



**УТВЕРЖДЕНО:**  
**Ученым Советом факультета экономики,**  
**управления и права**  
**Протокол № 1 от «28» августа 2017 г.**

## **ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

***Б.1.В.ОД.2 УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ***

***В МУНИЦИПАЛЬНЫХ ОБРАЗОВАНИЯХ***

**основной образовательной программы высшего образования – программы  
*бакалавриата***

**по направлению подготовки**

***38.03 04. «Государственное и муниципальное управление»***

**направленность (профиль): Муниципальное управление**

**Квалификация: *бакалавр***

### **Разработчики:**

| должность                                    | ученая степень и звание, ФИО         |
|--|--------------------------------------|
| <i>доцент кафедры экономики и управления</i> | <i>к.э.н., доцент Дуборкина И.А.</i> |

### **Оценочные средства согласованы и одобрены директором ООП:**

| должность                                       | ученая степень и звание, ФИО          |
|---|---------------------------------------|
| <i>профессор кафедры экономики и управления</i> | <i>д.э.н., профессор Морозов В.Ю.</i> |



Оценочные средства по дисциплине «Управление проектами в муниципальных образованиях» включают : тестовые задания, задачи, кейсы.

### 1. Тестовые задания

Временное выполнение каждого теста – 1 мин.

1. Проект можно определить как:

- а) совокупность мероприятий, направленных на достижение уникальной цели и ограниченных по ресурсам и времени;
- б) систему целей, результатов, технической и организационной документации, материальных, финансовых, трудовых и иных ресурсов, а также управленческих решений и мероприятий по их выполнению;
- в) *системный комплекс плановых (финансовых, технологических, организационных и пр.) документов, содержащих комплексно-системную модель действий, направленных на достижение оригинальной цели.*

2. Окружающая среда проекта — это:

- а) *совокупность факторов и объектов, непосредственно не принимающих участия в проекте, но влияющих на проект и осуществляющих взаимодействие с проектом и отдельными его элементами;*
- б) совокупность всех участников проекта и других физических и юридических лиц, заинтересованных в его результатах;
- в) совокупность независимых хозяйствующих субъектов, взаимодействующих с участниками проекта напрямую.

3. Субъекты, самостоятельно реализующие деятельность по проекту или деятельность, результаты которой влияют на проект (взаимодействуют с проектом), — это:

- а) пассивные участники проекта;
- б) *активные участники проекта;*
- в) косвенные участники проекта.

4. Руководитель проекта относится:

- а) *к активным непосредственным участникам;*
- б) пассивным участникам;
- в) пассивным непосредственным участникам;
- г) непосредственным участникам;
- д) пассивным косвенным участникам.

5. Инициатором проекта является:

- а) субъект деятельности, заинтересованный в достижении основной цели результатов проекта;
- б) участник, осуществляющий финансирование проекта и заинтересованный в достижении финансовых результатов проекта;
- в) *субъект, являющийся носителем основной идеи проекта и инициативы по его реализации.*

6. Полный перечень базовых элементов управления проектом включает в себя:

- а) ресурсы, работы, результаты;
- б) цели, ресурсы, работы;



- в) время, стоимость, качество;
- г) ресурсы, работы, результаты, риски;
- д) цели и мероприятия по их достижению.

7. К видам управленческой деятельности относятся:

- а) анализ;
- б) прогнозирование;
- в) учет;
- г) контроль;
- д) администрирование.

8. Планирование — это:

- а) определение оптимального результата при заданных ограничениях времени и ресурсов;
- б) определение путей, методов и средств достижения поставленной цели;
- в) установление сбалансированных, сбалансированных, гармоничных отношений между участниками совместного труда;
- г) создание стимулирующих условий труда, при которых каждый работник трудится с полной отдачей.

9. Основанный на знании объективных законов и опыте, ведущий к практическим результатам творческий акт целенаправленного воздействия субъекта управления на объект — это:

- а) управление;
- б) управление проектом;
- в) администрирование;
- г) координация;
- д) управленческое решение.

10. Терминальным проектом можно назвать:

- а) проект организационного развития предприятия
- б) проект строительства автомобильной дороги
- с) проект по борьбе с незаконным оборотом наркотиков

11. Терминальные проекты характеризуют:

- а) неограниченность содержания
- б) четкость и терминальность цели
- с) гибкость организационной структуры

12. Развивающимся проектом можно назвать:

- а) разработку и внедрение информационной корпоративной системы
- б) управление социально-экономическим развитием мегаполиса
- с) строительство путепровода

13. Открытым проектом можно назвать:

- а) разработку и внедрение корпоративной информационной системы;
- б) управление социально-экономическим развитием территориальной системы
- с) строительство муниципальной поликлиники



14. Ограниченным содержанием и конечной целью обладают:

- a) открытые проекты
- b) терминальные проекты
- c) мультипроекты

15. Неограниченным содержанием и конечной целью обладают:

- a) открытые проекты
- b) терминальные проекты
- c) мультипроекты
- d) никакие из проектов, перечисленных выше

16. Неограниченным содержанием и нетерминальными целями обладают:

- a) открытые проекты
- b) терминальные проекты
- c) мультипроекты

17. Мультипроектное управление охватывает:

- a) несколько одновременно реализуемых проектов
- b) один большой и сложный проект
- c) функциональную деятельность и деятельность по управлению проектами

18. Является ли девелопмент примером системы управления терминальным проектом:

- a) да
- b) нет

19. Девелопментом можно назвать:

- a) приобретение объекта недвижимости для самостоятельного использования;
- b) строительство маслобойного завода
- c) приобретение объекта недвижимости, его модернизацию и дальнейшую аренду

20. Выберите наиболее полный список фаз, согласно модели зрелости управления проектами в организации:

- a) планирование, организация, контроль;
- b) случайное использование, формальное применение, организации, ориентированные на проекты;
- c) управление проектом, программой, портфелем.

21. Какой из элементов, согласно интегрированному подходу, относится к социокультурным аспектам:

- a) решение проблем;
- b) масштаб;
- c) расписания;
- d) бюджеты.

21. Какой из элементов, согласно интегрированному подходу, относится к техническим аспектам:

- a) отчеты состояния;
- b) политика;



- с) ожидания клиента;
- д) управление командой.

22. Согласно традиционному логико-структурному подходу к управлению проектами, предполагается:

- а) интеграция процессов проектного управления и стратегического управления;
- б) систематизация методов;
- с) *анализа заинтересованных сторон, проблем, разработку дерева целей проекта, формулировку основных предположений и факторов риска, определение показателей прогресса и составление логико-структурной схемы проекта.*

23. Полный перечень подсистем управления проектом включает в себя:

- а) управление содержанием, управление продолжительностью, управление стоимостью, управление качеством, управление ресурсами, управление рисками, интеграцию проекта;
- б) *управление содержанием, управление продолжительностью, управление стоимостью, управление качеством, управление персоналом, управление материально-техническим обеспечением, управление коммуникациями, управление рисками;*
- в) планирование, организацию, координацию, активизацию, контроль;
- г) анализ, учет, организацию осуществления, администрирование, экспертизу, бухгалтерский и управленческий учет, торги и контракты, отчетность, оценку;
- д) концептуальное проектирование, проектный анализ, реализацию проекта, мониторинг и контроль, завершение проекта.

24. Содержание проекта — это:

- а) совокупность целей, работ и участников проекта;
- б) *перечень целей, работ и ресурсов проекта;*
- в) совокупность поставленных целей и связей между ними;
- г) предметная область, ограниченная рамками окружения проекта.

25. При управлении продолжительностью проекта используется:

- а) дерево целей;
- б) *сетевая матрица;*
- в) структура стоимости;
- г) дерево решений;
- д) график денежных потоков.

26. Команда проекта — это:

- а) совокупность всех заинтересованных в проекте лиц;
- б) *совокупность действующих как единое целое участников проекта, обеспечивающая под руководством проект-менеджера достижение целей проекта;*
- в) персонал проекта.

27. В качестве финансового результата проекта можно рассматривать:

- а) стоимость произведенной продукции;
- б) *достижение необходимого соотношения между доходами и расходами;*
- в) внедрение системы бюджетирования проекта.

28. Бюджет проекта — это:



- а) себестоимость продукции проекта;
- б) *объем всех затрат, необходимых и достаточных для успешной реализации проекта;*
- в) структура, состав и значение статей расходов, необходимых для реализации проекта, и статей доходов, возникающих в результате проекта.

29. Полный перечень ключевых аспектов качества проекта включает в себя:

- а) *качество, обусловленное соответствием результатов проекта рыночным потребностям и ожиданиям; качество разработки и планирования проекта; качество выполнения работ; качество ресурсного обеспечения проекта;*
- б) концентрацию усилий на удовлетворении потребностей клиента, участие высшего руководства в производстве продукции, постоянное совершенствование процессов, системный подход;
- в) планирование качества, обеспечение качества, контроль качества, анализ данных о качестве.

30. Управление закупками представляет собой:

- а) деятельность, направленную на поиск и выбор поставщиков необходимых ресурсов, установление с ними деловых отношений, согласование договорной документации и приобретение прав на использование ресурсов;
- б) *деятельность, направленную на обеспечение работ всеми необходимыми материальными ресурсами при соблюдении ранее запланированных сроков и качества;*
- в) деятельность по своевременной доставке материальных ресурсов к местам их использования, организацию их приемки, входного контроля, хранения и передачи в использование.

31. Управление запасами представляет собой:

- а) деятельность по поиску и выбору поставщиков ресурсов, по организации и проведению конкурсов (тендеров) на поставку, по управлению контрактами и договорами с поставщиками, по организации поставок, приемки, учета, контроля, хранения и передачи ресурсов в производство;
- б) *совокупность процедур, правил и работ, направленных на обеспечение оптимального запаса ресурсов, необходимого для бесперебойного производства работ;*
- в) обеспечение своевременности поставок.

32. В рамках управления коммуникациями проекта в фазе разработки решаются такие задачи, как:

- а) *определение информационных потребностей участников проекта, проектирование структуры документации и баз данных, а также создание проекта информационной системы, включающей схемы аппаратной и программной составляющих;*
- б) разработка технического задания, разработка технического проекта информационной системы, создание информационной системы, включающей аппаратную и программную составляющие;
- в) определение структуры баз данных, разработка проекта локальной вычислительной сети, выбор программного обеспечения, настройка программного обеспечения.

33. При анализе и оценке рисков проекта используется:

- а) метод критического пути;
- б) *метод дерева решений;*



в) симплекс-метод.

34. Снизить риски проекта позволяет:

- а) функционально-стоимостный анализ;
- б) метод сбалансированных показателей;
- в) создание резервов;
- г) календарное планирование;
- д) управление конфликтами.

35. Субконтрактором является:

- а) участник проекта, берущий на себя обязательства перед контрактором за выполнение отдельных работ, предоставление продукции или услуг;
- б) участник проекта, которому делегированы полномочия по управлению деятельностью, направленной на достижение целей проекта;
- в) юридическое или физическое лицо, являющееся покупателем или пользователем результатов проекта.

36. Детальные решения по организационной структуре управления проектом закрепляются:

- а) в положениях о структурных подразделениях, в должностных инструкциях, матрицах разделения административных задач управления, сетевых матрицах, профиограммах;
- б) календарных планах, сетевых графиках и графиках Гантта;
- в) технических спецификациях, технических заданиях и рабочих проектах.

37. Деятельность по управлению проектом, направленная на достижение соответствия результатов проекта выявленным потребностям и ожиданиям, представляет собой подсистему:

- а) управления содержанием;
- б) управления качеством;
- в) управления ресурсами;
- г) управления рисками;
- д) управления персоналом.

38. Задача по управлению комплектацией решается в рамках подсистемы:

- а) управления коммуникациями;
- б) управления содержанием;
- в) управления качеством;
- г) управления материально-техническим обеспечением;
- д) управления рисками.

39. В рамках управления стоимостью проекта используются следующие управляющие модели:

- а) организационная структура, штатное расписание, матрица ответственности, сетевая матрица;
- б) структура продукции, структура потребностей (требований к продукции);
- в) структура расходов (дерево стоимости), структура доходов, бюджет, график денежных потоков.

40. Общая структура жизненного цикла проекта включает в себя:





- а) прединвестиционную, инвестиционную, эксплуатационную стадии;*
- б) предпроектные исследования, проектный анализ, строительство, эксплуатацию;*
- в) обоснование инвестиций, разработку бизнес-плана, технико-экономическое обоснование проекта, строительство, освоение производственной мощности, эксплуатацию, завершение проекта;*
- г) фазу разработки, фазу реализации.*

41. Возможность участников проекта воздействовать на него:

- а) в фазе разработки больше, чем в фазе реализации;*
- б) в фазе разработки меньше, чем в фазе реализации;*
- в) одинакова в фазе реализации и в фазе разработки.*

42. Какой из видов жизненного цикла проекта ставит оптимизацию выше адаптивности:

- а) прогнозирующие;*
- б) адаптивные.*

43. Какие из видов жизненного цикла проекта отвергают детальное планирование:

- а) прогнозирующие;*
- б) адаптивные.*

44. В какую из фаз включаются работы по проведению предпроектных исследований:

- а) в прединвестиционную фазу;*
- б) в инвестиционную фазу;*
- в) в эксплуатационную фазу.*

45. Сдача объекта в эксплуатацию является частью:

- а) концептуальной фазы;*
- б) фазы разработки проекта;*
- в) фазы выполнения проекта;*
- г) фазы завершения проекта;*
- д) эксплуатационной фазы.*

46. Полный перечень видов деятельности, обеспечивающих управление проектом, включает в себя:

- а) согласование, визирование, исполнение работ, предоставление информации, подготовку предложений;*
- б) инициацию, планирование, обеспечение, контроль;*
- в) управление ресурсами, управление работами, управление результатами, управление рисками;*
- г) планирование, организацию, координацию, активизацию, контроль.*

47. Какую деятельность осуществляют руководители высшего уровня организационной структуры проекта:

- а) управленческую;*
- б) обеспечивающую.*

48. Что из нижеперечисленного является элементом обеспечивающей деятельности:

- а) активизация;*





- б) планирование;
- в) контроль;
- г) согласование и визирование.

49. Что из нижеперечисленного является элементом управленческой деятельности:

- а) предоставление информации;
- б) подготовка предложений;
- в) активизация;
- г) согласование и визирование.

50. Согласно Мескон, Альберт и Хедоури выбор, сделанный только на основе ощущения его правильности, это выбор, обусловленный знаниями или накопленным опытом это:

- а) организационные решения;
- б) интуитивные решения;
- с) рациональные решения.

51. Какой из видов управленческого решения предполагает строгую разработку плана выполнения:

- а) контурные;
- б) структурированные;
- с) алгоритмические.

52. Какой из принципов принятия управленческого решения означает необходимость наличия определенного набора критериев приемлемости решения:

- а) принцип ситуативности;
- б) принцип проблемности;
- с) принцип элективности;
- д) принцип методологии.

53. Разработка альтернативных решений, согласно классической модели принятия управленческого решения, осуществляется на этапе:

- а) постановка проблемы;
- б) выявление ограничений и определение альтернатив;
- с) принятие решения;
- д) реализация решения;
- е) контроль.

54. Отметьте элемент дальнего окружения проекта:

- а) развитость рыночной инфраструктуры;
- б) бюджетные рамки проекта;
- с) руководство предприятия, где осуществляется проект;
- д) технология на предприятии.

55. Отметьте элемент внутреннего окружения проекта:

- а) бюджетные рамки проекта;
- б) руководство предприятия, где осуществляется проект;
- с) методы и средства коммуникации в проекте;
- д) технология на предприятии.



56. Какой из элементов внутреннего окружения проекта определяет взаимоотношения между основными участниками проекта, распределение прав, ответственности и обязанностей:

- a) организация проекта;
- b) участники проекта;
- c) социальные условия проекта;
- d) экономические условия проекта.

57. Дополните список конкурентов основных участников проекта:

- a) органы власти;
- b) лицензоры;
- c) консалтинговые, инжиниринговые, юридические и иные организации, вовлеченные в проект;
- d) \_\_\_\_\_.

58. Дополните список категорий основных участников проекта в соответствии с их возможностью влиять на проект:

- a) контролируемые;
- b) допускающие возможность влияния на них;
- c) \_\_\_\_\_.

59. Какой из перечисленных аспектов является ключевым для управления программой проектов:

- a) соответствие направлению бизнеса;
- b) бизнес-поддержка и финансирование;
- c) соответствие организационной стратегии.

60. Аутсорсингом не является:

- a. использование услуг сторонних компаний для выполнения своих задач;
- b. заказ производства в регионе с более дешевыми ресурсами;
- c. кооперация;
- d. открытие собственного завода в другом регионе.

62. Аутсорсинг, как целостная концепция управления, выступает как:

- a. перевод подразделения предприятия в иную организацию-поставщика услуг;
- b. передача контроля за выполнением какой-либо функции компании, специализирующейся в данной сфере;
- c. ограничение числа уровней управления;
- d. сокращение и/или сжатие организации.

63. Экстернализация представляет собой:

- a. перевод подразделения предприятия в иную организацию-поставщика услуг;
- b. передача контроля за выполнением какой-либо функции компании, специализирующейся в данной сфере;
- c. ограничение числа уровней управления;
- d. сокращение и/или сжатие организации.

64. Максимальный или полный аутсорсинг представляет собой передачу поставщику услуг на время действия контракта:



- a. преимущественную часть активов, относящихся к основной деятельности;
  - b. комплекса определенных функциональных процессов;
  - c. информационные системы и платформы;
  - d. долю в акционерном капитале партнера.
65. Частичный или выборочный аутсорсинг представляет собой передачу поставщику услуг на время действия контракта:
- a. большую часть активов, относящихся к основной деятельности;
  - b. комплекса определенных функциональных процессов;
  - c. информационные системы и платформы;
  - d. долю в акционерном капитале партнера.
66. Трансформационный аутсорсинг предполагает, что:
- a. организация приглашает поставщика услуг, который полностью реорганизует работу подразделения;
  - b. персонал и активы клиенту будут переданы совместному предприятию, а не поставщику услуг;
  - c. клиент или поставщик получает долю в акционерном капитале своего партнера;
  - d. стороны соглашения являются партнерами.
67. Аутсорсинг совместных предприятий предполагает, что:
- a. организация приглашает поставщика услуг, который полностью реорганизует работу подразделения;
  - b. персонал и активы клиенту будут переданы совместному предприятию, а не поставщику услуг;
  - c. клиент или поставщик получает долю в акционерном капитале своего партнера;
  - d. стороны соглашения являются партнерами.
68. Совместный аутсорсинг предполагает, что:
- a. организация приглашает поставщика услуг, который полностью реорганизует работу подразделения;
  - b. персонал и активы клиенту будут переданы совместному предприятию, а не поставщику услуг;
  - c. клиент или поставщик получает долю в акционерном капитале своего партнера;
  - d. стороны соглашения являются партнерами.
69. Укажите определение активов организационного процесса:
- a) *формальные и неформальные правила, процедуры и регламенты, которые могут повлиять на управляемость содержанием проекта;*
  - b) факторы внешней и внутренней среды предприятия;
  - c) шаблоны документов управления проектом;
  - d) план управления содержанием проекта.
70. Какие из активов организационного процесса являются особо важными для планирования содержания проекта:
- a) корпоративные правила для различных сфер деятельности организации в части, относящейся к планированию и управлению содержанием проекта;
  - b) стандарты обслуживания клиентов компании;



*с) организационные процедуры, относящиеся к планированию и управлению содержанием проекта;*

*д) историческая информация о предыдущих проектах, которая может быть помещена в базу накопленных знаний.*

71. Что не включают в план управления содержанием проекта:

*а) процесс подготовки подробного описания содержания проекта на основе предварительного описания содержания проекта;*

*б) процесс создания ИСР на основе подробного описания содержания проекта и определения способов поддержания и одобрения ИСР;*

*с) процесс, определяющий формальную процедуру верификации и приемки завершенных результатов поставки проекта и процесс, контролирующей обработку запросов на изменения в подробном описании содержания проекта;*

*д) процесс идентификации рисков проекта.*

72. Какой метод не используют при создании ИСР:

*а) шаблоны иерархической структуры работ;*

*б) декомпозиция;*

*с) метод Дельфи.*

73. До какого уровня проводится декомпозиция работ:

*а) до уровней подпроекта;*

*б) до уровня направлений работ;*

*с) до уровня пакетов работ.*

74. Выберите наиболее полный перечень процессов управления длительностью проекта:

*а) определение состава операций, оценка ресурсов операции, оценка длительности операций, разработка операций, разработка расписания, управление расписанием;*

*б) определение состава операций, определение взаимосвязей операций, оценка ресурсов операции, оценка длительности операций, разработка операций, разработка расписания, управление расписанием;*

*с) определение состава операций, определение взаимосвязей операций, оценка ресурсов операции, разработка операций, разработка расписания, управление расписанием;*

*д) определение состава операций, определение взаимосвязей операций, оценка ресурсов операции, оценка длительности операций, разработка операций, управление расписанием.*

75. Какой тип зависимости используется в методе стрелочных диаграмм:

*а) Финиш-старт*

*б) Финиш-финиш*

*с) Старт-старт*

*д) Старт-финиш*

76. Какой тип оценок не предполагает использовать метод трех точек оценки длительности операций:

*а) наиболее вероятная;*

*б) реальная;*

*с) оптимистичная;*

*д) пессимистичная.*



77. Какую информацию содержат сетевые диаграммы расписания проекта:

- a) о датах операций, обычно показывают и логику сети проекта, и плановые операции критического пути;
- b) обозначают операции, показываются даты начала и завершения операций и их ожидаемая длительность;
- c) показывают только запланированные даты начала или завершения получения основных результатов поставки и ключевых внешних событий;
- d) особый вариант расписания проекта, разрабатываемый посредством анализа сети расписания модели расписания.

78. Управление расписанием проекта связано с:

- a) определением текущего состояния расписания проекта;
- b) влиянием на факторы, создающие изменения в расписании;
- c) выявлением фактов изменения расписания проекта и управлением изменениями по мере их возникновения;
- d) со всеми элементами.

79. В каком процессе происходит определение и документальное оформление ролей, ответственности и подотчетности, а также создание плана управления обеспечением проекта персоналом:

- a) набор команды проекта;
- b) планирование человеческих ресурсов;
- c) развитие команды проекта;
- d) управление командой проекта.

80. В каком процессе осуществляется привлечение человеческих ресурсов, необходимых для выполнения проекта:

- a) набор команды проекта;
- b) планирование человеческих ресурсов;
- c) развитие команды проекта;
- d) управление командой проекта.

81. В каком процессе проводятся работы по повышению квалификации членов команды проекта и укреплению взаимодействия между ними с целью повышения эффективности исполнения проекта:

- a) набор команды проекта;
- b) планирование человеческих ресурсов;
- c) развитие команды проекта;
- d) управление командой проекта.

82. В каком процессе осуществляется контроль за эффективностью членов команды проекта, обеспечение обратной связи, решение проблем и координация изменений, направленных на повышение эффективности исполнения проекта:

- a) набор команды проекта;
- b) планирование человеческих ресурсов;
- c) развитие команды проекта;
- d) управление командой проекта.



83. Впишите недостающий формат документирования распределения ролей и ответственности членов команды проекта:

- a) иерархический;
- b) матричный;
- c) \_\_\_\_\_.

84. Впишите четвертый элемент матрицы ответственности формата RACI:

- a) ответственный;
- b) консультант;
- c) информирование;
- d) \_\_\_\_\_.

85. Виртуальная команда позволяет:

- a) *выполнять работу при минимальном личном контакте или при полном его отсутствии;*
- b) закладывать значительные резервы численности команды проекта;
- c) повышать оплату труда;
- d) экономить на оплате труда.

86. В чем заключается сущность работ при планировании коммуникаций проекта:

- a) *определение потребностей участников проекта в коммуникации и информации;*
- b) своевременное предоставление необходимой информации участникам проекта;
- c) сбор и распространение информации о выполнении работ;
- d) управление коммуникациями в целях удовлетворения требований участников проекта и решения возникающих проблем.

87. В чем заключается сущность работ на этапе распространения информации:

- a) определение потребностей участников проекта в коммуникации и информации;
- b) своевременное предоставление необходимой информации участникам проекта;
- c) *сбор и распространение информации о выполнении работ;*
- d) управление коммуникациями в целях удовлетворения требований участников проекта и решения возникающих проблем.

88. В чем заключается сущность работ при подготовке отчетности по исполнению:

- a) определение потребностей участников проекта в коммуникации и информации;
- b) *своевременное предоставление необходимой информации участникам проекта;*
- c) сбор и распространение информации о выполнении работ;
- d) управление коммуникациями в целях удовлетворения требований участников проекта и решения возникающих проблем.

89. В чем заключается сущность работ по управлению участниками проекта:

- a) определение потребностей участников проекта в коммуникации и информации;
- b) своевременное предоставление необходимой информации участникам проекта;
- c) сбор и распространение информации о выполнении работ;
- d) *управление коммуникациями в целях удовлетворения требований участников проекта и решения возникающих проблем.*

90. Организационное знание формируется:

- a) когда индивидуальное знание формализуется и хранится в определенном формате;



- b) *накапливается опыт деятельности;*  
c) продукция подстраивается под требования рынка;  
d) осуществляется маркетинговая деятельность.
91. Организационное знание представляет собой для компании:  
a) *накопленный опыт управления;*  
b) важный источник отличительных способностей организации;  
c) совокупность индивидуальных навыков;  
d) способ ускорения деятельности.
92. Работа в интеллектуальной (обучающейся) организации требует от менеджера:  
a) *расширения исключительно профессиональных навыков;*  
b) углубления специализации;  
c) развития навыков системного мышления;  
d) расширения исключительно навыков коммуникации.
93. Менеджер в интеллектуальной (обучающейся) организации выполняет роль:  
a) решателя задач;  
b) *тренера и преподавателя;*  
c) администратора и распределителя;  
d) представительские роли.
94. Ответственность за индивидуальное развитие и обучение сотрудников в обучающейся организации и открытом менеджменте возлагается на:  
a) директора;  
b) лично на каждого сотрудника;  
c) лидера;  
d) *соответствующее подразделение.*
95. Организационное обучение должно быть нацелено на:  
a) накопление и обобщение опыта работы;  
b) развитие принципов, которые создадут информационное обеспечение для определения будущего поведения;  
c) развитие индивидуальных навыков сотрудников;  
d) *развитие общих коммуникативных и профессиональных навыков.*
96. Какой из методов стоимостной оценки предполагает, что при оценке стоимости текущего проекта в качестве основы принимается фактическая стоимость предыдущих схожих проектов:  
a) *оценка по аналогам;*  
b) определение ставок стоимости ресурсов;  
c) оценка «снизу вверх»;  
d) параметрическая оценка.
97. Какой из методов стоимостной оценки использует статистическая зависимость между историческими данными и другими переменными:  
a) оценка по аналогам;  
b) определение ставок стоимости ресурсов;





- c) оценка «снизу вверх»;
- d) параметрическая оценка.

98. Отметьте, что представляет собой оценка стоимости операции:

- a) количественная оценка примерной стоимости ресурсов, необходимых для выполнения плановых операций;
- b) указание диапазона возможных значений;
- c) определение ставок стоимости ресурсов;
- d) бюджетирование.

99. Отметьте, какие работы осуществляются на этапе планирования покупок и приобретений:

- a) определение того, что необходимо купить или приобрести, а также когда и на каких условиях;
- b) представление в документальном виде требований к продуктам, услугам и результатам, которые необходимо приобрести, а также определение потенциальных продавцов;
- c) получение информации, расценок, офферт или предложений (в зависимости от поставки) от продавцов;
- d) анализ предложений, отбор потенциальных продавцов и обсуждение условий контракта с каждым продавцом.

100. Отметьте, какие работы осуществляются на этапе планирования контрактов:

- a) определение того, что необходимо купить или приобрести, а также когда и на каких условиях;
- b) представление в документальном виде требований к продуктам, услугам и результатам, которые необходимо приобрести, а также определение потенциальных продавцов;
- c) получение информации, расценок, офферт или предложений (в зависимости от поставки) от продавцов;
- d) анализ предложений, отбор потенциальных продавцов и обсуждение условий контракта с каждым продавцом.

## 2. Контрольные вопросы

### Вопросы к зачету и экзамену

1. Управление проектом на фоне развития теории и практики управления.
2. Место управления проектами в системе менеджмента территории.
3. История проектного управления за рубежом и в России
4. Работа Project Management Institute.
5. Классификация проектов
6. Особенности терминальных проектов.
7. Характеристика развивающихся проектов.
8. Специфика открытых проектов. Моно- и мультипроекты.
9. Классификация и иерархия проектного управления.
10. Логико-структурный подход к управлению проектами.
11. Системное управление проектами по В.В.Ильину.
12. Сфокусированное управление проектами по Андерсену Э., Груде К., ХаугТ
13. Базовые элементы управления проектом
14. Виды результатов проекта.



15. Классификация работ в проекте.
16. Виды ресурсов проекта.
17. Основные риски проекта.
18. Жизненный цикл проекта.
19. Основные этапы выполнения проекта
20. Характеристика видов деятельности по управлению проектом
21. Управленческие решения в управлении проектами.
22. Окружающая среда и участники проекта
23. Управление программой и портфелем
24. Понятия программы и портфеля проектов.
25. Особенности управления проектами в сфере муниципального управления
26. Развитие технологии аутсорсинг
27. Система управления проектом
28. Базовые элементы управления проектами и основные подсистемы управления проектами
29. Состав процесса управления проектами:
30. Модели в управлении проектами
31. Основные понятия и элементы сетевых моделей.
  32. Понятие организационной структуры управления проектом.
  33. Проектный офис
  34. Общие принципы выбора организационной структуры управления проектом.
  35. Участники проекта
  36. Формирование эффективного взаимодействия участников проекта.
  37. Основные организационные механизмы управления проектами.
  38. Основные группы процессов управления проектом
  39. Матрица групп процессов и подсистем управления проектами
  40. Цель и задачи оценки инвестиций.
  42. Методы оценки инвестиций:
  43. Управление качеством и рисками проекта
  44. Концепция управления качеством проекта.
  45. Основные процессы управления качеством проекта.
  46. Функционально-стоимостной и функционально-физический анализ. .
  47. Структурирование функций качества.
  48. Анализ последствий и причин отказов
  49. Анализ затрат и доходов.
  50. Анализ ценности и стоимости качества (анализ цепочек создания стоимости и ценности).
  51. Методы контроля качества.
  52. Риски в управлении проектами.
  53. Дерево рисков проекта.
  54. Оценка риска наступления негативного события.
  55. Управление риском негативного события.
  56. Управление специфическими рисками реализации проекта.
  57. Управление рисками расписания.
  58. Управление рисками ресурсов.
  59. Управление рисками бюджета.
  60. Экономический эффект от управления рисками.
  61. Методы определения вероятности и последствий рисков.
  62. Дерево решений.
  63. Методы теории игр, анализ чувствительности в управлении рисками проекта.
  64. Методы



минимизации проектных рисков.

65. Персонал проекта

66. Ключевые роли участников проекта

### 3. Типовые практические задания

#### 1. Установите соответствие

|                            |  |
|----------------------------|--|
| a) водопад                 | 1) повторение одного и того же набора фаз жизненного цикла, таких как планирование, проектирование, построение и оценивание, до тех пор, пока разработка продукта не будет завершена |
| b) прототипирование        | 2) разбиение большого объема проектно-конструкторских работ на последовательность более мелких составляющих частей   |
| c) инкрементное построение | 3) разработка функциональных требований и топологическое проектирование осуществляются одновременно  |
| d) спираль                 | 4) линейное упорядочивание фаз, которые могут быть строго последовательными или в некоторой степени перекрываться, ни одна из фаз обычно не повторяется                              |

#### 2. Укажите порядок разделов плана проекта согласно методики ЮНИДО:

|   |   |
|---|---|
| людские ресурсы                                   | организация производства и накладные расходы                      |
| экономический анализ издержек и прибыли           | место осуществления, строительная площадка и экологическая оценка |
| планирование и сметная стоимость работ по проекту | сырье и материалы   |
| финансовая оценка                                 | анализ рынка и стратегия маркетинга                               |
| инженерное проектирование и технология            | предыстория и основная идея проекта                               |
| резюме исследования                               |   |

#### 3. Установите соответствие

|                                 |   |
|---------------------------------|---|
| a) Внешнее окружение проекта    | 1. существует только во время осуществления проекта |
| b) Внутреннее окружение проекта | 2. существует независимо от проекта                 |
| c) Дальнее окружение проекта    | 3. возникает в рамках данного предприятия           |
| d) Ближнее окружение проекта    | 4. не зависит от конкретного предприятия            |

#### 4. Установите соответствие:

|                  |  |
|------------------|--|
| Заказчик         | выдвигает главную идею, готовит предварительное обоснование и предложения по осуществлению проекта   |
| Инициатор        | определяет основные требования к проекту и обеспечивает его финансирование за счет своих либо привлеченных от спонсоров или инвесторов средств |
| Менеджер проекта | обеспечивает общий контроль и поддержку проекта  |
| Куратор проекта  | несет ответственность за достижение целей проекта в рамках бюджета, в срок и с заданным уровнем качества                                       |

#### 5. Установите соответствие

|               |  |
|---------------|--|
| a) Управление | 1. механизм, предназначенный для трансляции стратегии в портфель |
|---------------|--|



|                         |  |
|-------------------------|--|
| программой              | проектов для последующей реализации, планирования, анализа и переоценки портфеля с целью эффективного достижения стратегических целей организации  |
| б) Управление портфелем | 2. особая методология организации, планирования, руководства, координации трудовых, финансовых и материально-технических ресурсов на протяжении проектного цикла, направленная на эффективное достижение его целей путем применения современных методов, техники и технологии управления для достижения определенных в проекте результатов по составу и объему работ, стоимости, времени, качеству и удовлетворению участников |
| с) Управление проектом  | 3. процесс управления несколькими взаимосвязанными проектами, направленный на повышение эффективности использования ресурсов, снижение рисков и успешное завершение каждого проекта  |

6. Укажите иерархию (1 – высший – 5 низший уровень):

|  |                     |
|--|---------------------|
|  | Стратегический план |
|  | Подпроект           |
|  | Проект              |
|  | Портфель            |
|  | Программа           |

7. Установите соответствие:

|                             |   |
|-----------------------------|---|
| а) Определение содержания   | 1. разработка подробного описания содержания проекта в качестве основы для принятия будущих решений по проекту  |
| б) Создание ИСР             | 2. формализация принятия завершенных результатов поставки проекта   |
| с) Подтверждение содержания | 3. разбиение крупных результатов поставки проекта и проектных работ на более мелкие, более управляемые элементы |
| д) Управление содержанием   | 4. управление изменениями содержания проекта  |

8. Впишите определения объектов процессов управления содержанием проекта:

|                     |  |
|---------------------|--|
| Содержание продукта |  |
| Содержание проекта  |  |

9. Установите соответствие в методе предшествования:

|                |  |
|----------------|--|
| а) Финиш-старт | 1. Завершение последующей операции зависит от инициации предшествующей операции  |
| б) Финиш-финиш | 2. Инициация последующей операции зависит от инициации предшествующей операции   |
| с) Старт-старт | 3. Завершение последующей операции зависит от завершения предшествующей операции |
| д) Старт-финиш | 4. Инициация последующей операции зависит от завершения предшествующей операции  |

10. Установите соответствие:

|                      |      |  |
|----------------------|------|--|
| а) Анализ расписания | сети | 1. это метод анализа сети расписания, при котором расписание проекта изменяется с учетом ограниченности ресурсов |
|----------------------|------|--|



|                            |   |
|----------------------------|---|
| б) Метод критического пути | 2. это метод анализа сети расписания, применяющийся к модели расписания, уже проанализированной методом критического пути |
| с) Выравнивание ресурсов   | 3. представляет собой метод анализа сети расписания, проводимого при помощи модели расписания                             |
| д) Метод критической цепи  | 4. представляет собой технологию создания расписания проекта  |

11. Впишите основные процессы управления стоимостью проекта:

|  |
|--|
|  |
|--|

12. Установите соответствие:

|                      |  |
|----------------------|--|
| а) Плановый объем    | 1. общая стоимость выполнения работы в результате плановой операции или элемента ИСР в течение определенного периода времени                           |
| б) Фактический объем | 2. указанный в бюджете объем работы, действительно выполненный в результате плановой операции или элемента ИСР в течение определенного периода времени |
| с) Освоенный объем   | 3. бюджетная стоимость работы, которая согласно расписания должна быть выполнена в результате операции или элемента ИСР к определенному сроку          |

13. Впишите формулы расчета показателей:

|                                |  |
|--------------------------------|--|
| а) Отклонение по стоимости     |  |
| б) Отклонение по срокам        |  |
| с) Индекс выполнения стоимости |  |
| д) Совокупный ИВСР             |  |
| е) Индекс выполнения сроков    |  |

14. Установите соответствие:

|                               |   |
|-------------------------------|---|
| а) Бенчмаркинг                | 1. основная выгода от выполнения требований к качеству заключается в уменьшении числа доработок, что означает большую производительность, меньшие затраты, и повышение удовлетворения участников проекта  |
| б) Планирование экспериментов | 2. совокупная стоимость всех действий, направленных на повышение качества продукта или услуги и обеспечение их соответствия определенным требованиям, а также на предупреждение факторов, способных вызвать снижение качества продукта или услуги и их несоответствие требованиям (доработка) |
| с) Стоимость качества         | 3. статистический метод, помогающий определить факторы, способные оказывать влияние на определенные переменные величины продукта или процесса в ходе разработки или производства  |
| д) Анализ прибыли и затрат    | 4. включает в себя сопоставление действующего или планируемого проекта с другими проектами с целью выработать идеи для усовершенствования и критерии оценки исполнения  |

15. Установите соответствие:

|                                    |   |
|------------------------------------|---|
| а) Диаграмма причинно-следственных | 1. помогают анализировать причины возникновения проблем. Диаграмма зависимостей представляет собой графическое отображение процесса |
|------------------------------------|---|



|                           |   |
|---------------------------|---|
| связей                    |   |
| б) Контрольные диаграммы  | 2. столбиковая диаграмма, отображающая распределение переменных. Каждая колонка представляет атрибут или свойство проблемы/ситуации |
| с) Диаграммы зависимостей | 3. иллюстрирует связь различных факторов с возможными проблемами или эффектами  |
| д) Гистограмма            | 4. предназначены для определения, насколько стабильно протекает тот или иной процесс и насколько предсказуемо его развитие          |

16. Установите соответствие:

|                                    |  |
|------------------------------------|--|
| а) Планирование управления рисками | 1. количественный анализ потенциального влияния идентифицированных рисков на общие цели проекта  |
| б) Идентификация рисков            | 2. расположение рисков по степени их приоритета для дальнейшего анализа или обработки путем оценки и суммирования вероятности их возникновения и воздействия на проект |
| с) Качественный анализ рисков      | 3. определение того, какие риски могут повлиять на проект, и документальное оформление их характеристик  |
| д) Количественный анализ рисков    | 4. выбор подхода, планирование и выполнение операций по управлению рисками проекта   |

### Задачи по оценке инвестиционных и финансовых проектов

Для решения задач по оценке инвестиционных и финансовых проектов необходимо учитывать следующее.

Организация инвестиционной деятельности требует осуществления различных финансово-экономических расчетов, связанных с потоками денежных средств в разные периоды времени. Ключевую роль в этих расчетах играет оценка стоимости денег во времени. Для приведения сумм денежного потока, приходящихся на разные периоды, к сопоставимому по времени виду, применяется метод дисконтирования. Дисконтирование, или нахождение текущей стоимости сумм денежных средств выполняется путем умножения их на коэффициенты дисконтирования. Эти коэффициенты рассчитываются по формуле:

$$\delta_j = \frac{1}{(1+i)^j},$$

где  $\delta_j$  - коэффициент дисконтирования для интервала  $j$ ;

$i$  – расчетная ставка процента, заданная десятичной дробью;

$j$  – номер интервала с момента начала инвестиций.

Коэффициенты дисконтирования для различных ставок процента приведены в табл. П 1.

Базисом для установления расчетной ставки процента может быть ставка процента на заемный капитал, по которой предприятие должно выплачивать кредитору, или ставка доходности по альтернативным вариантам вложения капитала. Если процентная ставка не учитывает инфляцию, то ее называют номинальной ставкой процента  $i_n$ . Реальная ставка процента  $i_r$  учитывает уровень инфляции  $I_n$  (темп инфляции).

Реальная ставка процента  $i_r$  рассчитывается по формуле (Модель Фишера):

$$i_r = \frac{i_n - I_n}{1 + I_n}$$

где значения  $i_r$ ,  $i_n$ ,  $I_n$  заданы десятичной дробью.

При низких процентных ставках и низкой инфляции реальная ставка процента может





быть найдена по формуле:

$$i_t = i_n - I_n$$

По объектам вложения капитала инвестиции предприятия подразделяются на реальные и финансовые.

**Реальные инвестиции** характеризуют вложение капитала в воспроизводство основных средств, в инновационные нематериальные активы, в прирост запасов материальных ценностей и другие объекты, связанные с осуществлением операционной деятельности предприятия или улучшением условий труда и быта персонала.

На большинстве предприятий реальное инвестирование является основным и единственной формой инвестиционной деятельности. Оценка эффективности реальных инвестиционных проектов осуществляется на основе сопоставления объема инвестиционных затрат, с одной стороны, и сумм и сроков возврата капитала с другой стороны. Существует система показателей оценки эффективности реальных инвестиционных проектов:

**1. Чистая дисконтированная стоимость или чистый дисконтированный доход (ЧДС)** – это суммарный эффект за период функционирования реальных инвестиций с учетом приведения всех результатов и затрат к начальному периоду. Чистая дисконтированная стоимость рассчитывается по формуле:

$$\text{ЧДС} = \sum_{j=1}^T \text{Э}_j \cdot \delta_j - \sum_{j=0}^{T-1} \text{К}_j \cdot \delta_j,$$

где  $T$  – период функционирования инвестиций (количество интервалов);

$\text{К}_j$  – величина инвестиций в  $j$ -м интервале (величина отрицательного денежного потока);

$\text{Э}_j$  – величина положительного денежного потока в  $j$ -м интервале (результат от инвестиций: дополнительная прибыль, амортизация);

$\delta_j$  – коэффициент дисконтирования для интервала  $j$  в соответствии с процентной ставкой. В случае, когда инвестиции ( $K$ ) имеют единовременный характер срок их функционирования –  $T$ , чистая дисконтированная стоимость равна:

$$\text{ЧДС} = \sum_{j=1}^T \text{Э}_j \cdot \delta_j - K.$$

Реальные инвестиции считаются эффективными, если интегральный эффект является положительным числом, то есть  $\text{ЧДС} > 0$ .

**2. Внутренняя ставка рентабельности** соответствует такой ставке процента, при которой достигается нулевое значение чистой дисконтированной стоимости ( $\text{ЧДС} = 0$ ), т.е. вся сумма инвестиций возвращается в полном объеме за период их функционирования.

Для нахождения внутренней ставки рентабельности проводят последовательно расчеты чистой дисконтированной стоимости для разных ставок процента, приближаясь к нулевому значению ЧДС.

Если внутренняя ставка рентабельности инвестиций будет не ниже эффективной ставки процента, то реальные инвестиции можно считать эффективными. Эффективная ставка процента устанавливается на каждом предприятии как минимально возможная внутренняя ставка рентабельности реальных проектов.

**3. Период возврата инвестиций (период окупаемости)** является одним из распространенных и понятных показателей оценки эффективности инвестиций. Метод полного возмещения инвестиций основан на расчете периода времени, в течение которого происходит полное возмещение инвестированных средств. Расчет показателя периода возврата инвестиций может быть проведен двумя методами: статическим (бухгалтерским) или дисконтным.

Показатель периода окупаемости ( $T_{ок}$ ) рассчитывается по формуле:





$$T_{ок} = \frac{K}{\mathcal{E}_{cp.}}$$

где  $K$  – сумма инвестиций на реализацию проекта;

$\mathcal{E}_{cp.}$  – среднегодовая (среднемесячная для краткосрочных проектов) сумма инвестиционной прибыли за период эксплуатации проекта.

Соответственно срок окупаемости инвестиций с учетом дисконтирования ( $T_{ок}$ ) определяется из условия:

$$\sum_{j=1}^T \mathcal{E}_j \times \delta_j = \sum_{j=0}^{T-1} K_j \cdot \delta_j,$$

Инвестиции считаются эффективными, если срок окупаемости меньше среднего срока окупаемости аналогичных проектов, либо срока, который устанавливает инвестор данного проекта.

**4. Индекс доходности** позволяет соотнести объем инвестиционных затрат с предстоящим положительным денежным потоком по проекту. Расчет такого показателя при единовременных инвестиционных затратах по реальному проекту осуществляется по следующей формуле:

$$I_d = \frac{\sum_{j=1}^T \mathcal{E}_j \cdot \delta_j}{K},$$

Если инвестиционные затраты, связанные с предстоящей реализацией инвестиционного проекта, осуществляются в несколько этапов, индекс доходности рассчитывается по следующей формуле:

$$I_d = \frac{\sum_{j=1}^T \mathcal{E}_j \cdot \delta_j}{\sum_{j=0}^{T-1} K_j \cdot \delta_j}$$

Показатель «индекс доходности» может быть использован в качестве критерия при принятии инвестиционного решения о возможностях реализации проекта. Реальные инвестиции считаются эффективными, если значение «индекс доходности» больше или равно единице ( $I_d \geq 1$ ). Инвестиционный проект должен быть отвергнут, если данный показатель меньше единицы. Показатель «индекс доходности» может быть использован для сравнительной оценки альтернативных инвестиционных проектов.

**1. Индекс (коэффициент) рентабельности ( $I_p$ )** рассчитывается по формуле:

$$I_p = \frac{\mathcal{E}_r}{K},$$

где  $\mathcal{E}_r$  - среднегодовой эффект от инвестиций;

$K$  – величина инвестиционных затрат.

Показатель «индекс рентабельности» позволяет осуществить сравнительную оценку эффективности альтернативных проектов, а также оценку уровня рентабельности инвестиционной и операционной деятельности.

Все рассмотренные ранее показатели оценки эффективности инвестиционных проектов находятся между собой в тесной взаимосвязи и позволяют оценить эту эффективность с разных сторон. Поэтому при выборе реальных инвестиционных проектов для включения их в инвестиционную программу предприятия, показатели эффективности следует рассматривать в комплексе.



В таких случаях, когда предприятие располагает рядом альтернативных инвестиционных проектов, по результатам оценки их эффективности составляет сравнительную таблицу, пример которой приведен в табл. 2.

При составлении сравнительной таблицы значения отдельных показателей эффективности приводятся в сопоставимых для всех проектов единицах измерения, а ранговая значимость показателей формируется на регрессионной основе, т.е. наименьшая ранговая значимость – «единица» - присваивается проекту с наилучшим значением рассматриваемого показателя эффективности.

Таблица 1 - Сравнительная таблица основных показателей эффективности

| Проект          | Показатели эффективности инвестиционных проектов |      |                   |      |                       |      |                         |      |                                     |      | Сумма рангов |
|-----------------|--|------|-------------------|------|-----------------------|------|-------------------------|------|-------------------------------------|------|--------------|
|                 | Чистая дисконтированная стоимость, д.е.          |      | Индекс доходности |      | Индекс рентабельности |      | Период окупаемости, лет |      | Внутренняя ставка рентабельности, % |      |              |
|                 | Значение   | Ранг | Значение          | Ранг | Значение              | Ранг | Значение                | Ранг | Значение                            | Ранг |              |
| Проект 1        | 1480   | 3    | 1,37              | 4    | 0,45                  | 1    | 2,5                     | 2    | 14                                  | 2    | 12           |
| Проект 2        | 2368   | 2    | 1,4               | 3    | 0,35                  | 3    | 3,8                     | 4    | 13                                  | 3    | 15           |
| Проект 3        | 6020   | 1    | 1,6               | 1    | 0,4                   | 2    | 2,35                    | 1    | 12                                  | 4    | 9            |
| Проект 4 и т.д. | 1400   | 4    | 1,48              | 2    | 0,3                   | 4    | 2,6                     | 3    | 15                                  | 1    | 15           |

Обобщенная сравнительная оценка альтернативных инвестиционных проектов по критерию эффективности осуществляется двумя способами:

а) на основе суммированной ранговой значимости (лучшими по этому критерию считаются проекты с наименьшей суммой рангов);

б) на основе отдельных показателей, которые являются для инвестора приоритетными.

**Финансовые инвестиции** характеризуют вложение капитала с целью получения дохода в различные финансовые инструменты инвестирования, главным образом в ценные бумаги. Оценка эффективности отдельных финансовых инструментов инвестирования как и реальных инвестиций, осуществляется на основе сопоставления объема инвестиционных затрат, с одной стороны, и сумм возвратного денежного потока, с другой.

Базисная модель оценки стоимости облигации (или облигации с периодической выплатой процентов) имеет вид:

$$C_{об} = \sum_{t=1}^n \frac{P_0}{(1+np)^t} + \frac{H_0}{(1+np)^t},$$

где  $C_{об}$  – реальная стоимость облигации с периодической выплатой процентов,  $P_0$  – сумма процентов, выплачиваемая в каждом периоде, представляющая собой произведение ее номинала на объявленную ставку процентов,  $H_0$  – номинал облигации, подлежащий погашению в конце срока ее обращения,  $np$  – рыночная норма инвестиционной прибыли(доходности),

$n$  – число периодов остающихся до срока погашения облигации.

Модель оценки стоимости облигации с выплатой всей суммы процента при ее погашении:

$$CO_n = \frac{H_0 + P_k}{(1+np)^n},$$

где  $H_0$  – номинал;  $P_k$  – сумма процента по облигации;  $n$  – число периодов оставшихся до погашения;  $np$  – рыночная норма инвестиционной прибыли (десятичная дробь).



Ожидаемая текущая доходность облигации определяется исходя из фактической цены облигации при ее реализации на фондовом рынке. Она может быть рассчитана по формуле:

$$K_{мд} = \frac{H_0 * C_n}{C_0}$$

где  $K_{мд}$  - коэффициент текущей доходности облигации;  $H_0$  – номинал облигации;  $C_n$  – объявленная ставка процента («купонная ставка») выраженная десятичной дробью;  $C_0$  – реальная текущая стоимость облигации (или текущая ее цена).

Модель оценки стоимости привилегированной акции основана на том, что эти акции дают право их собственникам на получение регулярных дивидендных выплат в фиксированном размере, и имеет следующий вид:

$$CA_n = \frac{D_n}{np}$$

где  $CA_n$  – реальная стоимость привилегированной акции;  $D_n$  – сумма дивидендов, предусмотренная к выплате в предстоящем периоде;  $np$  – рыночная норма доходности по акциям (десятичная дробь).

Модель оценки стоимости простых акций со стабильным уровнем дивидендов имеет вид:

$$CA_n = \frac{D_a}{np}$$

Где  $CA_n$  – реальная стоимость акций со стабильным уровнем дивидендом;  $D_a$  – годовая сумма постоянного дивиденда;  $np$  – рыночная норма доходности по акциям (десятичная дробь).

Модель оценки стоимости простых акций с постоянно возрастающим уровнем дивидендов (модель Гордона) имеет вид:

$$CA_b = \frac{D_n(1+T_0)}{np - T_0}$$

где  $CA_b$  – реальная стоимость акции с постоянным возрастающим дивидендов;  $D_n$  – сумма последнего выплачиваемого дивиденда;

$T_0$  – темп прироста дивидендов (десятичная дробь);  $np$  – рыночная норма доходности по акциям (десятичная дробь).

Модель оценки стоимости акций с колеблющимся уровнем дивидендов по отдельным периода имеет вид:

$$CA_u = \frac{D_1}{1+np} + \frac{D_2}{1+np} + \dots + \frac{D_3}{1+np}$$

где  $CA_u$  – реальная стоимость акций с изменяющимся уровнем дивидендов по отдельным периодам;  $D_1$ - $D_n$  – сумма дивидендов, прогнозируемые к получению в каждом  $n$ -м периоде;  $np$  – рыночная норма доходности по акциям (десятичная дробь).

### Задача 1.

Инвестор предоставил займ фирме для реализации проекта размером 10000 долларов на 5 лет. В конце каждого года он получает 900 долларов, а по истечении пяти лет ссуда будет полностью возвращена. Для подобных займов на рынке установилась ставка дохода в 11% годовых. Какова чистая текущая стоимость подобного инвестирования капитала?

### Задача 2.

Инвестор приобрел недвижимость и сдает ее в аренду на 10 лет с получением следующих сумм чистого рентного дохода, выплачиваемого авансом:



| Годовая арендная плата,<br>выплачиваемая авансом по годам, тыс. руб. |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
|--|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| 1  | 2   | 3   | 4   | 5   | 6   | 7   | 8   | 9   | 10  |
| 300  | 310 | 320 | 330 | 340 | 350 | 360 | 370 | 380 | 390 |

Ожидается, что к концу срока аренды недвижимость будет стоить 3000 тыс. рублей. Какова текущая стоимость данного имущества, если рыночная ставка процента для данного типа недвижимости 11%.

#### Задача 3.

Начальные инвестиции в новый проект составили 10 млн. руб., включая 1 млн.руб. прироста чистого оборотного капитала. Норма амортизации равна 16%. Срок функционирования проекта – 5 лет. Налог на прибыль составляет 20 %. Инвестиционная прибыль в первый год составит 2 млн. руб., во второй - 3, в третий – 4, в четвертый – 3,5, в пятый – 1,5 млн. руб. Определить интегральный эффект от проекта и внутреннюю норму рентабельности. Расчетная ставка % -15 %.

#### Задача 4.

Фирма должна выбрать из двух предложенных инвестиционных проектов, используя данные о денежных потоках, если стоимость капитала 12%.

| Проекты | Денежный поток по годам (тыс. руб.) |      |      |      |
|---------|-------------------------------------|------|------|------|
|         | 0                                   | 1    | 2    | 3    |
| A       | -3000                               | 0    | 2100 | 2000 |
| B       | -3000                               | 2800 | 1000 | 50   |

#### Задача 5.

Для финансирования инвестиционного проекта предприятие получило в коммерческом банке ссуду в 2 млн. рублей на 2 года под 25% годовых. Однако по истечении этого срока предприятие не погасило ссуду. Банк согласился продлить ее еще на 2 года, но уже под 35%. Какова будет окончательная сумма погашения ссуды?

#### Задача 6.

Фирма имеет свободные денежные средства в сумме 8000 д.е. для осуществления финансового проекта, а именно инвестировать в ценные бумаги: акции или облигации. По акции выплачивается ежегодный постоянный дивиденд 200 д.е., ожидаемая норма текущей доходности акций данного типа 15% в год. Стоимость облигации предприятия по номиналу составляет 1000 д.е., облигация была выпущена на три года, а до срока ее погашения осталось два года. Процентные выплаты по ней осуществляются ежегодно по ставке 10% к номиналу, ожидаемая норма прибыли по облигациям такого вида 13,5%. Какое решение принять фирме, чтобы обеспечить наибольшую доходность финансовых инвестиций?

#### Задача 7.

В соответствии с принятой дивидендной политикой компания ограничила выплату дивидендов в предстоящие три года суммой 80 д.е., в последующие пять лет она обязалась выплачивать постоянные дивиденды в размере 100 д.е. Норма ожидаемой доходности акций данного типа составляет 23% в год. Какова текущая рыночная стоимость акций?

#### Задача 8.

Оценить и обосновать уровень деятельности сервисной фирмы по следующим данным:

Издержки производства, тыс. руб.:

оплата труда – 3000,0;

аренда – 152,0;

коммерческие услуги – 300,0;

сумма % за банковский кредит - 151,1 (по ставке 24 % годовых).



Затраты внепроизводственные – 1805,0.

Стоимость ОПФ – 2080,0.

Срок службы - 5 лет.

Затраты на 1 руб. реализации - 78 коп.

Определить возможное изменение прибыли, если с 1 рубля основных производственных фондов планируется получить на 75 коп. больше услуг, а загрузка оборотных средств составит 0,15 руб. по сравнению с 0,17 руб. в предшествующем периоде.

#### Задача 9.

Оценить вероятные суммы потерь и степень риска в деятельности предприятия. Рассчитать критический объем продаж и точку безубыточности. Для решения используйте данные, приведенные в таблице. Сделайте выводы.

Таблица

|   |            |
|---|------------|
| 1. Затраты на сырье и материалы, тыс. руб.                      | 600        |
| 2. Оплата труда, всего, тыс. руб.                               | 400        |
| 3. Стоимость оборудования, тыс. руб.                            | 480        |
| 4. Объем реализации, тыс. руб.                                  | 2300       |
| 5. Оборотные средства, тыс. руб.<br>в том числе оборотные фонды | 300<br>210 |
| 6. Аренда и коммунальные платежи, тыс. руб.                     | 150        |
| 7. Реклама и маркетинг, тыс. руб.                               | 100        |
| 8. Оплата труда управленческого персонала, тыс. руб.            | 180        |
| 9. Норма амортизации, %   | 10         |
| 10. Объем производства, тыс. ед.                                | 7,5        |

#### Задача 10.

Продовольственная компания рассматривает заключение контракта с местной администрацией о поставке обедов в школы. Срок контракта 5 лет. Из анализа получены следующие данные:

- начальная стоимость инвестиций на оборудование – 2000 тыс. руб;
- цена обедов 150 руб. в течение первых трех лет, затем 186 руб.;
- стоимость продуктов 100 руб. в течение первых трех лет, затем 130 руб.;
- аренда помещения – 260 тыс. руб. в год.
- транспортные расходы – 200 тыс. руб. в год

Прогноз относительно количества продаваемых в год блюд приведен в таблице. Ставка процента – 14% годовых. Принять решение о целесообразности инвестирования.

| Год                      | 1  | 2  | 3  | 4  | 5  |
|--------------------------|----|----|----|----|----|
| Количество блюд, тыс.шт. | 30 | 32 | 32 | 33 | 33 |

Рассчитать:

- чистую текущую стоимость;
- внутреннюю норму рентабельности инвестиций;
- срок полного возмещения инвестиций.

**Задача 11.** Согласно приведенным данным по методу EVA проведите анализ эффективности проекта



Данные проекта А, млн. руб.

| Наименование укрупненных статей затрат     | Плановый объем | Освоенный объем | Фактический объем |
|--|----------------|-----------------|-------------------|
| 1. Стратегическая часть                    |                |                 |                   |
| 1.1. Планирование проекта                  | 50             | 50              | 45                |
| 1.2. Подготовка строительства              | 80             | 75              | 75                |
| 1.3. Строительные работы                   | 120            | 120             | 120               |
| 1.4. Отделочные работы                     | 250            | 230             | 225               |
| 1.5. Управление строительством             | 180            | 180             | 170               |
| 2. Технологическая часть                   |                |                 |                   |
| 2.1. Технологическое проектирование        | 300            | 290             | 290               |
| 2.2. Закупка оборудования                  | 500            | 450             | 420               |
| 2.3. Монтаж                                | 110            | 100             | 70                |
| 2.4. Тестирование                          | 70             | 20              | 10                |
| 2.5. Управление снабжением                 | 120            | 20              | 20                |
| 2.6. Управление инжинирингом               | 95             | 90              | 70                |
| 3. Испытания и пуск фабрики                |                |                 |                   |
| 3.1. Приемка строительства                 | 20             | 10              | 7                 |
| 3.2. Приемка технологического оборудования | 50             | 20              | 10                |
| 3.3. Пуско-наладочные работы               | 90             | 30              | 20                |
| 3.4. Начало работы фабрики                 | 150            | 30              | 10                |

16.2. Согласно приведенным данным по методу EVA проведите анализ эффективности проектов с целью выбора типового.

Данные проектов

|                              | Проект 1 | Проект 2 | Проект 3 |
|------------------------------|----------|----------|----------|
| Вариант 1                    |          |          |          |
| Плановый объем, тыс. руб.    | 500      | 500      | 500      |
| Освоенный объем, тыс. руб.   | 350      | 400      | 450      |
| Фактический объем, тыс. руб. | 320      | 390      | 450      |
| Вариант 2                    |          |          |          |
| Плановый объем, тыс. руб.    | 500      | 700      | 600      |
| Освоенный объем, тыс. руб.   | 450      | 700      | 570      |
| Фактический объем, тыс. руб. | 450      | 690      | 570      |

### Задание 1

На основании приведенных факторов составить матрицу SWOT-анализа проекта и сделать выводы.

Четко проявляемая компетентность команды.

Увеличение продаж товаров-заменителей, изменение вкусов и потребностей покупателей.

Снижение торговых барьеров в выходе на внешние рынки.

Недоступность финансов, необходимых для изменения стратегии.

Наличие стратегии.

Высокая стоимость продукции в сравнении с ключевыми конкурентами.

Ожесточение конкуренции.

Расширение диапазона производства товаров.



Усиление требований поставщиков.  
Собственная уникальная технология, лучшие производственные мощности.  
Рыночное искусство ниже среднего.  
Слабая сеть распределения.  
Непоследовательность в реализации стратегии.  
Уменьшение нестабильности бизнеса.  
Эффективное управление.  
Возможность обслуживания дополнительных групп потребителей.  
Недостатки в политике продвижения продукции.  
Высокое искусство НИОКР.

### Задание 2.

Модифицированная матрица БКГ

|     |        |          |     |        |     |     |     |     |          |
|-----|--------|----------|-----|--------|-----|-----|-----|-----|----------|
| 50% |        |          |     |        |     |     |     |     |          |
| 45% |        |          |     | *      | 2   |     |     |     |          |
| 40% |        |          |     | Группа |     |     |     |     |          |
| 35% |        |          |     |        |     |     |     |     |          |
| 30% |        |          |     |        |     |     |     |     |          |
| 25% |        |          |     |        |     |     |     |     |          |
| 20% | *      | 3        |     |        |     |     |     |     |          |
| Т   | Группа |          |     |        |     |     |     |     |          |
| 15% |        |          |     |        |     |     |     |     |          |
| 10% |        |          |     |        |     |     |     |     |          |
| 5%  | *      | Группа 4 |     |        |     |     |     |     | Группа 1 |
| 0%  | *      | Группа 5 |     |        |     |     |     |     | *        |
| -   |        |          |     |        |     |     |     |     |          |
| 5%  | *      | Группа 6 |     |        |     |     |     |     |          |
| 0%  | 10%    | 15%      | 20% | 25%    | 30% | 35% | 40% | 45% | 50%      |
| 5%  |        |          |     |        |     |     |     |     |          |

Группы 1, 2, 3, 4, 5, 6 - виды товаров (услуг).

На рисунке представлена матрица БКГ по конкретному предприятию. Необходимо:

1. Охарактеризовать группы товаров в соответствии с их расположением в квадрантах матрицы.
2. Обосновать стратегии по отношению к различным группам товаров, исходя из анализа матрицы БКГ.
3. Предложить проект по перспективному развитию производства.

### Задание 3.

В среде MS Excel или MS Project 2003 (2007) сформируйте график Ганта для подготовки проекта в соответствии с рекомендациями..

### Кейс 1.

Производственно – сервисное муниципальное предприятие «Надежные двери» было





организовано в начале текущего года. Основные направления деятельности:

- производство и установка металлических дверей и решеток на окна;
- установка различных видов сигнализации.

Предприятие расположено на окраине города, имеет небольшой цех металлоизделий, оснащенный современным оборудованием, что позволяет фирме выпускать продукцию высокого качества и различных модификаций. Персонал фирмы является достаточно сплоченным коллективом единомышленников.

Задания по кейсу: разработать проект по развитию деятельности производственно – сервисного муниципального предприятия «Надежные двери», для этого:

1. Сформулировать миссию предприятия.
2. Определить основные цели проекта, распределив их по сферам деятельности и по времени. Представить цели графически в виде дерева целей.
3. Сформулировать содержание проекта.
4. Оценить влияние на фирму факторов внешнего окружения проекта различными методами. Сделать выводы.
5. Разработать новую организационную структуру управления, в том числе для управления проектом.
6. Провести SWOT-анализ и сделать выводы об эффективности предлагаемого проекта

### **Кейс 2.**

Торговая фирма «Ардом» специализируется на реализации и сервисном обслуживании бытовой техники: холодильников, морозильных камер, газовых и электрических плит, СВЧ - печей, стиральных машин и пылесосов. Имеет два магазина в городе, оснащенных современным торговым оборудованием и материальную базу по ремонту бытовой техники. Направления деятельности:

- продажа бытовой техники;
- гарантийное обслуживание и постгарантийный ремонт.

В текущем году отмечается падение спроса на товары потребительского назначения, в том числе и на бытовую технику. По оценке экспертов, эта тенденция должна сохраниться в ближайшие два года. Фирма имеет хорошо налаженные связи с поставщиками бытовой техники, но число поставщиков невелико.

Задания по кейсу: разработать проект по совершенствованию деятельности Торговой фирма «Ардом», для этого:

1. Сформулировать миссию фирмы.
2. Определить основные цели проекта, распределив их по сферам деятельности и по времени. Представить цели графически в виде дерева целей.
3. Сформулировать содержание проекта.
4. Оценить влияние на фирму факторов внешнего окружения проекта различными методами. Сделать выводы.
5. Предложить новую организационную структуру управления, в том числе для управления проектом.
6. Провести SWOT-анализ, SPACE- анализ, Портер-анализ и сделать выводы об эффективности предлагаемого проекта

**Кейс 3** .Обосновать выбор оснований для декомпозиции и построить иерархические структуры работ исходя из следующего перечня пакетов работ для проекта по сооружению объекта инвестирования.

Внутренняя отделка



Закупка оборудования  
Земляные работы  
Инжиниринг  
Концепция управления  
Крыша  
Материально-техническое снабжение  
Монтаж  
Монтаж оборудования  
Начало работы объекта  
Начало работы объекта  
Несущие конструкции  
Общая концепция  
Ограждающие конструкции  
Отделочные работы  
Перечень пакетов работ:  
Планирование и проектирование  
Подготовка строительства  
Приемка строительства  
Приемка технологического оборудования  
Пуско-наладочные работы  
Рабочие станки  
Складское оборудование  
Создание команды проекта  
Строительное проектирование  
Строительные работы  
Тестирование  
Технологическое проектирование  
Транспортные устройства  
Управление инжинирингом  
Управление снабжением  
Управление строительством  
Устройство фундаментов

#### **Кейс для обсуждения «Охта-центр»**

**Описание проекта.** Охта-центр (до марта 2007 г. — Газпром-сити) — один из крупнейших девелоперских проектов последнего времени, связанный с созданием делового квартала в Санкт-Петербурге, на правом берегу Невы, в муниципальном округе Малая Охта, практически напротив Смольного собора, в непосредственной близости от центра города. Проект предполагал комплексное освоение этой депрессивной территории со строительством архитектурной доминанты — небоскреба высотой 396 м1, который должен был быть построен в 2012 г. Проект вызвал у специалистов и жителей города ряд нареканий и в итоге был отменен на стадии проведения подготовительных работ на местности.

Конкурс архитектурных проектов Газпром-сити выиграл проект английского архитектурного бюро RMJM, London Мнение жюри, обнародованное в декабре 2006 г., совпало с данными социологических опросов жителей Санкт-Петербурга, и в том числе с данными опроса, проведенного она официальном сайте проекта. Однако результаты опроса не могли выступать как прямое руководство к действию, поскольку в анкете, предлагаемой посетителям сайта, отсутствовала графа «против всех», что, как отмечалось в прессе,



автоматически превращало любого участника голосования в сторонника появления в Петербурге небоскреба..

Общая площадь Охта-центра должна была составить 66,5 га, из них 4,6 га было отведено под высотное строительство. Общая площадь застройки — 1 млн м<sup>2</sup>. Площади общественного делового района распределились следующим образом:

35% площади было отведено под общественные функции,

49% — под бизнес-функции и 16% под офисы Газпрома и дочерних компаний. Сложность реализации проекта предполагала использование инновационных технологий, что могло дать толчок развитию многих отраслей промышленности и строительства в Санкт-Петербурге.

**Финансирование проекта.** В соответствии с первоначальным вариантом строительство проектной стоимостью 60 млрд руб. должно было быть полностью профинансировано за счет городского бюджета (для сравнения, общая запланированная сумма доходов бюджета города на 2007 г. составляла 210,1 млрд руб.). Финансовые отчисления должны были производиться до 2016 г. по 6 млрд руб. ежегодно (1,755 и 4,245 млрд соответственно в 2006 и 2007 гг.). Однако в 2007 г. схема финансирования изменилась, из городского бюджета должно было быть оплачено 49% стоимости строительства (29 400 млн руб.), при этом город получал 49% уставного капитала Охта-центра. Из бюджета предполагалось профинансировать только социальные объекты, которые переходили в собственность города, однако этот аспект не получил соответствующего законодательного закрепления. Контрольным пакетом Охта-центра владело ОАО Газпром. В условиях кризиса появилась информация о том, что Санкт-Петербург, возможно, откажется от своей части финансирования Охта-Центра в 2009 г. в пользу стадиона на Крестовском острове. В конце 2008 г. председатель правления ОАО Газпром Алексей Миллер заявил, что компания берет на себя стопроцентное финансирование Охта-центра. Однако, несмотря на формальное отсутствие участия города в строительстве небоскреба, фактически он бы строился из городского бюджета на средства, которые Санкт-Петербург разрешает Газпрому удерживать.

**Юридические аспекты проекта.** Противники строительства инициировали судебные разбирательства, но все суды заказчиком строительства были выиграны.

Основная претензия связана с нахождением на территории строительства Охта-центра памятника «Шведская крепость Ниеншанц», который охраняется законом с 2001 г. В январе 2009 г. границы крепости были закреплены законом «О границах зон охраны объектов культурного наследия на территории Санкт-Петербурга, Ниеншанц был отнесен законом к особой зоне, где строительство разрешено при условии, что высота зданий не будет превышать 40 м (с отклонением не более 10% от этой нормы). 16 февраля 2009 г. власти утвердили городские правила землепользования и застройки, в которых Ниеншанц не был включен в перечень особых зон, где соблюдается режим охраны объектов культурного наследия, в результате чего на земельном участке Ниеншанца автоматически было разрешено строить здания высотой до 100 м. В марте 2009 г. вышло постановление администрации, по которому под строительство Охта-центра выделялся участок в 4,73 га, в который целиком вошел и Ниеншанц. В августе 2009 г. в комиссию по землепользованию и застройке Санкт-Петербурга была подана просьба разрешить строительство небоскреба с отклонением от предельной высоты до 403 м, в частности, обосновывавшаяся «ограниченной площадью застройки», а именно «необходимостью восстановления архитектурного решения исторического объекта в фундаменте здания (пятиконечная звезда в основании)». Комитетом по градостроительству и архитектуре Смольного был проведен ландшафтно-визуальный анализ, однако экспертная оценка степени влияния отклонения на визуальное восприятие охраняемых панорам дана не была, градостроительный совет по данному вопросу вообще не



собирался. 1 сентября 2009 г. состоялись общественные слушания, которые прошли с грубым нарушением законодательства. Участникам слушаний отказывали в выступлениях, милиционеры вели себя агрессивно, а на противников строительства оказывалось физическое воздействие. 22 сентября 2009 г. администрация утвердила предельную высоту 403 м для строительства небоскреба. Росохранкультура обозначила прокуратуре Санкт-Петербурга просьбу принять меры реагирования. 21 июля 2010 г. Конституционный суд признал, что нормы градостроительного законодательства, позволившие городским властям утвердить высоту небоскреба, должны применяться лишь в совокупности с системой российского и международного права, касающегося сохранения культурного наследия. Это определение устраивало противников проекта, так как его содержание дает основания оспорить строительство по новым основаниям.

**Небоскреб и исторический облик Санкт-Петербурга.** В 2007 г. компания RMJM, которая занималась проектированием объекта, представила результаты ландшафтно-визуального анализа восприятия высотного здания, проектируемого в рамках строительства общественно-делового района Охта-центр. В анализе утверждалось, что новая градостроительная доминанта принципиально не изменит силуэт панорам и перспективных видов центральных набережных, площадей и улиц исторического центра Санкт-Петербурга. Параллельно Комитет по государственному контролю, использованию и охране памятников истории и культуры администрации Санкт-Петербурга (КГИОП) также провел экспертизу влияния высотного здания на панорамы города. Результаты обоих исследований были подвергнуты критике как профессиональными архитекторами, учеными, так и общественностью Санкт-Петербурга и России, видными деятелями культуры. Летом 2009 г. специалистами Санкт-Петербургского городского отделения Всероссийского общества охраны памятников истории и культуры и Центра экспертиз «Эком» был проведен ландшафтно-визуальный анализ, демонстрирующий влияние башни Охта-центра на городские панорамы, охраняемые законом Санкт-Петербурга о границах зон охраны объектов культурного наследия и международными обязательствами России по охране объекта всемирного культурного наследия — исторического центра Санкт-Петербурга. Комитет Всемирного наследия официально попросил Россию приостановить работы и рассмотреть альтернативные концепции проекта. В противном случае Комитет пригрозил исключить центр Санкт-Петербурга из списка объектов всемирного культурного наследия.

**Противодействие проекту со стороны общественности Санкт-Петербурга.** Противники строительства небоскреба с 2006 г. активно противодействовали проекту, используя доступные правовые методы. Инициативная группа из шести человек предложила посредством референдума запретить изменение действующего на тот момент высотного регламента, позволяющего строить на отведенном для небоскреба участке здания не выше 48 м. Предлагалось задать вопрос: «Согласны ли вы с тем, что в целях сохранения уникального исторического облика Санкт-Петербурга здание административно-делового центра ОАО Газпром-Сити в устье реки Охты не может иметь высоту более 48 м, как это установлено правовыми актами Петербурга по состоянию на 1 января 2006 г.?». Заявка не была принята, так как избирком обнаружил, что у нескольких членов инициативной группы неточно указаны персональные данные. Через несколько дней документы были исправлены и была подана новая заявка с измененной формулировкой: «Согласны ли вы с тем, что предельные высоты разрешенного строительства зданий и сооружений, указанные в градостроительных регламентах, не могут превышать предельных высот зданий и сооружений, установленных для соответствующих территорий постановлением правительства Санкт-Петербурга от 2004 г.?». За 40 мин до нее была подана аналогичная заявка активистов «Молодой гвардии» «Единой России», но с вопросами, больше трактуемыми как поддерживающие проект. Обе



заявки были переданы на рассмотрение депутатов Законодательного собрания Санкт-Петербурга, которые ввели запрет на проведение референдумов в период перед выборами в Госдуму и вопрос не рассматривали. Через два года высотный регламент был изменен до ограничения в 100 м, но при этом строители башни без труда добились от Смольного исключения для своего проекта. В апреле 2007 г. была сделана третья попытка. Инициатива также была передана на рассмотрение парламента, но депутаты инициативу фактически отклонили — комитет по законодательству решил, что вопросы, выносимые на референдум, «могут вызвать двояко понимаемый ответ», проблема была отложена и к ее рассмотрению впоследствии так и не вернулись. В ноябре 2009 г. была совершена четвертая попытка проведения референдума, состоялось заседание инициативной группы по подготовке общегородского референдума о допустимой высоте башни Охта-центра. Хотя в этот раз ходатайство инициативной группы было одобрено избирательной комиссией, законодательное собрание в декабре 2010 г. признало его вопросы несоответствующими законодательству. Однако инициаторы продолжали попытки проведения референдума, по-прежнему отклоняемые депутатами парламента. С критикой проекта выступили общественные организации «Живой город», «Охтинская дуга», группа ЭРА, центр экспертиз «ЭКОМ» и представители оппозиционных политических партий. В октябре 2010 г. с критикой проекта выступил Президент России Дмитрий Медведев. Его позиция: строительство такого объекта может быть начато только после завершения всех споров в судах и консультаций с ЮНЕСКО.

**Прекращение проекта.** 10 марта 2011 г. стало известно, что комплекс зданий будет построен в другом районе, гораздо дальше от исторического центра города. Судьба участка на Охте, остающегося в собственности Газпрома, и в том числе археологических находок на Охтинском мысу, остается неясной. Среди исследователей не сложилось единодушия по вопросу о целесообразности строительства небоскреба на Охте. Проект имел много очевидных достоинств, равно как и проблемных мест. Но очевидно, что сделанные ошибки, связанные с отсутствием учета интересов всех заинтересованных сторон, в конце концов привели к прекращению проекта.

#### Вопросы к кейсу

1. Кто является участниками и заинтересованными сторонами данного проекта? В чем выражаются их интересы?
2. Каковы точки соприкосновения и точки конфликтов интересов участников проекта?
3. Что, с вашей точки зрения, следовало сделать заказчику и инвестору проекта для его успешной реализации?
4. Выделите ключевые проблемы реализации крупных проектов развития территорий в современных условиях.
5. Что, с вашей точки зрения, следовало сделать, чтобы добиться максимального согласования интересов участников проекта?
6. Попробуйте выяснить судьбу участка на Охте, остающегося в собственности Газпрома, и в том числе археологических находок на Охтинском мысу.