

Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение
высшего образования
**«ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**
(Финансовый университет)

Уральский филиал Финуниверситета

Кафедра «Экономика, финансы и управление»

СОГЛАСОВАНО

Директор ООО «Мега Трейд»



УТВЕРЖДАЮ

Директор филиала



И.А. Кравченко

20 февраля 2024 г.

_____ А.А.Плешко

«20» февраля 2024 г

А. А. Копченев

Рабочая программа дисциплины

ПРОЕКТНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ: БАЗОВЫЙ КУРС

Для студентов, обучающихся по направлению **38.03.02 «Менеджмент»**
образовательная программа - Управление бизнесом
профиль - Менеджмент и управление бизнесом

*Рекомендовано Ученым советом Уральского филиала Финуниверситета
(Протокол № 10 от «20» февраля 2024 г.)*

*Одобрено кафедрой «Экономика, финансы и управление»
(Протокол № 06 от «30» января 2024 г.)*

Челябинск, 2024

Содержание

1.	Наименование дисциплины	2
2.	Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения	2
3.	Место дисциплины в структуре образовательной программы	4
4.	Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах и в академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы обучающихся	4
5.	Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием их объемов (в академических часах) и видов учебных занятий	4
5.1	Содержание дисциплины	4
5.2	Учебно-тематический план	6
5.3	Содержание семинаров, практических занятий	7
6.	Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине	9
6.1.	Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины, формы внеаудиторной самостоятельной работы	9
6.2.	Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю	11
7.	Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине	19
8.	Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины	29
9.	Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины	29
10.	Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины	30
11.	Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости)	30
11.1	Комплект лицензированного программного обеспечения	30
11.2	Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы	30
11.3.	Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации	30
12	Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине	30

1. Наименование дисциплины

Учебная дисциплина Б.1.1.3.14 «Проектный менеджмент: базовый курс».

2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

В результате изучения дисциплины студент должен овладеть следующими компетенциями:

Компетенции	Наименование компетенции	Индикаторы достижения	Планируемые результаты обучения по дисциплине
ПКН-7	Способность выявлять и реализовывать рыночные возможности, а также владеть навыками бизнес-планирования	1. Анализирует источники и выявляет предпринимательские возможности в условиях изменения внешней среды	Знать: источники и предпринимательские возможности в условиях изменения внешней среды Уметь: анализировать источники и предпринимательские возможности в условиях изменения внешней среды
		2. Владеет навыками реализации бизнес-идеи и формирования бизнес-моделей.	Знать: основные бизнес-модели Уметь: реализовать бизнес-идеи и формировать бизнес-моделей Владеть: навыками реализации бизнес-идеи и формирования бизнес-моделей
		3. Владеет методиками анализа и расчета экономических и финансовых показателей и формирования бизнес-плана.	Знать: методики анализа и расчета экономических и финансовых показателей и формирования бизнес-плана Уметь: проводить анализ и рассчитывать экономические и финансовые показатели Владеть: навыками формирования бизнес-плана
ПКН-8	Владение методами стратегического и маркетингового анализа организаций (рынков, продуктов), разработки и осуществления стратегии организации с учетом запросов и интересов различных заинтересованных сторон	1. Использует знания в области теории и практики стратегического менеджмента с использованием аналитического инструментария.	Знать: теорию и практику стратегического менеджмента Уметь: использовать знания в области теории и практики стратегического менеджмента с использованием аналитического инструментария
		2. Владеет методами принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении деятельностью организации	Знать: методы принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении деятельностью организации Уметь: принимать стратегические, тактические и оперативные решения в управлении деятельностью организации
		3. Проводит стратегический анализ макро- и микро-	Знать: методику анализа макро- и микросреды организации

		среды организации, владеет навыками оценки ее конкурентоспособности и формирования компетенций и не копируемых конкурентных преимуществ компании	Уметь: проводить стратегический анализ макро- и микросреды организации и оценивать ее конкурентоспособность
УК-11	Способность к постановке целей и задач исследований, выбору оптимальных путей и методов их достижения	1. Аргументированно переходит от первоначальной субъективной формулировки проблемы к целостному структурированному описанию проблемной ситуации	Знать: порядок формулировки проблемы Уметь: переходить от первоначальной субъективной формулировки проблемы к целостному структурированному описанию проблемной ситуации
		2. Обосновывает системную формулировку цели и постановку задачи управления.	Знать: цели и задачи управления Уметь: обосновывать системную формулировку цели и постановку задачи управления
		3. Взвешенно и системно подходит к анализу ситуации, формулировке критериев и условий выбора	Знать критерии и условия выбора Уметь: взвешенно и системно подходит к анализу ситуации, формулировке критериев и условий выбора
		4. Критически переосмысливает свой выбор, сопоставляя с альтернативными подходами. Оценивает последствия принимаемых решений, учитывая неочевидные цепочки «последствия последствий» («причины причин») и контурные связи	Знать: подходы к принятию решений Уметь: оценивать последствия принимаемых решений, учитывая неочевидные цепочки «последствия последствий» («причины причин») и контурные связи
		5. Корректно использует процедуры целеполагания, декомпозиции и агрегирования, анализа и синтеза при решении практических задач управления и подготовке аналитических отчетов	Знать: процедуры целеполагания, декомпозиции и агрегирования, анализа и синтеза Уметь: корректно использовать процедуры целеполагания, декомпозиции и агрегирования, анализа и синтеза при решении практических задач управления и подготовке аналитических отчетов
		6. Логично, последовательно и убедительно излагает в отчете цели, задачи, теорию и методологию исследования, результаты и выводы	Знать: цели, задачи, теорию и методологию исследования Уметь: логично, последовательно и убедительно излагать в отчете цели, задачи, теорию и методологию исследования, результаты и выводы

3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Проектный менеджмент: базовый курс» входит в профиль «Менеджмент и управление бизнесом», ОП «Управление бизнесом», очная, очно-заочная форма обучения.

4. Объем дисциплины в зачетных единицах и в академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы обучающихся (в семестре, в сессию)

Очное обучение. Общая трудоемкость дисциплины составляет 5 зачетных единиц. Вид промежуточной аттестации – экзамен.

Вид учебной работы	Всего (в часах (з/е))	Семестр 6 (в часах)
Общая трудоемкость дисциплины	180	180
Аудиторные занятия	68	68
Лекции	34	34
Практические и семинарские занятия,	34	34
Самостоятельная работа	112	112
Текущий контроль	Проектная работа	
Вид промежуточной аттестации	Экзамен	

5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием их объемов (в академических часах) и видов учебных занятий

5.1. Содержание дисциплины

ТЕМА 1. Современные концепции управления проектом. Базовые понятия и определения.

Происхождение понятий «проект» и «управление проектом». История формирования методологии управления проектом (РММ). Проект как объект управления. Модель жизненного цикла проекта. Внешнее и внутреннее окружение проекта. Основные участники проекта и их влияние на реализацию проекта. Основные типы работы по управлению проектом. Техника управления проектом. Особенности эффективной реализации проекта. Контур обратной связи. Отличие проектного управления от традиционного управления. Использование подходов на основе проектного управления в реализации сложных проектов. Современные тенденции развития теории управления проектом. Зарождение проектного управления.

Эволюция систем управления проектами.

ТЕМА 2. Процессы инициализации, процессы планирования проекта

Определение понятия «инициация проекта». Основные составляющие группы процессов инициации. Способы описания продукта проекта.

Составление стратегического плана проекта. Разработка критериев выбора проекта. Основные методы выбора проекта. Способы сбора информации о проекте. Виды формальных результатов процесса инициации проекта.

«Допущения» и «ограничения» в проекте.

Определение понятий «планирование» и «план проекта». Основные уровни планирования. Планирование целей и содержания проекта. Определение работ проекта. Календарное планирование. Планирование ресурсов. Планирование затрат и финансирование проекта. Создание плана проекта. Оценка эффективности проекта.

ТЕМА 3. Процессы исполнения проекта.

Определение понятия «организация исполнения проекта». Процедуры организации исполнения проекта. Центр управления проектом. Организация работы персонала. Различие формальной и работающей структуры управления проектом. Типовая модель организации проекта. Круг обязанностей руководителя проекта, проектного менеджера, привлеченных специалистов. Отслеживание хода выполнения проекта (выполнение графика, бюджета проекта, расходы и поступления, работа команды проекта, действия руководителя и т.п.). Способы отслеживания и документации. Отчеты о выполнении проекта (текущие и завершающие). Основные ошибки, допускаемые во время фазы реализации проекта.

ТЕМА 4. Процессы мониторинга и контроля, процессы завершения проекта.

Определение понятия «контроль исполнения проекта». Требования к системе контроля. Принципы построения эффективной системы контроля. Определение понятия «мониторинг». Определение понятий «корректирующие действия» и «управление изменениями проекта». Метод освоенного объема. Отслеживание хода выполнения проекта (выполнение графика, бюджета проекта, расходы и поступления, работа команды проекта, действия руководителя и т.п.). Способы отслеживания и документации. Отчеты о выполнении проекта (текущие и завершающие). Основные ошибки, допускаемые во время фазы реализации проекта.

Определение понятия «завершение проекта». Способы окончания проекта. Действия при завершении проекта. Задачи руководителя проекта при завершении проекта. Подготовка документа о завершении проекта.

Основные ошибки фазы завершения проекта. Аудит проекта.

ТЕМА 5. Управление содержанием и организацией проекта Управление продолжительностью проекта

Определение понятия «управление содержанием проекта». Дерево целей проекта. Принципы управления организацией проекта. Определение понятия «организационная структура проекта». Документация проекта.

Определение и согласование проекта. Понятие о книге контроля проекта (project control book-PCB), ее содержимом, ее необходимости. Методология определения проекта, подготовка и проведение совещания по определению проекта. Документ определения проекта (project definition report -PDR), его составляющие.

Определение понятия «управление продолжительностью проекта». Календарный график. Диаграмма Ганта. Определение понятия «Сетевая модель». Метод СРМ. Основные идеи, преимущества и недостатки, способы по-

строения, дополнительные возможности, «узкие места».

ТЕМА 6. Управление изменениями, рисками проекта

Определение понятия «изменения», «неопределенность», «проблема», «риск», «ошибка». Общая схема управления изменениями, рисками, неподвижными моментами. Форма запроса на изменение. Форма принятия и работы с проблемой. Методы оценки рисков проекта. Дерево решений.

Методы снижения рисков.

ТЕМА 7. Управление ресурсами проекта

Определение понятия «ресурс». Виды ресурсов проекта. Управление материально-техническим обеспечением проекта. Управление коммуникациями проекта. Управление командой проекта.

ТЕМА 8. Управление стоимостью проекта, управление качеством проекта

Определение понятия «управление стоимостью проекта». Виды оценок стоимости проекта. Определение понятия «бюджетирование». Виды бюджетов. Оценка выполнения бюджета.

Определение понятия «управление качеством проекта». Четыре ключевых аспекта качества.

ТЕМА 9. Компьютерные технологии управления проектами.

Системы управления проектами: Microsoft Project, Project Manager. Программа Microsoft Project – инструмент управления проектом. Рабочее окно программы. Ввод задач проекта. Варианты представления проекта средствами меню. Вид диаграммы Ганта, календарь. Основные настройки будущего проекта. Организация этапов задач. Календарное планирование в среде Microsoft Project. Задание крайних сроков и ограничений. Планирование ресурсов и назначение их задачам. Управление затратами проекта. Ведение проекта. Завершение проекта.

5.2. Учебно-тематический план

Очная форма обучения

п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Трудоемкость в часах						Формы текущего контроля успеваемости
		Всего	Аудиторная работа				Самостоятельная работа	
			Общая	Лекции	Практические и семинарские занятия	Занятия в интерактивных формах		
1.	Современные концепции управления проектом. Базовые понятия и определения	20	8	4	4	4	12	Устный опрос, решение тестов, участие в групповой дискуссии
2.	Процессы инициализации, процессы	20	8	4	4	4	12	Устный опрос, решение тестов, участие в групп-

	планирования проекта							повой дискуссии
3.	Процессы исполнения проекта	20	8	4	4	4	12	Устный опрос, решение тестов, участие в групповой дискуссии
4.	Процессы мониторинга и контроля, процессы завершения проекта	20	8	4	4	4	12	Устный опрос, решение тестов, участие в групповой дискуссии
5.	Управление содержанием и организацией проекта Управление продолжительностью проекта	20	8	4	4	4	12	Устный опрос, решение тестов, участие в групповой дискуссии
6.	Управление изменениями, рисками проекта	20	8	4	4	4	12	Устный опрос, решение тестов, участие в групповой дискуссии
7	Управление ресурсами проекта	20	8	4	4	4	12	Устный опрос, решение тестов, участие в групповой дискуссии
8	Управление стоимостью проекта, управление качеством проекта	20	8	4	4	4	12	Устный опрос, решение тестов, участие в групповой дискуссии
9	Компьютерные технологии управления проектами	20	4	2	2	2	16	Устный опрос, решение тестов, участие в групповой дискуссии
Итого:		180	68	34	34	34	112	Согласно учебному плану: проектная работа
Итого в %						20%		

5.3 Содержание практических и семинарских (в т.ч. интерактивных) занятий

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов для обсуждения на семинарских, практических занятиях, рекомендуемые источники из разделов 8,9 (указывается раздел и порядковый номер источника)	Формы проведения занятий
Современные концепции управления проектом. Базовые понятия и определения	Основные типы работы по управлению проектом. Техника управления проектом. Особенности эффективной реализации проекта. Контур обратной связи. Отличие проектного управления от традиционного управления. <u>Рекомендуемые источники:</u> раздел 8.1, 9.1	Фронтальный опрос студентов по теме занятия. Интерактив - учебная дискуссия по современным концепциям управления проектом. Практическое задание – дискуссия по наиболее актуальным темам, выделенным преподавателем.
Процессы инициализации, процессы планирования проекта	Разработка критериев выбора проекта. Основные методы выбора проекта. Способы сбора информации о проекте. Виды формальных результатов процесса инициации проекта <u>Рекомендуемые источники:</u> раздел 8.1, 8.2., 9.2.	Фронтальный опрос студентов по теме занятия. Интерактив – рассмотрение кейсовой ситуации. Практическое задание – анализ и обсуждение наиболее актуальных проблем процессов инициализации проекта
Процессы исполнения проекта	Организация работы персонала. Различие формальной и рабочей структуры управления проектом. Типовая модель организации проекта. Круг обязанностей руководителя проекта, проектного менеджера, привлеченных специалистов. <u>Рекомендуемые источники:</u> раздел 8.1, 8.2., 9.2.	Интерактив – дискуссия по кейсу по обозначенным и подготовленным темам.
Процессы мониторинга и контроля, процессы завершения проекта	Требования к системе контроля. Принципы построения эффективной системы контроля. Определение понятия «мониторинг». Определение понятий «корректирующие действия» и «управление изменениями проекта». <u>Рекомендуемые источники:</u> раздел 8: 1,4, раздел 9: 2,4.	Интерактив – проведение дискуссии по изученному кейсу
Управление содержанием и организацией проекта Управление продолжительностью	Определение понятия «управление содержанием проекта». Дерево целей проекта. Принципы управления организацией проекта.	Интерактив – обсуждение наиболее актуальных проблем темы занятия (командная работа).

проекта	<p>Определение понятия «организационная структура проекта». Документация проекта.</p> <p>Определение и согласование проекта..</p> <p><u>Рекомендуемые источники:</u> раздел 8: 1, 2, раздел 9: 1, 3.</p>	
Управление изменениями, рисками проекта	<p>Определение понятия «изменения», «неопределенность», «проблема», «риск», «ошибка». Общая схема управления изменениями, рисками, непредвиденными моментами. Форма запроса на изменение. Форма принятия и работы с проблемой.</p> <p><u>Рекомендуемые источники:</u> раздел 8: 1,4, раздел 9: 2,4,7.</p>	<p>Проверочное тестирование по всем пройденным темам.</p> <p>Интерактив – дискуссия по кейсу по обозначенным темам (командная работа).</p>
Управление ресурсами проекта	<p>Определение понятия «ресурс». Виды ресурсов проекта. Управление материально-техническим обеспечением проекта. Управление коммуникациями проекта. Управление командой проекта.</p> <p><u>Рекомендуемые источники:</u> раздел 8: 1, 2, раздел 9: 1, 3.</p>	<p>Проверочное тестирование по всем пройденным темам.</p> <p>Интерактив – дискуссия по кейсу по обозначенным темам (командная работа).</p>
Управление стоимостью проекта, управление качеством проекта	<p>Определение понятия «управление стоимостью проекта». Виды оценок стоимости проекта. Определение понятия «бюджетирование». Виды бюджетов. Оценка выполнения бюджета.</p> <p><u>Рекомендуемые источники:</u> раздел 8: 1,4,5, раздел 9: 2,4,7.</p>	<p>Интерактив – дискуссия по кейсу по обозначенным и подготовленным темам.</p>
Компьютерные технологии управления проектами	<p>Задание крайних сроков и ограничений. Планирование ресурсов и назначение их задачам. Управление затратами проекта. Ведение проекта. Завершение проекта</p> <p><u>Рекомендуемые источники:</u> раздел 8: 1,2, раздел 9: 2</p>	<p>Проверочное тестирование по всем пройденным темам.</p> <p>Интерактив – дискуссия по кейсу по обозначенным темам (командная работа).</p>

6. Учебно-методическое обеспечение для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

6.1 Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины, формы внеаудиторной самостоятельной работы

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение	Форма внеаудиторной самостоятельной работы
Современные концепции управления	Современные тенденции развития теории управления проектом. Зарождение проект-	Изучение основных вопросов данной те-

проектом. Базовые понятия и определения	ного управления	мы. Работа с учебной литературой.
Процессы инициализации, процессы планирования проекта	Определение понятий «планирование» и «план проекта». Основные уровни планирования. Планирование целей и содержания проекта. Определение работ проекта. Календарное планирование. Планирование ресурсов. Планирование затрат и финансирования проекта. Создание плана проекта. Оценка эффективности проекта	Изучение основных вопросов данной темы. Подготовка сообщений по наиболее актуальным темам. Работа с учебной литературой. Подготовка к обсуждению кейсовой ситуации.
Процессы исполнения проекта	Организация работы персонала. Различия формальной и работающей структуры управления проектом. Типовая модель организации проекта. Круг обязанностей руководителя проекта, проектного менеджера, привлеченных специалистов. Отслеживание хода выполнения проекта (выполнение графика, бюджета проекта, расходы и поступления, работа команды проекта, действия руководителя и т.п.). Способы отслеживания и документации. Отчеты о выполнении проекта (текущие и завершающие). Основные ошибки, допускаемые во время фазы реализации проекта	Изучение основных вопросов данной темы. Работа с учебной литературой. Подготовка к обсуждению кейсовой ситуации.
Процессы мониторинга и контроля, процессы завершения проекта	Определение понятия «завершение проекта». Способы окончания проекта. Действия при завершении проекта. Задачи руководителя проекта при завершении проекта. Подготовка документа о завершении проекта	Изучение основных вопросов данной темы. Подготовка к обсуждению актуальных вопросов, обозначенных преподавателем. Работа с учебной литературой. Подготовка к обсуждению кейсовой ситуации.
Управление содержанием и организацией проекта Управление продолжительностью проекта	Определение понятия «управление продолжительностью проекта». Календарный график. Диаграмма Ганта. Определение понятия «Сетевая модель». Метод СРМ. Основные идеи, преимущества и недостатки, способы построения, дополнительные возможности, «узкие места»	Изучение обозначенных преподавателем вопросов с использованием основных и дополнительных источников литературы.
Управление изменениями, рисками проекта	Общая схема управления изменениями, рисками, непредвиденными моментами. Форма запроса на изменение. Форма принятия и работы с проблемой. Методы оценки рисков проекта. Дерево решений	Изучение обозначенных преподавателем вопросов с использованием основных и дополнительных источников литературы. Подготовка к обсуждению кейсовой ситуации.

Управление ресурсами проекта	Виды ресурсов проекта. Управление материально-техническим обеспечением проекта. Управление коммуникациями проекта. Управление командой проекта	Изучение основных вопросов данной темы. Подготовка к обсуждению актуальных вопросов, обозначенных преподавателем. Подготовка к обсуждению кейсовой ситуации. Изучение материалов для контрольной работы.
Управление стоимостью проекта, управление качеством проекта	Определение понятия «бюджетирование». Виды бюджетов. Оценка выполнения бюджета. Определение понятия «управление качеством проекта». Четыре ключевых аспекта качества	Изучение основных вопросов данной темы. Подготовка к обсуждению актуальных вопросов, обозначенных преподавателем. Работа с учебной литературой. Подготовка к обсуждению кейсовой ситуации. Изучение материалов для контрольной работы.
Компьютерные технологии управления проектами	Системы управления проектами: Microsoft Project, Project Manager. Программа Microsoft Project – инструмент управления проектом. Рабочее окно программы. Ввод задач проекта. Варианты представления проекта средствами меню. Вид диаграммы Ганта, календарь. Основные настройки будущего проекта. Организация этапов задач. Календарное планирование в среде Microsoft Project	Повторение пройденного материала. Работа с учебной литературой. Изучение материалов для подготовки к зачету.

6.2. Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю

Примеры практико-ориентированных заданий

Примеры кейсов:

Кейс 1. Архангельский ЦБК.

В конце 2001 г. «Архангельский ЦБК» столкнулся с необходимостью выбора одного из видов производимой продукции, который предоставляет наилучшие перспективы и возможности для сохранения позиций компании на рынке и дальнейшего ее развития.

Направления обсуждения кейса

Эффективным способом обсуждения кейса в учебной группе является проведение анализа привлекательности товарных рынков и уровня развития

конкуренции на них, а также рассмотрение ассортиментной политики компании и прибыльности основных видов продукции. Для осуществления выбора наиболее перспективного вида продукции эффективным будет построение и анализ матрицы «темпы роста — рентабельность».

Критерии для анализа

Для анализа и оценки каждого из основных видов продукции АЦБК предлагается использовать следующие критерии:

1. Привлекательность рынка (всего и отдельных его сегментов)
 - изменение спроса
 - темпы роста
2. Конкуренция
 - уровень развития конкуренции
 - доли компании на рынках
 - возможности для усиления позиций компании на рынках
3. Продукция
 - ассортиментная политика
 - взаимоотношения с покупателями
4. Прибыльность
 - уровень цен
 - рентабельность основных видов продукции

ЗАДАНИЕ

1. Какова привлекательность рынков основных видов продукции АЦБК ?
2. Каково положение АЦБК на рынках основных видов продукции?
3. Сравните ассортиментную политику и особенности взаимоотношений с покупателями по каждому из основных видов продукции АЦБК.
4. Какова прибыльность основных видов продукции АЦБК?
5. Сравните основные виды продукции АЦБК и выберите наиболее перспективные (по критериям рентабельности, рыночной доли и темпов роста рынка).

КЕЙС 2. Стратегия компании

Важнейшим направлением маркетинговой стратегии АЦБК является ориентация на более полную и глубокую переработку продукции в соответствии с требованиями конечного потребителя. Поэтому в последнее время на комбинате увеличен выпуск наиболее конкурентоспособных видов продукции с максимальной добавленной стоимостью (тарного картона и гофротары).

Стратегия АЦБК направлена на завоевание лидирующих позиций на рынке картонной упаковки. В настоящее время более 30% гофрокартона, производимого АЦБК, направляется на Подольскую фабрику (входящую в структуру группы компаний «Титан») и становится в результате готовой продукцией, завершая тем самым линию комплексной переработки сырья: древесина — целлюлоза — картон различных видов — гофротара.

Кроме того, стабильность качества выпускаемой продукции также является одной из приоритетных задач АЦБК. В 2003 г. на комбинате за-

вершена модернизация первой картоноделательной машины. В результате не только выросла ее производительность, но и были улучшены качественные характеристики картона

ЗАДАНИЕ

1. Почему именно была выбрана рассматриваемая стратегия?
2. К какому типу стратегий она относится?
3. В чем заключается преимущество данной стратегии?
4. Какие рекомендации для разработки альтернативной инновационной стратегии Вы можете предложить предприятию?

КЕЙС 3. Туризм и ABC-анализ

Одним из динамично развивающихся видов бизнеса в стране становится туристический бизнес. В целом для государства эта сфера деятельности оказывается крайне важной, так как обеспечивает приток в страну значительных финансовых средств, позволяет развивать инфраструктуру как крупных городов, так и целых регионов, формирует новые рабочие места, а следовательно, снимает социальную напряженность, развивает культурные связи с другими странами, что важно в связи со стремлением России стать полноправным членом мирового сообщества.

Специфика этого вида бизнеса состоит и в том, что большинство его участников — это малые коммерческие предприятия. Так, в Санкт-Петербурге в туристическом бизнесе в 2020 г. было задействовано около 1000 туристических агентств, в основном малых организационных образований.

Являясь коммерческими организациями, основной целью своей деятельности они видят получение и максимизацию прибыли. Успешное функционирование таких предприятий на рынке, характеризующегося нарастающей конкуренцией, жестко связано с эффективностью работы управленческого звена фирмы.

В процессе управления организацией менеджерам приходится принимать множество решений, которые всегда связаны с необходимостью воздействия на объект управления с целью приведения фактических значений системы оценочных показателей к запланированным или желаемым. Наличие расхождений между этими показателями является проблемой. Правильное решение проблемы предполагает выработку управленческого решения, направленного не на следствия, зафиксированные проблемой, а на ее глубинные причины. Обоснованное решение может быть принято с использованием относительно простых инструментов менеджмента — ABC-анализа и построения диаграмм причинно-следственных связей.

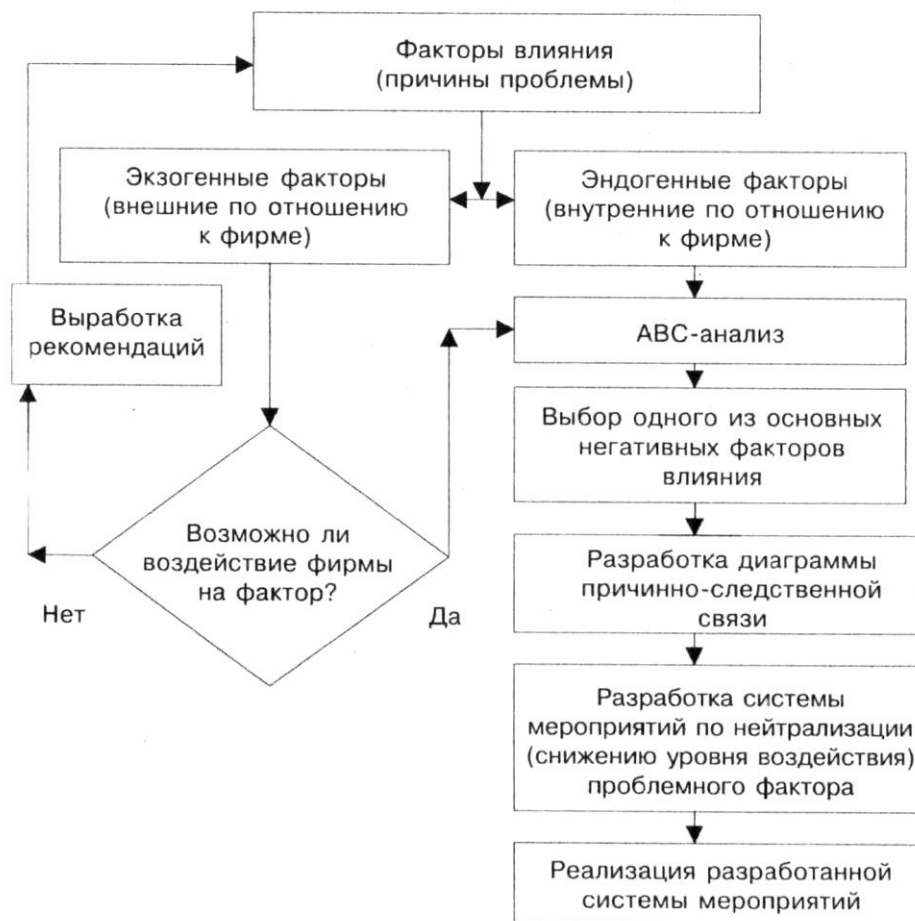
ЗАДАНИЕ

1. Какие преимущества имеет ABC-анализ для туристической индустрии?
2. По каким критериям следует структурировать рынок туристических услуг?
3. Какие альтернативные стратегии могут быть разработаны на основе ABC-анализа в сфере туризма, внутреннего и внешнего?

4. Будут ли отличаться данные стратегии для компаний, расположенных в Санкт-Петербурге и других городах России?

КЕЙС 4 *Решение проблем*

На рисунке представлена блок-схема разработки проблемной ситуации



ЗАДАНИЕ

1. Какие нарушения в правилах оформления блок-схем допущены ее составителем?
2. По каким признакам можно дополнительно структурировать факторы среды?
3. Как изменения во внешней среде могут отразиться на стратегическом решении?
4. Состав последних четырех блоков может быть различен. От чего зависит конкретное наполнение данных блоков?

КЕЙС 5 *Парето и туризм*

По инициативе руководства фирмы был разработан опросный лист, который был предложен въезжающим в страну туристам — клиентам данной фирмы. Им предлагалось ответить всего на один вопрос — какие основные, по их мнению, причины приводят (или могут привести) к отказу от поездки в страну. Результаты опроса представлены в таблице.

№ п/п	Наименование фактора	Значимость фактора, %
1	Уровень сервисного обслуживания	22
2	Политическая ситуация в стране	16
3	Уровень экономического развития страны	10
4	Стоимость тура	8
5	Культурно-историческое наследие	4
6	Наличие информации о стране	3
7	Экологическая обстановка в стране	13
8	Уровень медицинского обслуживания	6
9	Криминальная обстановка в стране	18
	ИТОГО:	100

ЗАДАНИЕ

1. Постройте диаграмму Парето по исходным табличным данным и кумулятивную кривую влияния факторов.
2. Разделите все факторы влияния на три одинаковые по числу факторов группы.
3. Оцените степень влияния каждой из них на снижение уровня въездного туризма

Примеры задач:

Задача 1. Проект А имеет капитальные вложения в 65000 руб., а ожидаемые чистые денежные поступления составляют 15000 руб. в год в течение 8 лет.

- а) Какой период окупаемости этого проекта?
- б) Альтернативная доходность равна 14%. Какова чистая приведенная стоимость?
- в) Внутренняя норма доходности?
- г) Индекс доходности?

Задача 2.

- а) Как будут отличаться периоды окупаемости проектов :в зависимости от использования метода окупаемости?
- б) «В методе окупаемости слишком большое значение уделяется потокам денежных средств, возникающим за пределами периода окупаемости». Верно ли это утверждение?
- в) «Если фирма использует один период окупаемости для всех проектов, вероятно, она одобрит слишком много краткосрочных проектов». Верно, или неверно?

Задача 3. Компания должна выбрать одну из двух машин, которые выполняют одни и те же операции, но имеют различный срок службы. Затраты на приобретение и эксплуатацию машин приведены в таблице.

- (а) Какую машину следует купить компании, если ставка дисконта равна 6 %?
- (б) Предположим, что вы финансовый менеджер компании. Если вы приобрели ту или другую машину и отдали её в аренду управляющему производством на

весь срок службы машины, какую арендную плату вы можете назначить.

(в) Обычно арендная плата, описанная в вопросе (б), устанавливается предположительно - на основе расчёта и интерпретации равномерных годовых затрат. Предположим, вы действительно купили одну из машин и отдали её в аренду управляющему производству. Какую ежегодную арендную плату вы можете устанавливать на будущее, если темп инфляции составляет 8 % в год? (Замечание: арендная плата, рассчитанная в вопросе (а), представляет собой реальные потоки денежных средств. Вы должны скорректировать величину арендной платы с учётом инфляции).

Задача 4. Имеются следующие условные данные по двум вариантам проекта (таблица)

	Инвестиции	Прибыль по годам				
	0	1	2	3	4	5
Проект А	100	20	30	40	50	10
Проект Б	200	50	50	50	50	20

Требуется:

1. Определить по вариантам чистый дисконтированный доход (ЧДД) при норме дисконтирования 10%, индекс доходности (ИД) и срок окупаемости ($T_{ок}$).
2. Найти лучший вариант проекта.

Задача 5. Рассчитать внутреннюю норму доходности проекта "Заря" стоимостью 180 млн. руб., если он в течение 6 лет обеспечивает ежегодный доход 35 млн. руб.

Задача 6. Выбрать наиболее эффективный инвестиционный проект при норме прибыли $r = 15\%$ и следующих условиях: Проект Инвестиции 1С Прибыль по годам (Р) тыс.руб.

Проект	Инвестиции	Прибыль по годам			
	0	1	2	3	4
Проект А	300	90	100	120	150
Проект Б	300	150	120	100	100

Определить: NPV, PI, IRR

Задача 7. Компания N/ анализирует ожидаемые денежные потоки двух альтернативных проектов (в тыс. руб.):

Год	0	1	2	3	4	5	6	7
А	-300	-387	-192	-100	600	600	700	-100
Б	-400	134	134	134	134	134	134	0

Рассчитать внутреннюю норму доходности каждого проекта.

Задача 8. Проектом предусмотрено приобретение машин и оборудования на сумму 150000 руб. Инвестиции осуществляются равными частями в течение двух лет. Расходы на оплату труда составляют 50000 руб., материалы – 25000 руб. Предполагаемые доходы ожидаются во второй год в объеме 75000 руб., третий - 80000 руб., четвертый - 85000 руб., пятый - 90000 руб., шестой - 95000

руб., седьмой - 100000 руб. Оцените целесообразность проекта при цене капитала 12% и если это необходимо предложите меры по его улучшению.

Задача 9. Расставьте действия, которые необходимо осуществить на фазе завершения проекта, в последовательности их выполнения, заполнив таблицу:

- а) документирование достижения;
- б) завершить выпуск откорректированного комплекта документов;
- в) составить инструкции по использованию результатов проекта, выпустить паспорта на технические объекты;
- г) переместить оборудование и материалы;
- д) расформировать команду проекта;
- е) протестировать результаты проекта;
- ж) передать заказчику по акту результаты проекта;
- з) обучить персонал заказчика работе с результатами проекта;
- и) суммировать основные проблемы, возникшие при реализации проекта;
- к) освободить производственные мощности;
- л) объявить об окончании проекта;
- м) написать отчеты по работе всех участников проекта.

Задача 10. Осуществите отбор проектов в портфель, используя данные таблицы. Лимит объема инвестиций равен 127 млн руб.

Проект	Направления скоринга и баллы оценки				Требуемые инвестиции, млн руб.
	Рыночная привлекательность	Риски	Соответствие целям и стратегиям	Технологическая осуществимость	
А	5	1	9	8	17
Б	6	6	5	6	45
В	5	2	8	5	30
Г	4	2	1	1	63
Д	4	7	5	8	18
Е	1	5	2	3	68

Задача 11. Определите ожидаемую коммерческую стоимость проектов и финансовый индекс, используя данные таблицы.

Проект	PV	Вероятность технического успеха	Вероятность коммерческого успеха	Затраты на разработку	Коммерческие затраты	Ожидаемые продажи
1	25	0,5	0,6	13	6	40
2	45	0,4	0,2	23	2	60
3	89	0,5	0,8	29	5	90
4	29	0,2	0,2	45	18	100

Задача 12. Рассчитайте показатели по методу освоенного объема, сделайте выводы о соблюдении сроков и бюджета проекта.

В рамках проекта ПАО «Ветерок» планировало произвести 150 двигателей стоимостью 2000 млн руб. В результате было произведено 134 двигателя стоимостью 1865 млн руб.

Задача 13. Используя метод освоенного объема, определите, есть ли отставание (опережение) по срокам, экономия или перерасход средств.

Необходимо установить 25 компьютеров в неделю. Затраты (стоимость) — 1000 руб. в день. По расписанию надо ставить пять компьютеров. Поэтому затраты на установку одного компьютера — 200 руб. За первый день установили пять компьютеров и потратили 1000 руб. За второй день установили три компьютера, так как отвлекались на обучение стажера. Потратили за день все те же 1000 руб. На третий день решили работать командой и установили семь компьютеров, но потратили 1500 руб. в день.

Задача 14. Необходимо провести анализ рисков в интересах участников проекта. Составьте последовательность экспертной оценки из следующих действий:

- а) сравнение интегрального уровня риска, полученного в результате экспертного опроса, и предельного уровня для данного вида риска;
- б) определение предельного (приемлемого для организации, реализующей проект) уровня по каждому виду риска;
- в) определение интегрального уровня по каждому виду риска;
- г) принятие решения о приемлемости риска для разработчика проекта;
- д) оценка риска экспертами с точки зрения вероятности наступления рискового события и опасности данного риска для успешного завершения проекта;
- е) в случае, если принятый предельный уровень одного или нескольких видов риска ниже полученных интегральных значений, разрабатывается комплекс мероприятий, направленных на минимизация влияния выявленных рисков на реализацию проекта, и проводится повторный анализ риска.

Тематика проектных работ

Проектная работа является важным этапом изучения дисциплины «Проектный менеджмент: базовый курс». В процессе написания проектной работы бакалавр закрепляет и углубляет полученные теоретические знания. Проектная работа состоит из титульного листа, введения, основной части на 15-20 листах, заключения и списка использованной литературы.

Структура проектной работы должна включать:

- Содержание;
- Обоснование актуальности выбранной темы (проблемы);
- Описание цели и задачи работы;
- Обозначение объекта и предмета исследования (во введении);
- Перечень поставленных задач (проблем) (во введении);
- Выполненное в электронном виде и на печатном носителе задание;
- Обобщенные выводы по результатам проведенного исследования (выполненных расчетов, обоснования);
- Список использованной литературы;
- Приложения, в том числе распечатка презентации (при наличии).

Достоверность используемых в работе источников информации должна подтверждаться ссылками на источники информации, включая периодические научные и научно-практические издания, нормативно-правовую базу, информационно-правовые порталы и официальные базы данных (Росстат), документы организации.

Проектная работа должна быть написана в установленные кафедрой сроки. Бакалавр, не написавший контрольную работу, считается имеющим академическую задолженность, и не допускается к сдаче экзамена по дисциплине.

Выбор варианта для выполнения проектной работы осуществляется студентом самостоятельно по двум последним цифрам номера зачетной книжки строго в соответствии с таблицей следующим образом:

Номер варианта	Последние цифры номера зачетной книжки	Номер варианта	Последние цифры номера зачетной книжки
1	01, 21, 41, 70, 87	11	11, 31, 60, 71, 00
2	02, 22, 42, 69, 88	12	12, 32, 59, 72, 99
3	03, 23, 43, 68, 89	13	13, 33, 58, 73, 98
4	04, 24, 44, 67, 90	14	14, 34, 57, 74, 97
5	05, 25, 45, 66, 81	15	15, 35, 56, 75, 96
6	06, 26, 46, 65, 82	16	16, 36, 55, 76, 95
7	07, 27, 47, 64, 83	17	17, 37, 54, 77, 94
8	08, 28, 48, 63, 84	18	18, 38, 53, 78, 93
9	09, 29, 49, 62, 85	19	19, 39, 52, 79, 92
10	10, 30, 50, 61, 86	20	20, 40, 51, 80, 91

С разрешения кафедры студент может самостоятельно выбрать тему проектной работы с учетом специфики своей производственной деятельности или места проживания.

Перечень тем проектной работы

1. Историческая последовательность становления проектного управления.
2. Сравнительная характеристика традиционного и проектного менеджмента.
3. Особенности проектного менеджмента в современных российских условиях.
4. Сравнительная характеристика проектного менеджмента в РФ и за рубежом.
5. Функции управления проектами.
6. Методы управления проектами.
7. Фазы жизненного цикла проекта и их краткое содержание.
8. Организационные структуры управления проектами.
9. Перспективы использования метода проектного финансирования в РФ.
10. Организация офиса проекта.
11. Современная концепция маркетинга в управлении проектами.
12. Маркетинг проекта.
13. Экспертиза проекта.
14. Торги и контракты в управлении проектами.
15. Управление работами по проекту.
16. Менеджмент качества проекта.
17. Управление ресурсами проекта: управление закупками проекта.
18. Управление ресурсами проекта: управление поставками.
19. Управление ресурсами проекта: управление запасами.
20. Новые методы управления материально-техническим обеспечением – логистика.

7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине

Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения по дисциплине содержится в разделе 2 «Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения по дисциплине»

Примерный перечень вопросов для подготовки к экзамену

1. Понятие проекта и его определение.
2. Ключевые международные стандарты управления проектами. На решение каких задач направлено создание каждого стандарта?
3. В чем отличие базового подхода, заложенного в стандарт РМВОК, от подхода, на котором основан стандарт ISB?
4. Основные виды деятельности в ходе управления проектом.
5. Сравнение функций традиционного и проектного менеджмента
6. Кто является участниками и заинтересованными сторонами проекта? В чем выражаются их интересы?
7. Каковы точки соприкосновения и точки конфликтов интересов участников проекта?
8. В чем заключается важность правильной постановки целей проекта? Каким критериям эти цели должны отвечать?
9. Исходя из каких критериев можно выделять фазы жизненного цикла проекта?
10. Какими преимуществами обладают разные типы организационных структур, в рамках которых может быть реализован конкретный проект?
11. Подсистемы управления проектами.
12. Каковы типичные ошибки реализации начального этапа проекта?
13. Зачем необходимо совещание по определению проекта? Каковы его участники? Какие вопросы выносятся на обсуждение? Что будет результатом совещания?
14. Разработка концепции проекта: формирование идеи проекта, предварительная проработка целей и задач проекта, предварительный анализ осуществимости проекта, ходатайство о намерениях.
15. Прединвестиционная фаза проекта: прединвестиционные исследования, проектный анализ, оценка жизнеспособности и финансовой реализуемости проекта, технико-экономическое обоснование проекта, бизнес-план.
16. Организационные структуры управления проектами.
17. Понятие офиса проекта, основные принципы проектирования и состав офиса проекта.
18. Зачем нужен центр управления проектом? Какова его типовая модель? Как он функционирует?

19. Какова методология распределения обязанностей, определения уровней отчетности и взаимодействия?
20. Источники и организация проектного финансирования.
21. Маркетинг проекта.
22. Разработка проектной документации.
23. Экспертиза проекта.
24. Процессы управления ресурсами проекта. Основные принципы планирования ресурсов проекта.
25. Основные методы планирования проекта.
26. Как составляется план контрольных точек, каковы его преимущества и недостатки?
27. Какова основная идея графиков Ганта, каковы их преимущества и недостатки?
28. Что такое сетевые графики, каков их способ построения? Каковы дополнительные возможности сетевых графиков?
29. Управление командой проекта.
30. Оценка эффективности проекта. Методы оценки.
31. Влияние риска и неопределенности при оценке эффективности проекта.
32. Управление стоимостью проекта.
33. Какие разделы включает в себя план коммуникаций проекта?
34. Какие действия необходимы при завершении проекта? Каковы задачи руководителя проекта при завершении проекта?
35. Использование пакетов прикладных программ в управлении проектами. Историческая последовательность становления проектного управления.
36. Сравнительная характеристика традиционного и проектного менеджмента.
37. Особенности проектного менеджмента в современных российских условиях.
38. Сравнительная характеристика проектного менеджмента в РФ и за рубежом.
39. Функции управления проектами.
40. Методы управления проектами.
41. Фазы жизненного цикла проекта и их краткое содержание.
42. Организационные структуры управления проектами.
43. Перспективы использования метода проектного финансирования в РФ.
44. Организация офиса проекта.
45. Современная концепция маркетинга в управлении проектами.
46. Маркетинг проекта.
47. Экспертиза проекта.
48. Торги и контракты в управлении проектами.
49. Управление работами по проекту.
50. Менеджмент качества проекта.
51. Управление ресурсами проекта: управление закупками проекта.
52. Управление ресурсами проекта: управление поставками.
53. Управление ресурсами проекта: управление запасами.

54. Методы управления материально-техническим обеспечением – логистика.
55. Формирование и развитие команды проекта.
56. Организация эффективной деятельности команды проекта.
57. Управление персоналом команды проекта.
58. Психологические аспекты управления командой проекта.
59. Современные методы управления рисками проекта.
60. Современные программные продукты в области управления проектами.

Примеры тестовых заданий

1. Вице-президент по маркетингу поручает вам задание по изменению процедуры входа посетителей на сайт компании с учетом необходимости ввода имени пользователя, состоящего как минимум из шести символов. Как это можно назвать?
 - А. Инициацией проекта.
 - Б. Операционной деятельностью.
 - В. Проектом.
 - Г. Исполнением проекта.
2. Какое из утверждений является неверным относительно процессов области знаний управления стоимостью проекта?
 - А. Главное назначение области знаний управления стоимостью проекта — определение количества ресурсов, необходимого для выполнения работ проекта.
 - Б. В небольших проектах процессы оценки стоимости и определения бюджета могут быть объединены.
 - В. Процесс оценки стоимости тесно связан с процессом оценки ресурсов операций.
 - Г. Для обоснования стоимостных оценок могут использоваться коэффициент рентабельности, дисконтированный денежный поток и анализ срока окупаемости.
3. Заинтересованные стороны проекта попросили вас провести анализ стоимостного риска. Какое из утверждений, приведенных ниже, является неверным?
 - А. Анализ Монте-Карло — предпочитаемый метод при анализе стоимостного риска.
 - Б. Анализ Монте-Карло — это метод моделирования, позволяющий рассчитать стоимость проекта к определенному моменту.
 - В. Для проведения стоимостного анализа входом является иерархическая структура работ.
 - Г. В анализе Монте-Карло оценка стоимости представляется в виде вероятностного распределения.
4. Какой документ используется для установления критериев планирования, оценки, бюджетирования и контроля стоимости?
 - А. Базовый план по стоимости.
 - Б. Базовый план управления исполнением.
 - В. Требования к финансированию проекта.

- Г. План управления стоимостью.
5. Что относится к входам процесса разработки устава проекта?
- А. Контракт, SOW, бизнес-кейс, факторы внешней среды предприятия, активы организационного процесса.
- Б. SOW, бизнес-кейс, активы организационного процесса.
- В. Контракт, факторы внешней среды предприятия, активы организационного процесса.
- Г. SOW, факторы внешней среды предприятия, активы организационного процесса.
6. Процессы каких групп являются входами друг для друга?
- А. Исполнения, мониторинга и контроля.
- Б. Исполнения, завершения.
- В. Планирования, мониторинга и контроля.
- Г. Исполнения, инициации.
7. В каком случае проект считается успешным?
- А. Продукт проекта изготовлен.
- Б. Спонсор проекта объявляет о его выполнении.
- В. Продукт проекта возвращается в операционную деятельность.
- Г. Проект соответствует ожиданиям заинтересованных сторон или превышает их.
8. Что из перечисленного ниже не используется получателями информации в качестве фильтров?
- А. Культура.
- Б. Предметные знания.
- В. Привычки
- Г. Язык
9. Что из перечисленного ниже не относится к выходам процесса оценки стоимости?
- А. Календари ресурсов.
- Б. Базовый план содержания.
- В. Расписание проекта.
- Г. План обеспечения персоналом.
10. Какое из перечисленных ниже утверждений неверно?
- А. Программы — это группы взаимосвязанных проектов.
- Б. Жизненные циклы проектов — это наборы последовательных и иногда перекрывающихся фаз проекта.
- В. Проект может быть частью программы, а может и не быть.
- Г. Портфели — это наборы независимых проектов или программ.

Наименование компетенции	Наименование индикаторов достижения компетенции	Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции	Типовые задания
Способность вы-	1. Анализирует ис-	Знать: источники и	Задача. Проект А имеет ка-

являть и реализовывать рыночные возможности, а также владеть навыками бизнес-планирования (ПКН -7)	точники и выявляет предпринимательские возможности в условиях изменения внешней среды	предпринимательские возможности в условиях изменения внешней среды Уметь: анализировать источники и предпринимательские возможности в условиях изменения внешней среды	питательные вложения в 65000 руб., а ожидаемые чистые денежные поступления составляют 15000 руб. в год в течение 8 лет. а) Какой период окупаемости этого проекта? б) Альтернативная доходность равна 14%. Какова чистая приведенная стоимость? в) Внутренняя норма доходности? г) Индекс доходности?
	2. Владеет навыками реализации бизнес-идеи и формирования бизнес-моделей.	Знать: основные бизнес-модели Уметь: реализовать бизнес-идеи и формировать бизнес-модели Владеть: навыками реализации бизнес-идеи и формирования бизнес-моделей	Задача. а) Как будут отличаться периоды окупаемости проектов :в зависимости от использования метода окупаемости? б) «В методе окупаемости слишком большое значение уделяется потокам денежных средств, возникающим за пределами периода окупаемости». Верно ли это утверждение? в) «Если фирма использует один период окупаемости для всех проектов, вероятно, она одобрит слишком много краткосрочных проектов». Верно, или неверно?
	3. Владеет методиками анализа и расчета экономических и финансовых показателей и формирования бизнес-плана.	Знать: методики анализа и расчета экономических и финансовых показателей и формирования бизнес-плана Уметь: проводить анализ и рассчитывать экономические и финансовые показатели Владеть: навыками формирования бизнес-плана	Задача. Компания должна выбрать одну из двух машин, которые выполняют одни и те же операции, но имеют различный срок службы. Затраты на приобретение и эксплуатацию машин приведены в таблице. (а) Какую машину следует купить компании, если ставка дисконта равна 6 %? (б) Предположим, что вы финансовый менеджер компании. Если вы приобрели ту или другую машину и отдали её в аренду управляющему производству на весь срок службы машины, какую арендную плату вы можете

			<p>назначить.</p> <p>(в) Обычно арендная плата, описанная в вопросе (б), устанавливается предположительно - на основе расчёта и интерпретации равномерных годовых затрат. Предположим, вы действительно купили одну из машин и отдали её в аренду управляющему производством. Какую ежегодную арендную плату вы можете устанавливать на будущее, если темп инфляции составляет 8 % в год? (Замечание: арендная плата, рассчитанная в вопросе (а), представляет собой реальные потоки денежных средств. Вы должны скорректировать величину арендной платы с учётом инфляции).</p>
<p>Владение методами стратегического и маркетингового анализа организаций (рынков, продуктов), разработки и осуществления стратегии организации с учетом запросов и интересов различных заинтересованных сторон (ПКН-8)</p>	<p>1. Использует знания в области теории и практики стратегического менеджмента с использованием аналитического инструментария.</p>	<p>Знать: теорию и практику стратегического менеджмента</p> <p>Уметь: использовать знания в области теории и практики стратегического менеджмента с использованием аналитического инструментария</p>	<p>Задача. Используя метод освоенного объема, определите, есть ли отставание (опережение) по срокам, экономия или перерасход средств.</p> <p>Необходимо установить 25 компьютеров в неделю. Затраты (стоимость) — 1000 руб. в день. По расписанию надо ставить пять компьютеров. Поэтому затраты на установку одного компьютера — 200 руб. За первый день установили пять компьютеров и потратили 1000 руб. За второй день установили три компьютера, так как отвлекались на обучение стажера. Потратили за день все те же 1000 руб. На третий день решили работать командой и установили семь компьютеров, но потратили 1500 руб. в день.</p>
	<p>2. Владеет методами принятия стратегических, тактических и оперативных</p>	<p>Знать: методы принятия стратегических, тактических и оперативных реше-</p>	<p>Задача. Необходимо провести анализ рисков в интересах участников проекта. Составьте последовательность</p>

	решений в управлении деятельностью организации	ний в управлении деятельностью организации Уметь: принимать стратегические, тактические и оперативные решения в управлении деятельностью организации	экспертной оценки из следующих действий: а) сравнение интегрального уровня риска, полученного в результате экспертного опроса, и предельного уровня для данного вида риска; б) определение предельного (приемлемого для организации, реализующей проект) уровня по каждому виду риска; в) определение интегрального уровня по каждому виду риска; г) принятие решения о приемлемости риска для разработчика проекта; д) оценка риска экспертами с точки зрения вероятности наступления рискованного события и опасности данного риска для успешного завершения проекта; е) в случае, если принятый предельный уровень одного или нескольких видов риска ниже полученных интегральных значений, разрабатывается комплекс мероприятий, направленных на минимизация влияния выявленных рисков на реализацию проекта, и проводится повторный анализ риска												
	3. Проводит стратегический анализ макро- и микро-среды организации, владеет навыками оценки ее конкурентоспособности и формирования компетенций и не копируемых конкурентных преимуществ компании	Знать: методику анализа макро- и микро-среды организации Уметь: проводить стратегический анализ макро- и микро-среды организации и оценивать ее конкурентоспособность	Задача. Имеются следующие условные данные по двум вариантам проекта (таблица) <table><tr><td></td><td>Инвестиции</td><td></td></tr><tr><td></td><td>0</td><td>1</td></tr><tr><td>Проект А</td><td>100</td><td>20</td></tr><tr><td>Проект Б</td><td>200</td><td>50</td></tr></table> Требуется: 1. Определить по вариантам чистый дисконтированный доход (ЧДД) при норме дисконтирования 10%, индекс доходности (ИД) и срок окупаемости (Т _{ок}). 2. Найти лучший вариант проекта.		Инвестиции			0	1	Проект А	100	20	Проект Б	200	50
	Инвестиции														
	0	1													
Проект А	100	20													
Проект Б	200	50													

Способность к постановке целей и задач исследований, выбору оптимальных путей и методов их достижения (УК-11)	1. Аргументированно переходит от первоначальной субъективной формулировки проблемы к целостному структурированному описанию проблемной ситуации	Знать: порядок формулировки проблемы Уметь: переходить от первоначальной субъективной формулировки проблемы к целостному структурированному описанию проблемной ситуации	Задача. Выбрать наиболее эффективный инвестиционный проект при норме прибыли $r = 15\%$ и следующих условиях: Проект Инвестиции 1С Прибыль по годам (Р) тыс.руб. <table><tr><td>Проект</td><td>Инвестиции</td><td></td></tr><tr><td></td><td>0</td><td></td></tr><tr><td>Проект А</td><td>300</td><td></td></tr><tr><td>Проект Б</td><td>300</td><td></td></tr></table> Определить: NPV, PI, IRR.	Проект	Инвестиции			0		Проект А	300		Проект Б	300	
Проект	Инвестиции														
	0														
Проект А	300														
Проект Б	300														
	2. Обосновывает системную формулировку цели и постановку задачи управления.	Знать: цели и задачи управления Уметь: обосновывать системную формулировку цели и постановку задачи управления	Задача. Рассчитать внутреннюю норму доходности проекта "Заря" стоимостью 180 млн. руб., если он в течение 6 лет обеспечивает ежегодный доход 35 млн. руб.												
	3. Взвешенно и системно подходит к анализу ситуации, формулировке критериев и условий выбора	Знать критерии и условия выбора Уметь: взвешенно и системно подходить к анализу ситуации, формулировке критериев и условий выбора	Задача. Компания N/ анализирует ожидаемые денежные потоки двух альтернативных проектов (в тыс. руб.): <table><tr><td>Год</td><td>0</td><td>1</td></tr><tr><td>А</td><td>-300</td><td>-387</td></tr><tr><td>Б</td><td>-400</td><td>134</td></tr></table> Рассчитать внутреннюю норму доходности каждого проекта.	Год	0	1	А	-300	-387	Б	-400	134			
Год	0	1													
А	-300	-387													
Б	-400	134													
	4. Критически переосмысливает свой выбор, сопоставляя с альтернативными подходами. Оценивает последствия принимаемых решений, учитывая неочевидные цепочки «последствия последствий» («причины причин») и контурные связи	Знать: подходы к принятию решений Уметь: оценивать последствия принимаемых решений, учитывая неочевидные цепочки «последствия последствий» («причины причин») и контурные связи	Задача. Проектом предусмотрено приобретение машин и оборудования на сумму 150000 руб. Инвестиции осуществляются равными частями в течение двух лет. Расходы на оплату труда составляют 50000 руб., материалы – 25000 руб. Предполагаемые доходы ожидаются во второй год в объеме 75000 руб., третий - 80000 руб., четвертый - 85000 руб., пятый - 90000 руб., шестой - 95000 руб., седьмой - 100000 руб. Оцените целесообразность проекта при цене капитала 12% и если это необходимо предложите меры по его улучшению.												

	<p>5. Корректно использует процедуры целеполагания, декомпозиции и агрегирования, анализа и синтеза при решении практических задач управления и подготовке аналитических отчетов</p>	<p>Знать: процедуры целеполагания, декомпозиции и агрегирования, анализа и синтеза Уметь: корректно использовать процедуры целеполагания, декомпозиции и агрегирования, анализа и синтеза при решении практических задач управления и подготовке аналитических отчетов</p>	<p>Задача. Расставьте действия, которые необходимо осуществить на фазе завершения проекта, в последовательности их выполнения, заполнив таблицу:</p> <ul style="list-style-type: none"> а) документирование достижения; б) завершить выпуск откорректированного комплекта документов; в) составить инструкции по использованию результатов проекта, выпустить паспорта на технические объекты; г) переместить оборудование и материалы; д) расформировать команду проекта; е) протестировать результаты проекта; ж) передать заказчику по акту результаты проекта; з) обучить персонал заказчика работе с результатами проекта; и) суммировать основные проблемы, возникшие при реализации проекта; к) освободить производственные мощности; л) объявить об окончании проекта; м) написать отчеты по работе всех участников проекта
	<p>6. Логично, последовательно и убедительно излагает в отчете цели, задачи, теорию и методологию исследования, результаты и выводы</p>	<p>Знать: цели, задачи, теорию и методологию исследования Уметь: логично, последовательно и убедительно излагать в отчете цели, задачи, теорию и методологию исследования, результаты и выводы</p>	<p>Задача. Рассчитайте показатели по методу освоенного объема, сделайте выводы о соблюдении сроков и бюджета проекта. В рамках проекта ПАО «Ветерок» планировало произвести 150 двигателей стоимостью 2000 млн руб. В результате было произведено 134 двигателя стоимостью 1865 млн руб.</p>

Пример экзаменационного билета

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ БЮДЖЕТНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

кафедра «Экономика, финансы и управление»
2 курс/4 семестр
очная форма обучения

Экзаменационный билет № 1

направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент», ОП «Управление бизнесом»
по дисциплине «**Проектный менеджмент: базовый курс**»

1. Особенности формирования и развития команды проекта. (20 баллов)
2. Психологические аспекты управления командой проекта (20 баллов)
3. Задача (20 баллов)

Используя метод освоенного объема, определите, есть ли отставание (опережение) по срокам, экономия или перерасход средств.

Необходимо установить 25 компьютеров в неделю. Затраты (стоимость) — 1000 руб. в день. По расписанию надо ставить пять компьютеров. Поэтому затраты на установку одного компьютера — 200 руб. За первый день установили пять компьютеров и потратили 1000 руб. За второй день установили три компьютера, так как отвлекались на обучение стажера. Потратили за день все те же 1000 руб. На третий день решили работать командой и установили семь компьютеров, но потратили 1500 руб. в день

Билет рассмотрен и утвержден на заседании кафедры ____ 202__ г.

Заведующий кафедрой _____ Угрюмова Н.В.

8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины**Основная литература:**

1. Управление проектами : учебник для вузов / Е. А. Горбашко [и др.] ; под редакцией Е. А. Горбашко. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 358 с. — (Высшее образование). — URL: <https://urait.ru/bcode/555760>
2. Управление проектами : учебник и практикум для вузов / А. И. Балашов, Е. М. Рогова, М. В. Тихонова, Е. А. Ткаченко ; под общей редакцией Е. М. Роговой. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 383 с. — (Высшее образование). — URL: <https://urait.ru/bcode/535573>
3. Зуб, А. Т. Управление проектами : учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 397 с. — (Высшее образование). — URL: <https://urait.ru/bcode/536083>

Дополнительная литература:

4. Поляков, Н. А. Управление инновационными проектами : учебник и практикум для вузов / Н. А. Поляков, О. В. Мотовилов, Н. В. Лукашов. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 384 с. — (Высшее образование). — URL: <https://urait.ru/bcode/536478>
5. Поташева, Г. А. Управление проектами (проектный менеджмент) : учебное пособие / Г.А. Поташева. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 224 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. — (Высшее образование: Бакалавриат). — URL: <https://ezpro.fa.ru:3339/catalog/product/1055100>
6. Романова, М. В. Управление проектами : учебное пособие / М.В. Романова. — Москва : ИД «ФОРУМ» : ИНФРА-М, 2020. — 256 с. : ил. — (Высшее образование). — URL: <https://ezpro.fa.ru:3339/catalog/product/1039340>

7. Тихомирова, О. Г. Управление проектами: практикум : учебное пособие / О.Г. Тихомирова. - Москва : ИНФРА-М, 2021. – 273 с. – (Высшее образование: Бакалавриат).– URL: <https://ezpro.fa.ru:3339/catalog/product/1221080>

9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины

1. Электронная библиотека Финансового университета (ЭБ) <http://elib.fa.ru/>
2. Научная электронная библиотека eLibrary.ru <http://elibrary.ru>
3. Электронная библиотека диссертаций Российской государственной библиотеки <https://dvs.rsl.ru/>
4. <http://www.sovnet.ru/> (Российская ассоциация управления проектами СОВНЕТ)
5. <http://www.isopm.ru/> (Центр оценки и развития проектного управления ЦОРПУ)
6. <http://www.e-rej.ru/> (Российский экономический интернет журнал)
7. <http://www.uptp.ru/> (Международный журнал «Проблемы теории и практики управления»)
8. <http://www.mevriz.ru/> (Журнал «Менеджмент в России и за рубежом»)
9. <http://www.cfin.ru/> (Сайт «Корпоративный менеджмент» является зарегистрированным электронным средством массовой информации)
10. <http://www.aup.ru/> (Административно-управленческий портал с электронной библиотекой)

10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Для успешного освоения курса предлагается перечень основной и дополнительной учебной литературы.

Работа с лекционным материалом включает два основных этапа: конспектирование лекций и последующую работу над лекционным материалом.

Под конспектированием подразумевают составление конспекта, т.е. краткого письменного изложения содержания чего-либо (устного выступления - речи, лекции, доклада и т.п. или письменного источника - документа, статьи, книги и т.п.).

При конспектировании лекции рекомендуется на каждой странице отделять поля для последующих записей в дополнение к конспекту. Записав лекцию, не следует оставлять работу над лекционным материалом до начала подготовки к экзамену. Следует прочесть свои записи, расшифровав отдельные сокращения, проанализировать текст, установить логические связи между его элементами, в ряде случаев показать их графически, выделить главные мысли, отметить вопросы, требующие дополнительной обработки, в частности, консультации преподавателя.

При работе над текстом лекции студенту необходимо обратить особое внимание на проблемные вопросы, поставленные преподавателем при чтении лекции, а также на его задания и рекомендации. Интерактивные занятия позволяют преподавателю сконцентрировать внимание студентов на определенных темах дисциплины. В ходе изучения дисциплины студент должен находиться в активном взаимодействии с преподавателем

11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем

11.1. Комплект лицензионного программного обеспечения

- 1) Антивирусная защита Kaspersky Endpoint Security;
- 2) Astra Linux Common Edition, Windows;
- 3) LibreOffice, Microsoft Office.

11.2. Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

1) СПС Консультант Плюс (соглашение от 17.01.2003 г. № 24 с последующей пролонгацией);

2) Информационно-образовательный портал Финуниверситета и др.

11.3. Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации

Не используется.

12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине

Филиал обеспечен учебными аудиториями для проведения учебных занятий, предусмотренных программой бакалавриата, оснащенными оборудованием и техническими средствами обучения с Подключением к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду Финуниверситета.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно образовательную среду Финансового университета.

Филиал обеспечен необходимым комплектом лицензионного и свободно распространяемого программного обеспечения, в том числе отечественного производства:

1) Антивирусная защита Kaspersky Endpoint Security;

2) Astra Linux Common Edition, Windows;

3) LibreOffice, Microsoft Office.