книге MS Excel будет четыре листа: «Таблица_ресурсов», «Таблица_задач», «Таблица_назначений» и «Таблица_сведений», содержащие данные, упорядоченные по типам.

В большинстве случаев анализ сведений о проекте осуществляется методом сравнения фактических параметров с базовыми. Сравнение показывает соответствие хода работ запланированному графику, либо отклонение одного от другого. В MS Project доступны следующие методы анализа отклонений:

- освоенный объем;
- индекс отклонения стоимости;
- индекс отклонения от календарного плана;
- предварительная оценка по завершении;
- отклонение по завершении.

Метод освоенного объема - систематизированный метод вычисления этих характеристик выполнения проекта. Для отображения показателей метода освоенного объема необходимо выбрать одно из представлений, отображающих задачи, например диаграмму Ганта. Далее выбрать пункт «Таблица/Другие таблицы» из меню «Вид». В открывшемся списке выбираем таблицу «Освоенный объем». После этого в табличной части представления появляются поля характеристик проекта, рассчитанные по методу освоенного объема.

Также, кроме таблицы «Освоенный объем», можно выбрать таблицы «Показатели календ. плана (освоенный объем)» и «Показатели затрат (освоенный объем)». Данные таблицы предоставляют дополнительные поля для оценки выполнения соответственно задач и затрат по данному методу.

Microsoft Project позволяет вставлять один проект внутрь другого. В любом представлении со списком задач подпроекты выглядят как суммарные задачи. Ко всем задачам подпроекта имеется полный доступ: Вы можете просматривать и изменять их содержимое, при этом меняются сведения о задачах в исходном файле проекта. Необходимость разбиения проекта на главный проект плюс подпроекты может быть вызвана как сложностью проекта и наличием подчиненных руководителей проекта, так и необходимостью переключаться между проектами с разными уровнями детализации.

Для создания главного проекта необходимо в проект, который станет главным, добавить все остальные подчиненные проекты. Для этого открываем проект, который будет главным, и выбираем представление со списком задач, например диаграмму Ганта. Выделяем строку, под которой необходимо вставить подпроект. Задача в этой строке может находиться на любом уровне существующей структуры. Вставленный проект будет находиться на том же уровне, что и выделенная задача. Выберите пункт «Проект» в меню «Вставка». В появившемся окне выберите

имя вставляемого проекта и нажмите кнопку «Вставить». После вставки название проекта появится в выделенной строке списка задач и в столбце индикаторов будет отображаться значок вставленного проекта. Повторяем вставку проекта для всех остальных подпроектов, относящихся к главному проекту.

Для контроля связей между проектами необходимо выбрать пункт «Связи между проектами» из меню «Сервис». В открывшемся диалоговом окне будут показаны сведения обо всех внешних предшественниках и внешних последователях. Также в любом представлении задач можно добавить в табличную часть поле «Внешняя задача», в котором будет указана, является ли данная задача внешней по отношению к данному проекту, и поле «Проект», в котором будет указано имя проекта, к которому относится задача.

Для удаления связей между проектами можно использовать диалоговое окно Связи между проектами. Перейдя на вкладку внешних предшественников или последователей, выделите связь, которую необходимо удалить, и нажмите кнопку «Удалить связь». Сведения о ресурсах и задачах могут быть перенесены из одного проекта в другой.

Для этого можно использовать стандартные команды «Копировать ячейку», «Вырезать ячейку» и «Вставить» из меню «Правка». При вырезании ячейки, она будет удалена из исходного проекта, это применимо, если необходимо разбить сложный проект на несколько подпроектов. Для копирования открываем проект, из которого необходимо скопировать данные и выбираем соответствующее представление данных. Например, для копирования информации о задачах можно использовать диаграмму Ганта. Выделив необходимые данные, выбираем пункт «Копировать» из меню «Правка». Далее открываем проект, куда необходимо скопировать данные, и выбираем аналогичное представление данных. Выделяем строку, после которой необходимо добавить копируемые данные. После этого выбираем пункт меню «Вставить» из меню «Правка».

В тех случаях, когда необходимость изменять данные подпроекта отсутствует, можно сделать подпроект доступным только для чтения. Для настройки доступа необходимо в диаграмме Ганта выделить суммарную задачу, относящуюся к подпроекту и нажать кнопку «Сведения о задаче» на панели инструментов «Стандартная». В диалоговом окне переходим на вкладку «Дополнительно» и устанавливаем флажок «Только для чтения». В этом же окне можно разорвать связь между данным подпроектом и основным проектом, для этого убираем флажок «Связь с проектом».

Кроме подхода «главного проекта плюс подпроекты» сведения из нескольких проектов также могут быть собраны в один объединенный проект. Такой проект также создается с помощью функции «Вставка проекта», но имеет следующие отличия:

- Объединенный проект не обязательно должен иметь иерархическую структуру. Все вложенные проекты могут находиться на одном уровне.
- Проекты могут не иметь абсолютно никакого отношения друг к другу. Объединенный проект может быть только хранилищем нескольких файлов.
- Объединение проектов в одном файле может быть временным и применяться, например, для формирования отчета.

Для объединения проекта необходимо создать новый проект, затем вставить в него все необходимые файлы проектов через пункт «Проект» меню «Вставка» как и для главного проекта. Специфическим вариантом объединенного проекта является пул ресурсов, такой проект служит исключительно для хранения сведений о ресурсах, их доступности, стоимости и текущем использовании. В качестве пула можно использовать как один из имеющихся проектов, содержащий все необходимые ресурсы, так и создать новый. Для создания нового пула ресурсов необходимо во вновь созданном проекте заполнить информацию о ресурсах, например, используя «Лист ресурсов». Необходимо ввести, по крайней мере имя ресурса, единицу измерения и

стандартную ставку.

После сохранения пула ресурсов как обычного проекта, его можно подключать к другим файлам проектов. Для этого необходимо открыть файл пула ресурсов и файл проекта, к которому планируется добавить ресурсы. Далее в проекте выбираем пункт «Доступ к ресурсам» из меню «Сервис/Общие». В открывшемся диалоговом окне Общий доступ к ресурсам устанавливаем переключатель «Использовать ресурсы». В списке выбираем имя файла пула ресурсов. Указываем метод обработки конфликта ресурсов. После нажатия на кнопку «ОК» файл проекта станет клиентом пула ресурсов. Все сведения из пула отображаться в проекте, а информация о ресурсах из файла проекта будет добавлена в файл пула.

При следующем открытии файла проекта, Вам будет предложено открыть и файл пула. Если пул ресурсов не будет открыт, то доступа к его ресурсам тоже не будет. В следующем окне можно выбрать режим доступа к файлу пула, включая только чтение, чтение и запись, а также чтение и запись с созданием главного проекта для всех файлов связанных с пулом ресурсов.

При использовании пула ресурсов в нескольких проектах, необходимо периодически обновлять информацию о его состоянии. Для этого необходимо выбрать пункт «Обновить пул ресурсов» меню «Сервис/общие ресурсы».

Для отключения использования пула ресурсов необходимо в окне «Общий доступ» к ресурсам установить переключатель «Использовать собственные ресурсы».

Структура отчета

1. Расписание проекта.
 - 1.1. Перечень основных задач. Декомпозиция задач проекта.
 - 1.2. Взаимосвязи между задачами. Различные временные связи задач Вашего проекта.
Длительность задач.
 - 1.3. Вехи проекта, критические даты.
2. Команда проекта. Участники и их роли.
3. Ресурсы проекта. Использование ресурсов различными задачами. Особенности трудовых и материальных ресурсов.
4. Стоимость проекта. Бюджет проекта. Расход денежных средств на различных стадиях проекта.
5. Анализ реализуемости проекта.
 - 5.1. Временная реализуемость
Цель анализа: определить выполнимость Вашего проекта в заданные временные сроки и рассчитать риски невыполнения проекта из-за превышения длительности.
 - 5.1.1. Указать сколько времени занимает ваш проект и какой общий объем работ.
 - 5.1.2. Построить сетевую модель. Рассчитать временные резервы полный и свободный для всех задач вашего проекта.
 - 5.1.3. Посчитать сколько % от общего числа задач критические.
 - 5.1.4. Описать какие настройки календарей использовались.
 - 5.2. Стоимостная реализуемость
Цель анализа: определить возможность выполнения Вашего проекта с учетом бюджетных ограничений.
 - 5.2.1. Использовать отчеты из группы Отчеты о затратах.
 - 5.2.2. Проанализировать использование бюджета Вашего проекта и движение денежных средств.
 - 5.2.3. Указать основные факторы стоимости Вашего проекта.

5.3. Ресурсная реализуемость

Цель анализа: выявить перегрузку и недогрузку ресурсов (назначений). Избавиться от ресурс-конфликтов.

5.3.1. Анализ Листа ресурсов проекта.

5.3.2. Использование предлагаемых отчетов из группы отчетов о назначениях. Отчет
Использование ресурсов.

6. Риски. Виды рисков проекта. Оценка рисков. Управление рисками.

7. Выводы. Вы должны определить, что необходимо изменить в Вашем проекте, чтобы его можно было реализовать на практике. Перспективы развития Вашего проекта.

Задание.

На примере конкретного предприятия (по материалам печати или предприятия, являвшегося базой при прохождении практики) опишите процесс создания реального проекта, внесите базовую информацию о проекте и создайте расписание проекта; осуществите расстановку временных связей между задачами; опишите добавление в проект ресурсов; проверку и корректировку проекта с учетом ограничений; опишите контроль над ходом выполнения проекта и его оптимизация в процессе выполнения; используйте отчет MS Project (или другой программный продукт) для анализа проекта.

Порядок выполнения задания:

1. Создание нового проекта.
2. Заполнение сведений о проекте.
3. Изменение базовых календарей проекта.
4. Включение в проект дополнительной документации.
5. Внести задачи проекта в табличную часть диаграммы Ганта.
6. Упорядочить задачи проекта в соответствии с логикой проекта.
7. Ввести кода структурной декомпозиции работ.
8. Установить длительность всех дочерних задач.
9. Указать зависимости задач.
10. Настроить ограничения задач.
11. Настроить напоминания о крайних сроках.
12. Добавить вехи.
13. Настроить календари задач.
14. Добавить в проект трудовые ресурсы.
15. Добавить в проект материальные ресурсы.
16. Настроить календари рабочего времени ресурса.
17. Назначить ресурсы задачам.
18. Профилирование загрузки ресурса.
19. Обзор планируемых затрат проекта.
20. Работа с критическими путями и критическими задачами.
21. Балансировка загрузки ресурсов.
22. Работа с базовыми планами.
23. Отслеживание выполнения задач.
24. Контроль и оптимизация календарного плана, затрат и загрузки ресурсов.
25. Планирование отчетности проекта.
26. Публикация сведений о проекте в Интернет.
27. Анализ сведений о проекте в MS Excel.
28. Анализ хода работ и затрат методом освоенного объема.
29. Планирование структуры сложных проектов.
30. Объединение проектов.
31. Пул ресурсов.

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 7**Управление командой проекта.**

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 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	Очень важно	

Мотивация людей		
Стратегические навыки Способность работать в условиях рисков и неопределенностей Стратегическое мышление, планирование и применение решений Понимание бизнес-окружения	Важно	

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 ПЭО	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. 3.

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 8

Управление командой проекта. Роли в команде

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:

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, перекладывание 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 9

Основы проектного финансирования.

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:

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 10

Основы проектного финансирования. Финансовое обоснование проектов

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:

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 строительно-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 строительно-отделочными материалами,

- помощь и консультирование клиентов в выборе материалов для строительных работ,
- отгрузка и доставка материалов со склада до необходимого объекта. Основные потребители ООО Стройбаза «Теплый дом» за 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 «Маэстро», ООО «Клиент», ООО «Вектор» и др.) лишь 6,25 %.

Штат фирмы состоит из 46 человек.

В ООО Стройбаза «Теплый дом» входит ряд розничных торговых точек в разных районах 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 процентов к уплате	-7 908	-11 950	-14 564	-6 656	4	-11 474
ЕВИТ (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 ы т а рас чет	Работа на заказ	Наличие интернет-сайта	Колон	о о о	Средний бал	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	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	5
«Элит-Строй»	4	3	2	2	4	1	3	0	2	2 1	2,3	11
«Технострой»	5	5	5	3	3	4	3	0	5	3	5,5	1

										2	5	
«Дом и ремонт»	5	5	5	3	4	1	4	3	3	3	3,6	6
«Славдом»	3	3	3	2	3	2	2	2	5	2	2,5	10
«Стройдаром»	5	5	5	4	3	3	4	3	3	3	3,8	4
«ФасадСтрой-Маркет»	5	5	5	5	2	1	1	0	3	2	3	8
«Муравейник»	5	5	5	5	4	2	0	2	4	3	3,3	7
«СтройБизнес»	3	4	3	1	3	3	0	0	4	2	2,3	11
«Ставрополь СМ»	3	3	2	1	4	2	0	0	4	1	2,1	12
«СтройПартнер»	5	4	2	2	4	2	2	0	4	2	2,7	9
«Теплый дом»	5	2	2	2	4	3	3	0	4	2	2,7	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 11

Оценка эффективности маркетинговых проектов.

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:

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 маркетинговых проектов.

2. Исходные данные для расчета эффективности проекта. Основные показатели эффективности проекта.

3. Оценка эффективности маркетинговых проектов.

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

Практическое занятие 12

Оценка эффективности маркетинговых проектов. Показатели эффективности

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:

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 маркетинговыми 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 маркетинговыми 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 маркетинговых 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 13

Особенности управления маркетинговыми 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 маркетинговых 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 маркетинговыми 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 маркетинговыми проектами.

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

Практическое занятие 14

Особенности управления маркетинговыми проектами. Методы управления

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:

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.

Организуите 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 маркетинговыми 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 маркетинговых проектов?

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

Разработайте и рассмотрите возможные схемы и этапы поиска маркетинговых проектов.

Контрольные вопросы:

1. Модели управления маркетинговыми 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 маркетинговыми 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 маркетинговыми проектами»
для студентов направления 38.03.02 Менеджмент
направленность (профиль) Маркетинг и рыночная аналитика

Методические указания разработаны в соответствии с рабочей программой дисциплины «Управление маркетинговыми 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. Методические указания по изучению теоретического материала	39
4. Методические указания по подготовке к практическим занятиям	42
5. Методические указания по подготовке к самотестированию	42
6. Методические указания к подготовке к экзамену	43
7. 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 маркетинговыми 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 маркетинговыми проектами» являются:

1. Знакомство студентов с актуальными тенденциями развития управления маркетинговыми проектами в России и за рубежом.

2. Формирование запаса теоретических и методологических знаний по организационно-содержательным, технологическим основам разработки маркетинговых 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 маркетинговых 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 маркетинговыми 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 формируется индикаторы компетенций:

ИД-1 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 маркетинговых проектов и программ с использованием цифровых технологий.

Самостоятельная работа по дисциплине «Управление маркетинговыми 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-1 ПК-1,	Самостоятельное изучение литературы	Собеседование

ИД-1 ПК-4		
ИД-1 ПК-1, ИД-1 ПК-4	Тестирование	Комплект тестовых заданий
ИД-1 ПК-1, ИД-1 ПК-4	Выполнение курсовой работы	Защита курсовой работы
ИД-1 ПК-1, ИД-1 ПК-4	Подготовка к экзамену	Экзамен

3. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ИЗУЧЕНИЮ ТЕОРЕТИЧЕСКОГО МАТЕРИАЛА

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

Вопросы для проведения собеседования:

Формируемые компетенции, индикаторы:

ИД-1 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 маркетинговых 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 маркетинговыми проектами. Стандарты управления проектами. ПК-1

Пути выхода из маркетинговых проектов. Продажа проектов. Стратегия через сделки слияния и поглощения. ПК-1

Качественные и количественные методы оценки маркетинговых 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».	
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 маркетинговыми 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.	
Организация управления проектами по принципу независимых команд.	ПК-4
Достоинства и недостатки такой формы управления.	
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 маркетинговых проектов	ПК-4

4. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПОДГОТОВКЕ К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ

Для подготовки к практическим занятиям необходимо использовать Методические указания по выполнению практических работ по дисциплине «Управление маркетинговыми проектами» для студентов направления 38.03.02 Менеджмент, 2026. - [Электронная версия].

Решенные задания в письменном виде предоставляются преподавателю на проверку и

подлежат защите при собеседовании.

5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПОДГОТОВКЕ К САМОТЕСТИРОВАНИЮ

Тестовые задания:

Впишите пропущенное слово в нужном падеже. Маркетинговый процесс имеет повторяющийся характер: завершение одного цикла является началом нового маркетингового _____.	ПК-1
Впишите пропущенное слово в нужном падеже. Проект по ребрендингу включает мероприятия по снижению сопротивления персонала, по доведению новых _____ до всех сотрудников компании.	ПК-1
Проекты ремаркетинга связаны с: а. снижающимся спросом б. возрастающим спросом с. чрезмерным спросом	ПК-1
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	ПК-1
Определите, в какое из направлений маркетинговых исследований входит установление емкости рынка: а. изучение товара б. изучение рынка с. изучение покупателей д. изучение конкурентов	ПК-1
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	ПК-1
Атрибутом позиционирования является: а. цена б. количество сотрудников на предприятия с. мощность предприятия д. широта ассортимента выпускаемой продукции	ПК-4
Впишите пропущенное слово в нужном падеже. _____ делегирует полномочия членам группы, следит за исполнением плана, оценивает состояние работ, координирует и корректирует их выполнение.	ПК-4
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: а. уголовно-правовая д. административно-ведомственная с. программно-целевая форма	ПК-4
Преимущественные пути возникновения технологических парков: 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	ПК-4

6. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ К ПОДГОТОВКЕ К ЭКЗАМЕНУ

Вопросы к экзамену

Формируемые компетенции, индикаторы:	
Инновационная деятельность в системе рыночной экономики.	ПК-1
Факторы, определяющие инновационную деятельность.	ПК-1
Классификация инноваций.	ПК-1
Подрывные и поддерживающие инновации.	ПК-1
Сущность планирования инноваций.	ПК-1
Метод ведущих пользователей в системе поиска инновационных идей.	ПК-1
Использование проектного управления в маркетинговой деятельности.	ПК-1
Проект разработка нового продукта.	ПК-1
Необходимость в маркетинговых проектах.	ПК-1
Общая характеристика управления маркетинговыми проектами и программами.	ПК-1
Влияние общих факторов, препятствующих развитию проектного управления.	ПК-1
Состояние маркетинга в России и проблемы управления.	ПК-1
Маркетинг, как сложная система.	ПК-1
Подходы к реализации контроля за выполнением маркетингового проекта и программы.	ПК-4
Управление сроками маркетингового проекта.	ПК-4
Управление стоимостью маркетингового проекта.	ПК-4
Управление качеством маркетингового проекта.	ПК-4

Управление рисками маркетингового проекта.	ПК-4
Управление человеческими ресурсами маркетингового проекта.	ПК-4
Управление коммуникациями (обеспечить эффективную систему связи между участниками проекта для передачи управленческой и от-четной информации по проекту).	ПК-4
Управление закупками маркетингового проекта.	ПК-4
Управление интеграцией маркетингового проекта.	ПК-4
Типы рисков маркетинговых проектов.	ПК-4
Объективные и субъективные факторы рисков маркетинговых проектов.	ПК-4
Качественный и количественный анализ рисков маркетинговых проектов.	ПК-4
Пути снижения рисков в инновационной деятельности.	ПК-4
Эффективность инновации. Научно-техническая эффективность инноваций. Социальная эффективность инноваций.	ПК-4
Особенности рынка инноваций.	ПК-4
Виды маркетинга нововведений.	ПК-4
Формы и источники финансирования инновационной деятельности в маркетинге.	ПК-4
Управление инновационными затратами.	ПК-4
Переменные и постоянные издержки проекта.	ПК-4
Факторы, определяющие величину затрат маркетинговых проектов.	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

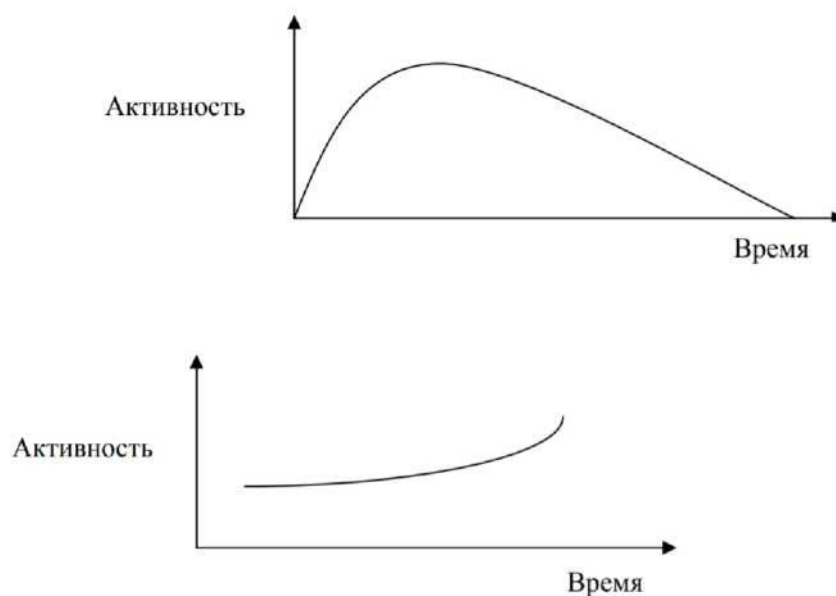
ПК-1

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?

7. 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 маркетинговыми 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 маркетинговыми проектами»
для студентов направления 38.03.02 Менеджмент
направленность (профиль) Маркетинг и рыночная аналитика

Методические указания разработаны в соответствии с программой дисциплины «Управление маркетинговыми 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 маркетинговых проектов требуют от руководителей широкого взгляда на разрешаемую проблему. Существуют различные подходы к разработке маркетинговых проектов, но необходим механизм интеграции этих подходов в единую концепцию и формирование устойчивой базы знаний у будущих управленцев. В процессе изучения дисциплины «Управление маркетинговыми проектами» необходимо исследовать роль маркетинговых проектов в системе и процессах менеджмента и сформировать навыки, необходимые для практической реализации процесса разработки маркетинговых проектов.

Курсовая работа является важным этапом в изучении дисциплины «Управление маркетинговыми 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 маркетинговых 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 маркетинговых проектов;
- овладение совокупностью методов обоснования выбора разработки маркетинговых проектов;
- изучение методологических подходов для анализа разработки маркетинговых проектов в конкретной ситуации и др.

Формируемые компетенции, индикаторы компетенций:

ИД-1 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 маркетинговых 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-1 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 маркетинговых проектов и программ с использованием цифровых технологий.

Разработка концепции проекта по созданию маркетинговой инновации.	ПК-1
---	------

Разработка концепции венчурного проекта.	ПК-1
Разработка концепции исследовательского проекта в маркетинге.	ПК-1
Применение инструментов управления маркетинговыми проектами в России.	ПК-1
Разработка концепции проекта по созданию инновации.	ПК-1
Особенности финансирования маркетинговых проектов.	ПК-1
Анализ развития маркетинговых проектов в России.	ПК-1
Особенности жизненного цикла маркетингового проекта.	ПК-1
Особенности управления ресурсами маркетингового проекта.	ПК-4
Влияние фактора неопределённости при планировании маркетингового проекта.	ПК-4
Разработка маркетингового проекта в социальной сфере.	ПК-4
Разработка системы прогноза времени завершения проекта.	ПК-4
Организация венчурного направления в крупной компании.	ПК-4
Подготовка предложения по организации нового производства.	ПК-4
Технологии управления маркетинговыми проектами.	ПК-4
Обзор и сравнительный анализ программных пакетов для управления проектом.	ПК-4
Формирование команды по управлению маркетинговым проектом.	ПК-4
Управление проектом стратегических изменений организации.	ПК-4
Отбор и адаптация набора инструментов управления проектами.	ПК-4
Управление рисками и последовательностями маркетинговых проектов.	ПК-4
Практика управления персоналом проекта.	ПК-4
Практика управления рисками проекта.	ПК-4
Практика управления качеством проекта.	ПК-4
Разработка маркетингового проекта (на примере конкретного предприятия строительной отрасли).	ПК-4
Разработка маркетингового проекта (на примере конкретного промышленного предприятия).	ПК-4
Разработка маркетингового проекта в торговле.	ПК-4
Разработка маркетингового проекта (на примере конкретного сельскохозяйственного предприятия).	ПК-4
Разработка маркетингового 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 маркетинговых проектов; обзор эволюции и современных подходов российских и зарубежных ученых к объекту исследования;
- аналитическая часть предполагает аналитическое обоснование разработки маркетинговых 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 маркетинговыми 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 маркетинговыми 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 маркетинговыми 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 маркетинговыми 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.