

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Воронежский государственный аграрный университет имени императора Петра I»

Гуманитарно-правовой факультет

Кафедра управления и маркетинга в АПК

### **Управление проектами**

Методические указания по освоению дисциплины для обучающихся  
по направлению 38.03.04 «Государственное и  
муниципальное управление»  
профиль подготовки «Муниципальное управление сельских террито-  
рий»

Управление проектами: Методические указания по освоению дисциплины для обучающихся по направлению 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление» профиль подготовки «Муниципальное управление сельских территорий» / М.Е. Отинова, Т.В. Закшевская. – Воронеж: ВГАУ, 2017 – 11 с.

Рецензент: к.э.н., доцент кафедры информационного обеспечения и моделирования агроэкономических систем ФГБОУ ВО Воронежский ГАУ, к.э.н., доцент А.А. Тютюников

Методические указания рассмотрены и рекомендованы к изданию на заседании кафедры управления и маркетинга в АПК, протокол № 10 от 17.04.2017 г.

Методические указания рассмотрены и рекомендованы к изданию на заседании методической комиссии гуманитарно-правового факультета, протокол № 9 от 24 мая 2017 г.

© М.Е. Отинова, Т.В. Закшевская

© ФГБОУ ВО Воронежский ГАУ

## ВВЕДЕНИЕ

Управление проектами – одно из наиболее актуальных направлений современного менеджмента. Оно вобрало в себя знания и методы различных областей. Работа в проекте значительно отличается от работы в рамках устоявшихся бизнес-процессов и относится к области инновационного развития организации. Учитывая современное развитие методологии управления проектами, становится очевидным, что управление проектами используется уже не в каких-либо исключительных случаях, а, напротив, все чаще становится стандартным способом управления организацией. Все больше работ в организациях выполняется как проекты, в том числе в области стратегического управления организацией.

Система управления проектами организации должна сочетать в себе все необходимые критерии, так как именно она является инструментом управления проектами, который позволяет связать стратегические цели организации с процессами управления проектами, а также осуществлять контроль соблюдения стратегии организации в рамках реализуемых проектов.

Цель изучения дисциплины – изучение сущности и инструментов проектного менеджмента, позволяющего квалифицированно принимать решения по координированию людей, оборудования, материалов, финансовых средств и графиков для выполнения определенного проекта в заданное время, в пределах бюджета и к удовлетворению потребителя (заказчика).

Задачи дисциплины:

- изучение научно-методических основ системы управления проектами, выделение роли и функций проектного менеджмента на различных этапах жизненного цикла проекта;

- знакомство с организационными формами управления проектами и методами их разработки и оптимизации;

- приобретение знаний в области планирования и контроля хода выполнения проекта;

- приобретение и развитие навыков исследовательской и творческой работы, экономического моделирования проектов с применением программных средств.

Дисциплина «Управление проектами» относится к предметам вариативной части.

### 2. Требования к уровню освоения дисциплины.

Дисциплина нацелена на формирование компетенций:

Компетенции		Планируемые результаты обучения
Код	Название	
ОК-3	способность использовать основы экономических знаний в различных сферах деятельности	<b>Знать:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• основные принципы и методы организации, планирования и управления проектами;</li></ul> <b>Уметь:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• применять методы социально-экономического анализа при</li></ul>

		управлении проектами <b>Иметь навыки и/или опыт деятельности:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>использования экономического инструментария в управлении проектами</li> </ul>
ПК-1	умение определять приоритеты профессиональной деятельности, разрабатывать и эффективно исполнять управленческие решения, в том числе в условиях неопределенности и рисков, применять адекватные инструменты и технологии регулирующего воздействия при реализации управленческого решения	<b>Знать:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>процедуру структуризации проекта;</li> <li>методики управления работами и стоимостью проекта;</li> <li>принципы управления ресурсами проекта;</li> </ul> <b>Уметь:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>рассчитать график проекта с помощью инструментов календарного и сетевого планирования</li> <li>разрешить ресурсный конфликт.</li> </ul> <b>Иметь навыки и/или опыт деятельности:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>анализа рисков проекта</li> </ul>
ПК-3	умение применять основные экономические методы для управления государственным и муниципальным имуществом, принятия управленческих решений по бюджетированию и структуре государственных (муниципальных) активов	<b>Знать:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>основы бюджетирования проектов</li> </ul> <b>Уметь:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>провести бюджетирование проекта на всех фазах его жизненного цикла</li> </ul> <b>Иметь навыки и/или опыт деятельности:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>составления бюджетов проектов;</li> </ul>
ПК-4	способность проводить оценку инвестиционных проектов при различных условиях инвестирования и финансирования	<b>Знать:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>методики оценки инвестиционных и социально-экономических проектов</li> </ul> <b>Уметь:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>использовать методики оценки эффективности и реализуемости проектов при различных условиях инвестирования и финансирования</li> </ul> <b>Иметь навыки и/или опыт деятельности:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>бюджетирования проектов;</li> <li>оценки эффективности и реализуемости проектов</li> </ul>
ПК-12	способностью разрабатывать социально-экономические проекты (программы развития), оценивать экономические, социальные, политические условия и последствия реализации	<b>Знать:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>терминологию управления проектами;</li> <li>принципы разработки концепции и целей проекта;</li> <li>методы контроля за ходом реализации государственных (муниципальных) проектов;</li> </ul> <b>Уметь:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>сформировать систему эффективного контроля и регулирования за реализацией проектов, а также управления последствиями.</li> </ul> <b>Иметь навыки и/или опыт деятельности:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>разработки социально-экономических проектов (программ развития);</li> <li>анализа последствий в процессе реализации проектов.</li> </ul>

### Этапы формирования компетенций

Индекс	Формулировка	Разделы дисциплины										
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11

ОК-3	способность использовать основы экономических знаний в различных сферах деятельности	+	+									+
ПК-1	умение определять приоритеты профессиональной деятельности, разрабатывать и эффективно исполнять управленческие решения, в том числе в условиях неопределенности и рисков, применять адекватные инструменты и технологии регулирующего воздействия при реализации управленческого решения			+		+		+				
ПК-3	умение применять основные экономические методы для управления государственным и муниципальным имуществом, принятия управленческих решений по бюджетированию и структуре государственных (муниципальных) активов								+			
ПК-4	способностью проводить оценку инвестиционных проектов при различных условиях инвестирования и финансирования					+						
ПК-12	способностью разрабатывать социально-экономические проекты (программы развития), оценивать экономические, социальные, политические условия и последствия реализации				+		+			+	+	

**3. Цель методических рекомендаций** - обеспечить обучающемуся оптимальную организацию процесса освоения дисциплины.

Процесс освоения дисциплины включает посещение лекций, практических занятий по расписанию, самостоятельную работу обучающегося, а также прохождение текущего контроля знаний и промежуточной аттестации (сдача экзамена).

### **1. УКАЗАНИЯ ПО ИЗУЧЕНИЮ ТЕОРЕТИЧЕСКОЙ ЧАСТИ ДИСЦИПЛИНЫ**

Изучение дисциплины требует систематического и последовательного накопления знаний, следовательно, пропуски отдельных тем не позволяют глубоко освоить предмет. Именно поэтому контроль над систематической работой обучающихся всегда находится в центре внимания кафедры. Обучающимся необходимо перед каждой лекцией просматривать рабочую программу дисциплины, доступную в электронной образовательной среде Университета <http://io.vsau.ru/>. Это позволит сэкономить время на записывание темы лекции, ее основных вопросов, рекомендуемой литературы; - на отдельные лекции приносить соответствующий материал на бумажных носителях, пред-

ставленный лектором на портале или присланный на «электронный почтовый ящик группы» (таблицы, графики, схемы). Данный материал будет охарактеризован, прокомментирован, дополнен непосредственно на лекции; - перед очередной лекцией необходимо просмотреть по конспекту материал предыдущей лекции. При затруднениях в восприятии материала следует обратиться к основным литературным источникам. Если разобраться в материале опять не удалось, то обратитесь к лектору (по графику его консультаций) или к преподавателю на практических занятиях. Не оставляйте «белых пятен» в освоении материала.

Лекция является важнейшей формой усвоения теоретического материала, поскольку в режиме реального времени преподаватель может ответить на любой вопрос, возникающий у обучающегося по ходу восприятия лекционного материала, очень важны и комментарии преподавателя по самым разным вопросам теории и практики изучаемой дисциплины. Часто преподаватель дает на лекции самую актуальную информацию, почерпнуть которую самостоятельно обучающемуся не всегда удастся. Кроме указанных объективных причин, требующих от обучающегося посещения лекций, можно отметить и субъективные причины. Посещение лекций является одним из важнейших факторов, характеризующих отношение обучающегося к учебному процессу в целом, и к данной дисциплине в частности. А при текущем и итоговом контроле знаний удельный вес субъективных критериев у каждого преподавателя довольно высок. Следует помнить, что лекция – это не монолог преподавателя. Вопросы, заданные лектору по изучаемой теме, помогут лучше разобраться в ней не только Вам, но и всем остальным бакалаврам, присутствующим на лекции.

Несмотря на то, что каждому обучающемуся предоставляется доступ к компьютерным презентациям всего лекционного материала, рекомендуется делать конспекты лекций, в которых необходимо фиксировать наиболее важные моменты, связанные с освоением того или иного теоретического вопроса.

Чтение лекций осуществляется в соответствии с рабочей программой учебной дисциплины и календарным планом, разрабатываемым ведущим курса.

### **Учебная дисциплина включает следующие разделы.**

Тема 1. Введение в управление проектами: эволюция развития методов управления проектами.

Эволюция теорий управления проектами, научные концепции. Предпосылки перехода к управлению к проектному менеджменту. Развитие методов управления проектами. Понятие проекта и содержание управления проектом. Окружающая среда проекта.

Тема 2. Основы управления проектами

Структура проекта, признаки проекта, классификация проектов. Жизненный цикл проекта. Процессы управления проектами: инициация, планирование, исполнение и завершение. Принципы, методы и особенности управле-

ния проектами в АПК. Системно-ориентированная модель управления проектом. Стратегическое, оперативное и инструментальное управление проектом

### Тема 3. Разработка концепции проекта

Инициация и разработка концепции проекта. Цели и задачи проекта. Форма управления проектами. Управление проектами и управление организациями. Прединвестиционная фаза проекта. Оценка жизнеспособности проекта. Констатация предварительного содержания проекта. Бюджетирование проекта.

### Тема 4. Планирование проекта.

Цели, назначение и виды планов. Планирование содержания проекта, структуризация проекта. Состав и порядок разработки проектно-сметной документации (ПСД). Экспертиза ПСД. Правовое регулирование договорных отношений. Структура задач и органы материально-технического обеспечения.

Тема 5. Анализ влияния неопределенности и риска на эффективность проекта. Управление рисками проекта

Методы и задачи управления рисками. Анализ чувствительности проекта. Проверка устойчивости и оценка точки безубыточности проекта. Корректировка параметров. Дерево решений. Формализованное описание неопределенности и анализ сценариев проекта. Распределение рисков между участниками проекта. Построение дерева решения. Страхование риска. Резервирование средств на покрытие непредвиденных расходов.

### Тема 6. Управление работами проекта.

Календарное планирование работ. Уровни и содержание календарного планирования. Разработка расписания проекта. Сетевые модели. Корректировка сетевого графика. Организация работ по проекту. Контроль работ при реализации проекта.

### Тема 7. Управление ресурсами проекта

Планирование ресурсов, управление закупками, поставками и распределением ресурсов. Логистика в управлении проектами. Конфликт ресурсов. Управление запасами.

### Тема 8. Управление стоимостью проекта.

Виды смет и порядок их разработки. Основные принципы управления стоимостью проекта. Оценка стоимости проекта. Отчетность по затратам.

Тема 9. Организационные формы управления проектами. Традиционный метод и метод освоенного объема.

Структуры управления проектами. Функции участников проекта. Руководство, лидерство, создание проектной команды. Управление конфликтами в системе проектного менеджмента. Проектный офис.

### Тема 10. Управление реализацией социально-экономических проектов.

Цели и методы контроля. Оценка состояния работ и прогнозирование изменений. Управление изменениями как элемент управления интеграцией проекта. Технология управления изменениями. Отчетность об исполнении. Управление приемкой-сдачей объекта.

Тема 11. Оценка эффективности проектов.

Виды эффективности проектов. Показатели эффективности. Дисконтирование денежных потоков.

## **2. УКАЗАНИЯ ПО ПОДГОТОВКЕ К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ**

Практические занятия – вид учебных занятий, ориентированный на практическое усвоение материала с помощью приборов, инструментов, технических средств обучения, компьютеров и другого специального оборудования.

Обучающая функция практических занятий заключается в освоении обучающимся практических навыков разработки и реализации экономико-математических моделей, позволяющих решать прикладные задачи из будущей профессиональной деятельности бакалавров.

Развивающая функция практических занятий реализуется через ориентацию обучающегося на самостоятельное решение отдельных проблем из будущей профессиональной деятельности с помощью специальных методов и инструментов реализации экономических задач.

Воспитательная функция практических занятий заключена в тесном контакте преподавателя с каждым бакалавром, позволяющем максимально эффективно воздействовать на мировоззрение бакалавра, на формирование у бакалавров навыков культуры общения и чувства корпоративной этики.

Организирующая функция практических занятий предусматривает управление самостоятельной работой бакалавров как в процессе практических занятий, так и после них. В ходе практических занятий осваиваются алгоритмы решения экономико-математических задач и технологии разработки и реализации экономико-математических моделей, которые создают базис для дальнейшей самостоятельной работы бакалавров, для формирования навыков исследовательской работы, для генерации новых знаний через использование различного рода информационных ресурсов.

Практические занятия по дисциплине проводятся по подгруппам.

Цель практических занятий по дисциплине заключается в установлении связей теории с практикой в форме экспериментального подтверждения положений теории; обучении бакалавров умению использовать учебный материал для разрешения практических задач и ситуаций, анализировать полученные результаты; в проведении контроля самостоятельной работы бакалавров по освоению курса; обучении навыкам профессиональной деятельности.

Основными структурными элементами практических занятий являются:  
обсуждение преподавателем совместно со бакалаврами темы занятий с пояснением ее взаимосвязи с будущей профессиональной деятельностью;

освоение алгоритма и самостоятельно решения ситуационных и других задач;

консультации преподавателя во время занятий;

обсуждение и оценка полученных результатов;

письменный или устный отчет бакалавров о выполнении заданий;

текущий контроль знаний.

Проведение практических занятий должно осуществляться в соответствии с рабочей программой учебной дисциплины и календарным планом, разрабатываемым ведущим курса.

Тематика лабораторных занятий с обучающимися:

Темы занятий
1. Введение в управление проектами: эволюция развития методов управления проектами.
2. Основы управления проектами
3. Разработка концепции проекта
4. Планирование проекта
5. Анализ влияния неопределенности и риска на эффективность проекта. Управление рисками проекта
6. Управление работами проекта.
7. Управление ресурсами проекта
8. Управление стоимостью проекта.
9. Организационные формы управления проектами.
10. Управление реализацией социально-экономических проектов.
11 Оценка эффективности проектов.

### **3. УКАЗАНИЯ ПО ОРГАНИЗАЦИИ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ**

Самостоятельная работа обучающихся включает в себя выполнение различного рода заданий, которые ориентированы на более глубокое усвоение материала изучаемой дисциплины. По каждой теме учебной дисциплины обучающимся предлагается перечень заданий для самостоятельной работы. К выполнению заданий для самостоятельной работы предъявляются следующие требования: задания должны исполняться самостоятельно и представляться в установленный срок, а также соответствовать установленным требованиям по оформлению. Обучающимся следует выполнять все плановые задания, выдаваемые преподавателем для самостоятельного выполнения. С этой целью следует использовать следующие методические указания:

Управление проектами: Методические указания по самостоятельной работе для обучающихся по направлению 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление» профиль подготовки «Муниципальное управление сельских территорий» / М.Е. Отинова, Т.В. Закшевская. – Воронеж: ВГАУ, 2017 – 9 с.

### **4. ПОДГОТОВКА К ТЕКУЩЕМУ КОНТРОЛЮ ЗНАНИЙ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ**

Постоянный текущий контроль знаний (после изучения каждой темы и раздела) позволяет обучающемуся систематизировать знания как в разрезе отдельных тем, так и отдельных разделов дисциплины.

По итогам каждой темы практических занятий должен быть сформирован отчет с результатами выполнения индивидуального задания. В ходе индивидуального опроса преподаватель должен проверить правильность выполнения задания и уровень освоения обучающимся данной темы.

При индивидуальном опросе преподаватель обращает особое внимание на уровень знаний бакалавров содержания вопросов темы.

По результатам опроса по каждой теме обучающемуся выставляется оценка.

Тестирование - форма унифицированного контроля знаний, умений и навыков на основе тестов, стандартизированных процедур проведения тестового контроля, обработки, анализа и представления результатов. Тестирование как форму текущего контроля знаний рекомендуется использовать по мере изучения отдельных разделов дисциплины. Также рекомендуется проводить тестирование и после изучения всего курса.

Вопросы тестов приведены в Фонде оценочных средств данной дисциплины.

Тестирование по разделам дисциплины и в целом по дисциплине проходит в соответствии с графиком тестирования, составляемого на основе календарных планов проведения аудиторных занятий.

На основании аттестации по отдельным темам лекций и практических занятий и результатов тестирования преподаватель, ведущий практические занятия, заполняет ведомость текущего контроля знаний и выводит среднюю интегрированную оценку, которой он оценивает результаты освоения дисциплины каждым бакалавром.

Критерии оценки знаний по отдельным темам:

оценка «отлично» выставляется, если обучающийся выполнил задание полностью и без ошибок, показал полные и глубокие знания по изученной теме, логично и аргументировано ответил на все вопросы по выполненному заданию;

оценка «хорошо» выставляется, если обучающийся выполнил задание полностью и без ошибок, твердо знает материал по данной теме, грамотно его излагает, не допускает существенных неточностей в ответе, достаточно полно отвечает на вопросы по выполненному заданию;

оценка «удовлетворительно» выставляется, если обучающийся выполнил задание полностью, но с незначительными ошибками, показал знание только основ материала по данной теме, усвоил его поверхностно, но не допускал при ответе на вопросы грубых ошибок или неточностей;

оценка «неудовлетворительно» выставляется, если обучающийся выполнил задание полностью, но с грубыми ошибками, не знает основ материала по данной теме, допускает при ответе на вопросы грубые ошибки или неточности.

Обучающийся не аттестуется по данной теме, если не ответил на вопросы темы и практическое задание по теме не выполнил, либо выполнил не полностью или неправильно.

Если обучающийся не выполнил более 50% практических заданий или имеет хотя бы одну оценку «неудовлетворительно» в журнале (ведомости) текущего контроля знаний, то преподаватель, ведущий практические занятия, имеет право не допустить обучающегося до сдачи экзамена.

Полное описание фонда оценочных средств для текущего контроля и промежуточной аттестации обучающихся с перечнем компетенций, описанием показателей и критериев оценивания компетенций, шкал оценивания, типовые контрольные задания и методические материалы представлены в отдельном документе ФОС, доступном в электронной образовательной среде Университета <http://io.vsau.ru/>.