

Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение  
высшего образования  
«ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»  
(Финансовый университет)  
Департамент менеджмента и инноваций  
Факультета «Высшая школа управления»

**УТВЕРЖДАЮ**

Проректор по учебной и  
методической работе

\_\_\_\_\_ Е.А. Каменева

«30» ноября 2022 г.

Трифонов И.В.

**ПРОЕКТНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ: БАЗОВЫЙ КУРС**

**Рабочая программа дисциплины**

для студентов направления подготовки: 38.03.02 – Менеджмент,  
ОП «Логистика» профиль Логистика, ОП «Маркетинг» профиль Маркетинг»,  
ОП «Финансовый менеджмент» профиль Финансовый менеджмент»

*Рекомендовано Ученым советом Факультета «Высшая школа управления»*

*(протокол № 24 от 24.11.2022 г.)*

*Одобрено Советом Департамента менеджмента и инноваций*

*(протокол № 06 от 26.10.2022г.)*

Москва 2022

## СОДЕРЖАНИЕ

1.	Наименование дисциплины.....	3
2.	Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения по дисциплине.....	3
3.	Место дисциплины в структуре образовательной программы .....	7
4.	Объем дисциплины(модуля) в зачетных единицах и в академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы обучающихся.....	8
5.	Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием их объемом (в академических часах) и видов учебных занятий.....	8
5.1.	Содержание дисциплины.....	8
5.2.	Учебно-тематический план.....	12
5.3.	Содержание семинаров, практических занятий.....	15
6.	Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине.....	17
6.1.	Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины, формы внеаудиторной самостоятельной работы.....	17
6.2.	Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю ...	19
7.	Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине.....	24
8.	Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины .....	34
9.	Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины.....	35
10.	Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины .....	35
11.	Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем.....	42
12.	Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине.....	42

## 1. Наименование дисциплины

«Проектный менеджмент: базовый курс»

## 2. Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения по дисциплине

Код компетенции	Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Результаты обучения (владения, умения и знания), соотнесенные с компетенциями/индикаторами достижения компетенции
УК-11	Способность к постановке целей и задач исследований, выбору оптимальных путей и методов их достижения	<p>1. Аргументированно переходит от первоначальной субъективной формулировки проблемы к целостному структурированному описанию проблемной ситуации.</p> <p>2. Обосновывает системную формулировку цели и постановку задачи управления.</p> <p>3. Взвешенно и системно подходит к анализу ситуации, формулировке критериев и условий выбора</p> <p>4. Критически переосмысливает свой выбор, сопоставляя с альтернативными подходами. Оценивает последствия принимаемых решений, учитывая неочевидные цепочки «последствия</p>	<p><b>Знать:</b> Применение навыков аргументированного структурированного описания проблемной ситуации.</p> <p><b>Уметь:</b> Использовать навыки аргументированного структурированного описания проблемной ситуации.</p> <p><b>Знать:</b> Теоретические основы системной формулировки целей и постановки задач управления</p> <p><b>Уметь:</b> Использовать проектные методы управления формулировки целей и постановки задач.</p> <p><b>Знать:</b> Основы проведения анализа ситуации с целью формулировке критериев и условий выбора.</p> <p><b>Уметь:</b> Проводить анализ ситуации с целью формулировки критериев и условий выбора.</p> <p><b>Знать:</b> Основы анализа, критического переосмысления своего выбора, сопоставляя с альтернативными подходами.</p> <p><b>Уметь:</b> Оценивать последствия принимаемых решений.</p>

		<p>последствий» («причины причин») и контурные связи.</p> <p>5. Корректно использует процедуры целеполагания, декомпозиции и агрегирования, анализа и синтеза при решении практических задач управления и подготовке аналитических отчетов.</p> <p>6. Логично последовательно и убедительно излагает в отчете цели, задачи, теорию и методологию исследования, результаты и выводы.</p>	<p><b>Знать:</b> Теоретические основы целеполагания, декомпозиции и агрегирования, анализа и синтеза при решении практических задач</p> <p><b>Уметь:</b> При решении практических задач управления и подготовки аналитических отчетов использует методики целеполагания, декомпозиции и агрегирования, анализа и синтеза</p> <p><b>Знать:</b> Логику, последовательность изложения цели в отчете, теорию и методологию исследования, оформление результатов и выводов</p> <p><b>Уметь:</b> Логично, последовательно и убедительно излагать в отчете цели, задачи, теорию и методологию исследования, результаты и выводы</p>
<b>ПКН-7</b>	Способность выявлять и реализовывать рыночные возможности, а также владеть навыками бизнес-планирования	<p>1. Анализирует источники и выявляет предпринимательские возможности в условиях изменения внешней среды.</p> <p>2. Владеет навыками реализации бизнес-идеи и формирования бизнес-моделей.</p>	<p><b>Знать:</b> Методы получения информации, ее анализа для построения моделей и интерпретации результатов моделирования.</p> <p><b>Уметь:</b> Использовать методы получения информации, ее анализа для построения моделей и интерпретации результатов моделирования.</p> <p><b>Знать:</b> Приемы классификации и выбора подходящих измерительных шкал при формировании бизнес-моделей, происходящих в них процессов и явлений.</p> <p><b>Уметь:</b> Применять приемы классификации и выбора подходящих измерительных шкал при описании организационных систем, происходящих в них процессов и</p>

		3. Владеет методиками анализа и расчета экономических и финансовых показателей и формирования бизнес-плана.	явлений. <b>Знать:</b> Теоретические основы и навыки организации и проведения качественных и количественных исследований анализа информации, финансовых показателей и формирования бизнес-плана. <b>Уметь:</b> Использовать навыки организации и проведения качественных и количественных исследований анализа информации, финансовых показателей и формирования бизнес-плана
<b>ПКН-8</b>	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.  2. Владеет методами принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении деятельностью организации  3. Проводит стратегический анализ макро- и микросреды организации, владеет навыками оценки ее конкурентоспособности и формирования компетенций и не копируемых конкурентных преимуществ компании.	<b>Знать:</b> Теоретические знания в области теории и практики стратегического менеджмента <b>Уметь:</b> Применять теорию и практику стратегического менеджмента с использованием аналитического инструментария <b>Знать:</b> Методы принятия стратегических, тактических и оперативных решений <b>Уметь:</b> В управлении деятельностью организации применять стратегических, тактических и оперативных решений <b>Знать:</b> Основы стратегического анализа макро- и микросреды <b>Уметь:</b> Владеет навыками оценки ее конкурентоспособности и формирования компетенций и не копируемых конкурентных преимуществ компании

<b>ПKN-9</b>	Способность анализировать бизнес-процессы, а также участвовать в управление проектами, включая проекты внедрения инноваций, организационных изменений и реорганизации бизнес-процессов	<p>1. Использует навыки анализа и реорганизации бизнес-процессов в компании.</p> <p>2. Использует проектные методы управления при проведении реинжиниринга. Проводит анализ бизнес-процессов с целью внедрения инноваций и проведения организационных изменений.</p>	<p><b>Знать:</b> Теоретические основы анализа и реорганизации бизнес-процессов в компании.</p> <p><b>Уметь:</b> Анализировать и проводить реорганизацию бизнес-процессов в компании.</p> <p><b>Знать:</b> Теоретические основы проектного менеджмента и современные стандарты управления проектами.</p> <p><b>Уметь:</b> Использовать проектные методы управления при проведении реинжиниринга. Проводить анализ бизнес-процессов с целью внедрения инноваций и проведения организационных изменений.</p>
<b>ПKN-10</b>	Владение методами количественного и качественного анализа информации, а также навыками построения моделей, применяя для анализа, моделирования и поддержки принятия решений современные информационные технологии и программные средства, включая инструменты бизнес-аналитики, обработки и анализа данных	<p>1. Использует методы получения информации, ее анализа для построения моделей и интерпретации результатов моделирования.</p> <p>2. Применяет приемы классификации и выбора подходящих измерительных шкал при описании организационных систем, происходящих в них процессов и явлений.</p> <p>3. Использует навыки организации и проведения качественных и количественных исследований анализа</p>	<p><b>Знать:</b> Методы получения информации, ее анализа для построения моделей и интерпретации результатов моделирования.</p> <p><b>Уметь:</b> Применять методы получения информации, анализировать информацию и на ее основе моделировать и интерпретировать результаты при принятии управленческих решений.</p> <p><b>Знать:</b> Приемы классификации и выбора подходящих измерительных шкал при описании организационных систем.</p> <p><b>Уметь:</b> Применять приемы классификации и выбирать подходящие измерительных шкалы для описания организационных систем, а также происходящих в них бизнес-процессов.</p> <p><b>Знать:</b> Теоретические основы проведения качественных и количественных исследований анализа информации, подготовки аналитических отчетов о</p>

		информации, подготовки аналитических отчетов о состоянии и динамике развития рынков товаров и услуг.	состоянии и динамики развития рынков товаров и услуг. <b>Уметь:</b> Использовать навыки организации и проведения качественных и количественных исследований, анализировать информацию, готовить аналитические отчеты о состоянии и динамике развития рынков товаров и услуг.
--	--	--	--

### 3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Проектный менеджмент: базовый курс» относится к модулю общепрофессиональных дисциплин направления подготовки 38.03.02 – Менеджмент, ОП «Логистика» профиль Логистика (очная форма обучения), ОП «Маркетинг» профиль Маркетинг (очная и очно-заочная ИОО форма обучения), ОП «Финансовый менеджмент» профиль Финансовый менеджмент (очная и очно-заочная ИОО форма обучения).

### 4. Объем дисциплины в зачетных единицах и в академических часах с выделением объема аудиторной и самостоятельной работы обучающихся в семестре

Для студентов направления подготовки 38.03.02 – Менеджмент, ОП «Логистика» профиль Логистика (очная форма обучения), ОП «Маркетинг» профиль Маркетинг (очная форма обучения), ОП «Финансовый менеджмент» профиль Финансовый менеджмент (очная форма обучения).

Вид учебной работы	Часы/з.е.	Семестр
		4
<b>Общая трудоемкость дисциплины</b>	<b>180 / 5 з.е.</b>	<b>180 / 5 з.е.</b>
<b>Контактная работа - Аудиторные занятия</b>	<b>68</b>	<b>68</b>
Лекции	34	34
Семинары, практические занятия	34	34
<b>Самостоятельная работа</b>	<b>112</b>	<b>112</b>
Текущий контроль	Проектная работа	Проектная работа
Промежуточная аттестация	экзамен	экзамен

Для студентов направления подготовки 38.03.02 – Менеджмент, ОП «Маркетинг» профиль Маркетинг (очно-заочная ИОО форма обучения), ОП «Финансовый менеджмент» профиль Финансовый менеджмент (очно-заочная ИОО форма обучения).

Вид учебной работы	Часы/з.е.	Семестр
		5
<b><i>Общая трудоемкость дисциплины</i></b>	<b><i>180 / 5 з.е.</i></b>	<b><i>180 / 5 з.е.</i></b>
<b><i>Контактная работа - Аудиторные занятия</i></b>	<b><i>34</i></b>	<b><i>34</i></b>
Лекции	8	8
Семинары, практические занятия	26	26
<b><i>Самостоятельная работа</i></b>	<b><i>146</i></b>	<b><i>146</i></b>
Текущий контроль	Проектная работа	Проектная работа
Промежуточная аттестация	экзамен	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. Сущностная характеристика управления проектами. Основные подходы, понятия и определения**

Понятие проекта и управления проектом. Классификация типов проектов. Основные понятия управления проектами. Основные подходы к управлению проектами. Участники проекта. Методы управления проектами. Стандарты в области управления проектами. Сертификация по управлению проектами.

История формирования методологии управления проектом. Организационные структуры управления проектами. Модель жизненного цикла проекта. Техника управления проектом. Особенности эффективной реализации проекта. Контур обратной связи. Отличие проектного управления от традиционного управления. Современные тенденции развития теории управления проектов.

#### **Тема 2. Процессы и фазы управления проектом**



Содержание и организация проекта. Прединвестиционная и инвестиционная фазы проекта. Этапы реализации прединвестиционной фазы. Состав предпроектной и проектной документации. Организация производства работ по проекту. Эксплуатационная фаза проекта. Завершение проекта. Основные процессы эксплуатационной фазы и завершения проекта. Организация сдачи, приемки в эксплуатацию законченных объектов проекта.

«Инициация проекта». Основные составляющие группы процессов инициации. Способы описания продукта 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. Разработка устава проекта. Формальное признание существования проекта. Назначение руководителя проекта. Наделение руководителя проекта полномочиями по привлечению и использованию необходимых ресурсов. Понятия «управление содержанием проекта, организационная структура проекта, организация исполнения проекта». Принципы управления организацией проекта. Документация проекта. Определение и согласование проекта. Процедуры организации исполнения проекта. Типовая модель организации 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 3. Основные факторы, влияющие на проекты**

Окружение проекта. Риски проекта и методы их снижения. Основные понятия и структура управления рисками. Методы анализа проектных рисков. Методы снижения рисков. Организация работ по управлению рисками. Управление отношениями со стейкхолдерами проекта. Выявление и оценка стейкхолдеров проекта. Управление стейкхолдерами проекта.

Неопределенность и риск. Измерение рисков. Экономические результаты рисков. Сущность управления рисками. Анализ проектных рисков. Сущность анализа рисков проекта. Алгоритм анализа рисков. Количественный и

качественный анализ проектных рисков. Планирование управления рисками. Идентификация рисков. Планирование реагирования на риски.

Определение заинтересованных сторон. Планирование управления заинтересованными сторонами. Управление вовлечением заинтересованных сторон. Контроль вовлечения заинтересованных сторон.

Понятие окружения проектов. Система «окружающая среда». Системы высшего порядка. Аспекты окружения проекта и их характеристика. Политический аспект. территориальный аспект. Экологический аспект.

#### **Тема 4. Планирование проекта: методы и инструменты**

Основные понятия и определения планирования проекта. Процессы планирования. Основные методы планирования проекта. Сетевое планирование. Сетевые модели и правила их построения. Методы расчёта сетевых графиков. Календарные планы правила их построения. Информационные системы планирования и управления проектами. Разработка и документирование планов проекта. Система планов проекта. Основные принципы и вехи разработки плана управления проектом. Порядок разработки, уточнения, согласования и использования документов при планировании проекта

Основные уровни планирования. Планирование целей и содержания проекта. Определение работ проекта. Планирование ресурсов. Планирование затрат и финансирование проекта. Создание плана проекта. Оценка эффективности проекта.

Определение понятия «управление продолжительностью проекта». Метод СРМ. Основные идеи, преимущества и недостатки, способы построения, дополнительные возможности, «узкие места».

Системы управления проектами: Microsoft Project, Project Manager. Основные настройки будущего проекта. Организация этапов задач. Задание крайних сроков и ограничений. Планирование управления расписанием. Планирование управления содержанием.

#### **Тема 5. Финансирование проектов и управление стоимостью проекта**

Финансирование, смета и бюджет проекта. Источники и организационные формы финансирования проектов. Организация финансирования проектов.

Управление стоимостью проекта. Основные принципы управления стоимостью проекта. Методы контроля стоимости проекта. Основы оценки эффективности проектов.

Процессы системы управления стоимостью проекта. Оценка стоимости проекта. Виды оценок стоимости и их цели. Структура стоимости проекта. Метод освоенного объема. Прогнозные показатели освоения бюджета проекта. Техника оценки и виды затрат. Контроль показателей эффективности проекта в ходе и по итогам его реализации.

### **Тема 6. Управление ресурсами проекта**

Процессы управления ресурсами проекта. Материально-техническое обеспечение и коммуникации проекта. Управление закупками и поставками ресурсов проекта. Управление запасами ресурсов проекта. Управление коммуникациями проекта. Управление человеческими ресурсами проекта. Формирование и развитие команды проекта. Организационная культура команды проекта. Мотивация и стимулирование команды проекта.

Определение понятия «ресурс». Виды ресурсов проекта. Концепция управления взаимодействиями в проекте. Связующие события проекта. Пять этапов управления взаимодействием. Информационный обмен, мониторинг и контроль с помощью связующих событий. Модели коммуникаций. Планирование управления человеческими ресурсами. Основные характеристики команды проекта. Эффективность команды проекта. Организация совместной деятельности команды проекта.

### **Тема 7. Контроль и регулирование проекта. Менеджмент качества проекта**

Цели и содержание контроля проекта. Система контроля проекта. Мониторинг работ по проекту. Управление изменениями. Менеджмент качества проекта. Основные принципы менеджмента качества проекта. Методы менеджмента качества проекта. Применение международных стандартов в системах менеджмента качества проекта.

Требования к системе контроля. Принципы построения эффективной системы контроля. Отслеживание хода выполнения проекта. Отчеты о выполнении проекта. Планирование управления качеством. Инструменты управления и контроля качества. Аудиты качества. Обеспечение качества. Контроль качества.

## **Тема 8. Система управления проектами. Особенности управления различными видами проектов**

Система управления проектами. Сущность системы управления проектами в организации. Методология управления проектами. Проектный офис. Корпоративная система управления проектами. Виды проектов. Особенности управления различными видами проектов. Особенности управления проектами в государственных организациях. Особенности управления нетрадиционными проектами. Особенности управления некоммерческими проектами.

Причины внедрения системы управления проектами в организации. Информационная система управления проектами. Организационные изменения при внедрении системы управления проектами и их характеристика. Этапы внедрения системы управления проектами в организации.

Значение проектов для многих коммерческих и государственных организаций. Проекты как инструмент развития и совершенствования государственных организаций на всех уровнях: города, района, страны. Перспективы проектов образовательных, здравоохранительных и других учреждений и совершенствование новых или уже предоставляемых ими услуг.

### **5.2. Учебно-тематический план**

Для студентов направления подготовки 38.03.02 – Менеджмент, ОП «Логистика» профиль Логистика, ОП «Маркетинг» профиль Маркетинг, ОП «Финансовый менеджмент» профиль Финансовый менеджмент - (очная форма обучения).

№ п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Трудоемкость в часах		
		Всего	<b>Контактная работа - Аудиторная работа</b>	Формы текущего

			Общая	Лекции	Семинары, практические занятия	Самостоятельная работа	контроля успеваемости
1.	<b>Тема 1.</b> Сущностная характеристика управления проектами. Основные подходы, понятия и определения.	22	8	4	4	14	Дискуссия
2.	<b>Тема 2.</b> Процессы и фазы управления проектом	23	9	4	5	14	Дискуссия, разбор кейса
3.	<b>Тема 3.</b> Основные факторы влияющие на проекты	22	8	4	4	14	Дискуссия, разбор кейса
4.	<b>Тема 4.</b> Планирование проекта: методы и инструменты	23	9	4	5	14	Тестирование , дискуссия, разбор кейса
5.	<b>Тема 5.</b> Финансирования проектов и управление стоимостью проекта	23	9	5	4	14	Тестирование , дискуссия, разбор кейса
6.	<b>Тема 6.</b> Управление ресурсами проекта	23	9	5	4	14	Тестирование , дискуссия, разбор кейса
7.	<b>Тема 7.</b> Контроль и регулирование проекта. Менеджмент качества проекта	22	8	4	4	14	Дискуссия, разбор кейса
8.	<b>Тема 8.</b> Система управления проектами. Особенности управления различными видами проектов.	22	8	4	4	14	Тестирование , дискуссия, разбор кейса
	<b>Всего:</b>	180	68	34	34	112	Проектная работа
	<b>Итого в %</b>	<b>100</b>	<b>38</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>62</b>	

Для студентов направления подготовки 38.03.02 – Менеджмент, ОП «Маркетинг» профиль Маркетинг, ОП «Финансовый менеджмент» профиль Финансовый менеджмент - (очно-заочная ИОО форма обучения).

№ п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Трудоемкость в часах					Формы текущего контроля успеваемости
		Всего	Контактная работа - Аудиторная работа				
			Общая	Лекции	Семинары, практическ ие занятия	Самос- тоятель ная работа	
1.	<b>Тема 1.</b> Сущностная характеристика управления проектами. Основные подходы, понятия и определения.	22	4	1	3	18	Дискуссия
2.	<b>Тема 2.</b> Процессы и фазы управления проектом	24	6	1	5	18	Дискуссия, разбор кейса
3.	<b>Тема 3.</b> Основные факторы влияющие на проекты	22	4	1	3	18	Дискуссия, разбор кейса
4.	<b>Тема 4.</b> Планирование проекта: методы и инструменты	22	4	1	3	18	Тестирование , дискуссия, разбор кейса
5.	<b>Тема 5.</b> Финансирования проектов и управление стоимостью проекта	24	4	1	3	20	Тестирование , дискуссия, разбор кейса
6.	<b>Тема 6.</b> Управление ресурсами проекта	22	4	1	3	18	Тестирование , дискуссия, разбор кейса
7.	<b>Тема 7.</b> Контроль и регулирование проекта. Менеджмент качества проекта	22	4	1	3	18	Дискуссия, разбор кейса
8.	<b>Тема 8.</b> Система управления проектами. Особенности управления различными	22	4	1	3	18	Тестирование , дискуссия, разбор кейса

	видами проектов.						
	В целом по дисциплине	180	34	8	26	146	Проектная работа
	<b>Итого в %</b>	<b>100</b>	<b>18</b>	<b>24</b>	<b>76</b>	<b>682</b>	

### 5.3. Содержание семинаров и практических занятий

Таблица 4

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов для обсуждения на семинарах, практических занятиях, рекомендуемые источники из разделов 8,9 (указывается раздел и порядковый номер источника)	Формы проведения занятий
Тема 1. Сущностная характеристика управления проектами. Основные подходы, понятия и определения	1. Основные понятия проектного менеджмента 2. Участники проекта и методы управления 3. Обзор стандартов по управлению проектами проектом  <b>Рекомендованная литература:</b> <b>Раздел 8 (1, 2, 3); Раздел 9 (1 - 10)</b>	Фронтальный опрос студентов в контексте тематики занятия. Дискуссия по теме целеполагание проекта, SMART-требования и матрица технологичности/целеполагания. Групповое обсуждение пула задач из цикла «Сквозной кейс»: выявление «боли» заказчика и удовлетворение потребности, идентификация ЦА рынка.
Тема 2. Процессы и фазы управления проектом	1. Отбор и подготовка проекта 2. Дерево целей проекта 3. Организация выполнения проекта  <b>Рекомендованная литература:</b> <b>Раздел 8 (1 - 5); Раздел 9 (1 - 10)</b>	Фронтальный опрос студентов в контексте тематики занятия. Дискуссия по теме Определение проектной идеи / бизнес-идеи. Групповое обсуждение пула задач из цикла «Сквозной кейс»: структурирование идеи и составление "Устава проекта" (План управления интеграцией проекта).
Тема 3. Основные факторы, влияющие на проекты	1. Риски и их оценка 2. Управление рисками Управление отношениями со стейкхолдерами проекта  <b>Рекомендованная литература:</b> <b>Раздел 8 (1 - 5); Раздел 9 (1 - 10)</b>	Фронтальный опрос студентов в контексте тематики занятия. Дискуссия по теме Методы идентификации рисков. Групповое обсуждение пула задач из цикла «Сквозной кейс»: оценка проектных рисков, разработка программы противостояния рискам в проектной деятельности и

		персонализированных стратегий реагирования.
Тема 4. Планирование проекта: методы и инструменты	1. Планирование проекта. 2. Понятия, определения, процессы. 3. Разработка и расчёт сетевых графиков 4. Построение календ планов. Диаграмма Ганта. 5. Разработка и расчёт сетевых графиков в программе Microsoft Project  <b>Рекомендованная литература:</b> <b>Раздел 8 (1 - 5); Раздел 9 (1 - 10)</b>	Фронтальный опрос студентов в контексте тематики занятия. Дискуссия по теме процессов планирования проектного менеджмента. Групповое обсуждение пула задач из цикла «Сквозной кейс»: Понимание холистической картины "Плана управления проектом".
Тема 5. Финансирование проектов и управление стоимостью проекта	1. Стоимость проекта 2. Разработка бюджета проекта в программе Microsoft Project 3. Оценки эффективности проектов  <b>Рекомендованная литература:</b> <b>Раздел 8 (1 - 5); Раздел 9 (1 - 10)</b>	Фронтальный опрос студентов в контексте тематики занятия. Дискуссия по теме Источники финансирования. Приведенная стоимость и структура Cash Flow. Групповое обсуждение пула задач из цикла «Сквозной кейс»: План управления стоимостью проекта.
Тема 6. Управление ресурсами проекта	1. Процесс документирования материально-технического обеспечения проекта в программе Microsoft Project 2. Коммуникации проекта и их роль в его успехе Управление командой проекта  <b>Рекомендованная литература:</b> <b>Раздел 8 (1 - 5); Раздел 9 (1 - 10)</b>	Фронтальный опрос студентов в контексте тематики занятия. Дискуссия по теме Competency mapping и RACI-matrix проекта. Орг. Структура проекта. Групповое обсуждение пула задач из цикла «Сквозной кейс»: план управления ресурсами проекта.
Тема 7. Контроль и регулирование проекта. Менеджмент качества проекта	1. Процессы контроля и мониторинга при исполнении проекта 2. Внесение изменений в планирующие документы в ходе исполнения проекта с использованием программы Microsoft Project 3. Менеджмент качества и пути его обеспечения	Фронтальный опрос студентов в контексте тематики занятия. Дискуссия по теме критерии успеха и целеполагание СМК, мониторинг и контроль. Групповое обсуждение пула задач из цикла «Сквозной кейс» по менеджменту качеств в проектах.



	<b>Рекомендованная литература: Раздел 8 (1 - 5); Раздел 9 (1 - 10)</b>	
Тема 8. Система управления проектами. Особенности управления различными видами проектов	1. Современные системы управления проектами 2. Портфели и программы проектов 3. Нетрадиционные виды проектов и программ  <b>Рекомендованная литература: Раздел 8 (1 - 5); Раздел 9 (1 - 10)</b>	Фронтальный опрос студентов в контексте тематики занятия. Дискуссия по теме Проектный офис. Групповое обсуждение пула задач из цикла «Сквозной кейс»: КСУП (Корпоративная Система Управления Проектами организации).

## 6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

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

Таблица 5

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение	Формы внеаудиторной самостоятельной работы
Тема 1. Сущностная характеристика управления проектами. Основные подходы, понятия и определения.	1. История формирования методологии управления проектом. 2. Организационные структуры управления проектами. 3. Модель жизненного цикла проекта. 4. Техника управления проектом. Особенности эффективной реализации проекта. 5. Контур обратной связи. Отличие проектного управления от традиционного управления. 6. Современные тенденции развития теории управления проектами.	Работа с учебно-методической и справочной литературой для ответов на семинарских занятиях
Тема 2. Процессы и фазы управления проектом	1. «Инициация проекта». Основные составляющие группы процессов инициации. 2. Способы описания продукта проекта. 3. Разработка критериев выбора проекта. 4. Основные методы выбора проекта. Способы сбора информации о проекте. 5. Виды формальных результатов процесса инициации проекта. 6. «Допущения» и «ограничения» в проекте. 7. Разработка устава проекта.	Работа с учебно-методической и справочной литературой для ответов на семинарских занятиях

Тема 3. Основные факторы, влияющие на проекты	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Неопределенность и риск.</li> <li>2. Измерение рисков.</li> <li>3. Экономические результаты рисков.</li> <li>3. Сущность управления рисками.</li> <li>4. Анализ проектных рисков.</li> <li>5. Сущность анализа рисков</li> <li>6. Понятие окружения проектов.</li> <li>7. Элементы системы окружения проектов.</li> <li>8. Система проекта (работников). Система подразделения (структурной единицы). Корпоративная бизнес-система. Система «окружающая среда». Системы высшего порядка.</li> <li>9. Аспекты окружения проекта и их характеристика.</li> <li>10. Политический аспект. территориальный аспект. Экологический аспект.</li> </ol>	Работа с учебно-методической и справочной литературой для ответов на семинарских занятиях
Тема 4. Планирование проекта: методы и инструменты	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Основные уровни планирования. Планирование целей и содержания проекта. Определение работ проекта. Планирование ресурсов. Планирование затрат и финансирование проекта.</li> <li>2. Создание плана проекта. Оценка эффективности проекта.</li> <li>3. Определение понятия «управление продолжительностью проекта». Метод СРМ.</li> <li>4. Основные идеи, преимущества и недостатки, способы построения, дополнительные возможности, «узкие места».</li> <li>5. Системы управления проектами: Microsoft Project, Project Expert. Основные настройки будущего проекта.</li> <li>6. Организация этапов задач.</li> <li>7. Задание крайних сроков и ограничений. Планирование управления расписанием.</li> <li>8. Планирование управления содержанием.</li> </ol>	Работа с учебно-методической и справочной литературой для ответов на семинарских занятиях
Тема 5. Финансирования проектов и управление стоимостью проекта	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Процессы системы управления стоимостью проекта.</li> <li>2. Оценка стоимости проекта.</li> <li>3. Виды оценок стоимости и их цели.</li> <li>4. Структура стоимости проекта.</li> <li>5. Метод освоенного объема. Прогнозные показатели освоения бюджета проекта.</li> <li>6. Техника оценки и виды затрат.</li> <li>7. Контроль показателей эффективности проекта в ходе и по итогам его реализации.</li> </ol>	Работа с учебно-методической и справочной литературой для ответов на семинарских занятиях

Тема 6. Управление ресурсами проекта	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Определение понятия «ресурс».</li> <li>2. Виды ресурсов проекта.</li> <li>3. Концепция управления взаимодействиями в проекте.</li> <li>4. Связующие события проекта.</li> <li>5. Пять этапов управления взаимодействием.</li> </ol> <p>Информационный обмен, мониторинг и контроль с помощью связующих событий.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>6. Модели коммуникаций.</li> <li>7. Планирование управления человеческими ресурсами.</li> <li>8. Основные характеристики команды проекта.</li> <li>9. Эффективность команды проекта.</li> <li>10. Организация совместной деятельности команды проекта.</li> </ol>	Работа с учебно-методической и справочной литературой для ответов на семинарских занятиях
Тема 7. Контроль и регулирование проекта. Менеджмент качества проекта	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Требования к системе контроля.</li> <li>2. Принципы построения эффективной системы контроля.</li> <li>3. Отслеживание хода выполнения проекта.</li> <li>4. Отчеты о выполнении проекта.</li> <li>5. Планирование управления качеством.</li> <li>6. Инструменты управления и контроля качества.</li> <li>7. Аудиты качества.</li> <li>8. Обеспечение качества.</li> <li>9. Контроль качества.</li> </ol>	Работа с учебно-методической и справочной литературой для ответов на семинарских занятиях
Тема 8. Система управления проектами. Особенности управления различными видами проектов.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Причины внедрения системы управления проектами в организации.</li> <li>2. Информационная система управления проектами.</li> <li>3. Организационные изменения при внедрении системы управления проектами и их характеристика.</li> <li>4. Этапы внедрения системы управления проектами в организации.</li> <li>5. Значение проектов для многих коммерческих и государственных организаций.</li> <li>6. Проекты как инструмент развития и совершенствования государственных организаций на всех уровнях: города, района, страны.</li> </ol>	Работа с учебно-методической и справочной литературой для ответов на семинарских занятиях

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

### Типовые тестовые задания по дисциплине

*1. Что не рассматривает сфера проектного управления:*

- a) Ресурсы
- b) Качество предоставляемого продукта
- c) Стоимость, Время проекта
- d) Обоснование инвестиций
- e) Риски

*2. Жизненный цикл проекта – это:*

- a) стадия реализации проекта
- b) стадия проектирования проекта
- c) временной промежуток между моментом обоснования инвестиций и моментом, когда они окупились
- d) временной промежуток между моментом появления, зарождения проекта и моментом его ликвидации, завершения
- e) временной промежуток между моментом получения задания от заказчика и моментом сдачи проекта заказчику

*3. Управляемыми параметрами проекта не являются:*

- a) объемы и виды работ
- b) стоимость, издержки, расходы по проекту
- c) временные параметры, включающие сроки, продолжительности и резервы выполнения работ и этапов проекта, а также взаимосвязи между работами
- d) ресурсы, требуемые для осуществления проекта, в том числе человеческие или трудовые, финансовые, материально-технические, а также ограничения по ресурсам
- e) качество проектных решений, применяемых ресурсов, компонентов проекта
- f) Все варианты правильны

*4. Календарное планирование не включает в себя:*

- a) планирование содержания проекта
- b) определение последовательности работ и построение сетевого графика
- c) планирование сроков, длительностей и логических связей работ и построение диаграммы Ганта

- d) определение потребностей в ресурсах (люди, машины, механизмы, материалы и т.д.) и расчет затрат и трудозатрат по проекту
- e) определение себестоимости продукта проекта

*5. Что является основной целью сетевого планирования:*

- a) Управление трудозатратами проекта
- b) Снижение до минимума времени реализации проекта
- c) Максимизация прибыли от проекта
- d) Определение последовательностей выполнения работ
- e) Моделирование структуры проекта

*6. Какой тип сетевой диаграммы используется в среде MS Project:*

- a) «Действие в узлах»
- b) Переходной тип диаграммы от «действия на стрелках» к «действию в узлах»
- c) ПЕРТ-диаграмма
- d) Диаграмма Ганта
- e) Диаграмма «Действие на стрелках»

*7. Принцип «метода критического пути» заключается в:*

- a) Анализе вероятностных параметров длительностей задач, лежащих на критическом пути
- b) Анализе вероятностных параметров стоимостей задач
- c) Анализе расписания задач
- d) Анализе вероятностных параметров стоимостей задач, лежащих на критическом пути
- e) Анализе длительностей задач, составляющих критический путь

*8. Основная цель «метода критического пути» заключается в:*

- a) Равномерном назначении ресурсов на задачи проекта
- b) Оптимизации отношения длительности проекта к его стоимости
- c) Снижении издержек проекта
- d) Минимизации востребованных ресурсов
- e) Минимизации сроков проекта

*9. Какая работа называется критической:*

- а) Длительность которой максимальна в проекте
- б) Стоимость которой максимальна в проекте
- с) Имеющая максимальный показатель отношения цены работы к ее длительности
- д) Работа с максимальными трудозатратами
- е) Работа, для которой задержка ее начала приведет к задержке срока окончания проекта в целом

*10. Каковы методы количественной оценки коммерческой эффективности проектов?*

- а) Метод внутренней нормы возврата.
- б) Метод чистого дисконтированного дохода,
- в) Метод срока возврата.
- г) Все перечисленные.

### **Пример расчетно-аналитических заданий**

#### **Задание 1.**

*Задано.* На фирме обсуждаются два проекта. У проекта «А» период окупаемости составляет 18 месяцев. У проекта «В» стоимость 7 830 000 рублей, ожидаемый входящий денежный поток в первый год 290 000 рублей в месяц, далее – 1 450 000 рублей в квартал.

*Найти:* Определить срок окупаемости проекта «В». Какой проект более выгодный для фирмы?

#### **Задание 2.**

На данном этапе проекта работы выполняла бригада рабочих, состоящая из пяти человек (команда проекта), которой была начислена заработная плата в размере 156 000 рублей и коллективная премия 60 000 рублей.

Исходные данные:

Фамилия, имя, отчество рабочего	Ставка рабочего (руб/час)	Отработанное время (час)	КТВ
Иванов М.И.	150	160	1,5
Смирнов К.Ю.	160	150	1,0

Зарубин П.П.	110	146	0,8
Андреев А.С.	120	158	1,1
Хромин Н.Р.	100	130	0,6

*Необходимо:* Распределить фонд оплаты труда между членами производственной бригады проекта в соответствии с квалификационным уровнем, отработанным временем и коэффициентом трудового вклада (КТВ), рассчитав индивидуальный начисленный и выплаченный заработок каждому работнику команды проекта

### **Задание 3.**

Используя метод PERT, определите продолжительность каждого этапа проекта. Рассчитайте критический путь проекта.

Этап	Предшествующие этапы	Время выполнения, дней		
		Оптимистическое	Вероятное	Пессимистическое
A	-	3	4	5
B	-	4	7	10
C	-	4	5	6
D	A	5	6	7
E	B	2	3	6
F	C	10	12	14
G	D,E	3	4	5
H	G,F	1	2	9

### **Примерный перечень тем для проектной работы**

1. Проекты в области развития экосистем (банковская сфера, информационные технологии и др.).
2. Проекты развития собственного бизнеса.
3. Проекты в области экологии.
4. Проекты развития городских территорий.
5. Проекты создания информационных платформ (сайт, приложения, платформы, электронная библиотека, прайс-лист и т.д.).

6. Проекты ландшафтного дизайна городов и территорий.
7. Проекты создания новой услуги.
8. Инновационные проекты в различных областях экономики.
9. Разработка стартапов.
10. Проекты реализации маркетинговой, операционной или других стратегии на предприятиях.

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

Наименование компетенции	Наименование индикаторов достижения компетенции	Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции	Типовые контрольные задания
<b>УК-11</b> Способность к постановке целей и задач исследований, выбору оптимальных путей и методов их достижения	<p>1. Аргументированно переходит от первоначальной субъективной формулировки проблемы к целостному структурированному описанию проблемной ситуации.</p> <p>2. Обосновывает системную формулировку цели и постановку задачи управления.</p> <p>Взвешенно и системно подходит к анализу ситуации, формулировке критериев и условий выбора.</p>	<p><b>Знать:</b> Применение навыков аргументированного структурированного описания проблемной ситуации.</p> <p><b>Уметь:</b> Использовать навыки аргументированного структурированного описания проблемной ситуации.</p> <p><b>Знать:</b> Теоретические основы системной формулировки целей и постановки задач управления</p> <p><b>Уметь:</b> Использовать проектные методы управления формулировки целей и постановки задач</p> <p><b>Знать:</b> Основы проведения анализа ситуации с целью формулировке критериев и условий выбора.</p>	<p><b>Задание 1.</b> Вам необходимо обсудить информацию с разных точек зрения с несколькими участниками проекта. Какое из утверждений является верным? Это -...</p> <p>А. Пример модели push-коммуникаций.</p> <p>Б. Пример метода интерактивных коммуникаций.</p> <p>В. Пример модели под названием «анализ требований к коммуникациям».</p> <p>Г. Описание метода pull-коммуникаций.</p> <p><b>Задание 2.</b> Ваша команда разделена на две группы, работающие в зданиях на противоположных концах города. Из-за того, что члены команды не очень хорошо знают друг друга, команда проекта не очень сплоченная. Развитие команды находится на стадии возмущения из-за</p>



	<p>4. Критически переосмысливает свой выбор, сопоставляя с альтернативными подходами. Оценивает последствия принимаемых решений, учитывая неочевидные цепочки «последствия последствий» («причины причин») и контурные связи.</p> <p>5. Корректно использует процедуры целеполагания, декомпозиции и агрегирования, анализа и синтеза при решении практических задач управления и подготовке аналитических отчетов.</p> <p>6. Логично, последовательно и убедительно излагает в отчете цели, задачи, теорию и методологию исследования, результаты и выводы.</p>	<p><b>Уметь:</b> Проводить анализ ситуации с целью формулировки критериев и условий выбора.</p> <p><b>Знать:</b> Основы анализа, критического переосмысления своего выбора, сопоставляя с альтернативными подходами.</p> <p><b>Уметь:</b> Оценивать последствия принимаемых решений.</p> <p><b>Знать:</b> Теоретические основы целеполагания, декомпозиции и агрегирования, анализа и синтеза при решении практических задач</p> <p><b>Уметь:</b> При решении практических задач управления и подготовки аналитических отчетов использует методики целеполагания, декомпозиции и агрегирования, анализа и синтеза</p> <p><b>Знать:</b> Логику, последовательность изложения цели в отчете, теорию и методологию исследования, оформление результатов и выводов</p> <p><b>Уметь:</b></p>	<p>разделенности. Какое действие вы должны предпринять?</p> <p>А. Корректирующее действие.</p> <p>Б. Обеспечить сорасположение.</p> <p>В. Обучение.</p> <p>Г. Разрешение конфликта.</p> <p><b>Задание 3.</b></p> <p>Что наилучшим образом характеризует шесть сигм?</p> <p>А. Устанавливает, что качеством необходимо управлять.</p> <p>Б. Фокусируется на улучшении процесса и снижении отклонений путем использования стратегии, основанной на измерениях.</p> <p>В. Утверждает, что качество должно быть непрерывным способом ведения бизнеса.</p> <p>Г. Фокусируется, прежде всего, на повышении качества людей, а затем — на повышении качества процесса или продукта.</p>
--	--	---	---

		Логично, последовательно и убедительно излагать в отчете цели, задачи, теорию и методологию исследования, результаты и выводы	
<b>ПКН-7</b> Способность выявлять и реализовывать рыночные возможности, а также владеть навыками бизнес-планирования	<p>1.Анализирует источники и выявляет предпринимательские возможности в условиях изменения внешней среды.</p> <p>2.Владеет навыками реализации бизнес-идеи и формирования бизнес-моделей.</p> <p>3.Владеет методиками анализа и расчета экономических и финансовых показателей и формирования бизнес-плана.</p>	<p><b>Знать:</b> Методы получения информации, ее анализа для построения моделей и интерпретации результатов моделирования.</p> <p><b>Уметь:</b> Использовать методы получения информации, ее анализа для построения моделей и интерпретации результатов моделирования.</p> <p><b>Знать:</b> Приемы классификации и выбора подходящих измерительных шкал при формировании бизнес-моделей, происходящих в них процессов и явлений.</p> <p><b>Уметь:</b> Применять приемы классификации и выбора подходящих измерительных шкал при описании организационных систем, происходящих в них процессов и явлений.</p> <p><b>Знать:</b> Теоретические основы и навыки организации и проведения качественных и количественных исследований анализа информации, финансовых</p>	<p><b>Задание 1.</b> Вы менеджер проекта по выводу на рынок новой линейки продуктов для крикета. Новая продукция должна появиться на полках магазинов по всей стране еще до начала массовой рекламной кампании в СМИ. Линейка состоит из трех новых продуктов, два из которых выводятся одновременно, а третий — после предыдущих двух в течение двух лет. Вы готовы начать разрабатывать ИСР. Какое из утверждений, перечисленных ниже, неверно? А. ИСР может быть сформирована таким образом, чтобы название каждого продукта образовывало первый уровень. Б. ИСР необходимо разработать до уровня, на котором можно легко оценить стоимость и время. Такой уровень называется пакетами работ. В. Термин «бегущая волна» относится к суммированию всех уровней ИСР для отражения только необходимых работ проекта. Г. Каждый уровень ИСР отражает проверяемые продукты или результаты.</p> <p><b>Задание 2.</b> Вы — менеджер проектов в компании «Формула». Ваш проект предусматривает установку новой системы бухгалтерского учета. В</p>

		показателей и формирования бизнес-плана. <b>Уметь:</b> Использовать навыки организации и проведения качественных и количественных исследований анализа информации, финансовых показателей и формирования бизнес-плана	данный момент вы занимаетесь процессами по планированию рисков. Вы идентифицировали несколько проблем и их причины. Какую диаграмму вы используете для показа проблемы, ее причин и следствий? А. Диаграмму дерева решений. Б. Диаграмму «рыбья кость». В. Диаграмму бенчмаркинга Г. Диаграмму дерева моделирования.
<b>ПКН-8</b> 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.  2.Владеет методами принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении деятельностью организации.  3.Проводит стратегический анализ макро- и микросреды организации, владеет навыками оценки ее конкурентоспособности и формирования	<b>Знать:</b> Теоретические знания в области теории и практики стратегического менеджмента <b>Уметь:</b> Применять теорию и практику стратегического менеджмента с использованием аналитического инструментария <b>Знать:</b> Методы принятия стратегических, тактических и оперативных решений <b>Уметь:</b> В управлении деятельностью организации применять стратегических, тактических и оперативных решений <b>Знать:</b> Основы стратегического анализа макро- и микросреды <b>Уметь:</b> Владеет навыками оценки ее конкурентоспособности и формирования компетенций и	<b>Задание 1.</b> В вашем проекте 8 ключевых заинтересованных сторон. Какое утверждение является верным? А. Будет 36 каналов коммуникаций, что необходимо учесть при выборе технологии коммуникации. Б. Будет 28 каналов коммуникаций, что необходимо учесть при анализе требований к коммуникациям. В. Будет 28 каналов коммуникаций, что необходимо учесть при выборе технологии коммуникации. Г. Будет 36 каналов коммуникаций, что необходимо учесть при анализе требований к коммуникациям. <b>Задание 2.</b> 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 —

	компетенций и не копируемых конкурентных преимуществ компании.	не копируемых конкурентных преимуществ	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.
<b>ПKN-9</b> Способность анализировать бизнес-процессы, а также участвовать в управление проектами, включая проекты внедрения инноваций, организационных изменений и реорганизации и бизнес-процессов	1. Использует навыки анализа и реорганизации бизнес-процессов в компании.  2. Использует проектные методы управления при проведении реинжиниринга. Проводит анализ бизнес-процессов с целью внедрения инноваций и проведения организационных изменений.	<b>Знать:</b> Теоретические основы анализа и реорганизации бизнес-процессов в компании. <b>Уметь:</b> Анализировать и проводить реорганизацию бизнес-процессов в компании. <b>Знать:</b> Теоретические основы проектного менеджмента и современные стандарты управления проектами. <b>Уметь:</b> Использовать проектные методы управления при проведении реинжиниринга. Проводить анализ бизнес-процессов с целью внедрения инноваций и проведения организационных изменений.	<b>Задание 1.</b> В ходе проекта вы обнаруживаете, что один из бизнес-пользователей, отвечающих за тестирование продукта, не может выполнить эту работу. Этот бизнес-пользователь подготовлен заинтересованному лицу, а не команде проекта. Все члены команды проекта и заинтересованные лица находятся в одном месте. Зная о необходимости участия бизнес-пользователя для проведения тестирования, что вы сделаете? А. Сделайте запись в журнал регистрации потенциальных проблем и вынесите этот вопрос на следующее совещание по статусу проекта. Каждый может извлечь выгоду из понимания важности ощущения заинтересованными лицами своей роли и ответственности в проекте. Б. Сделайте запись в журнал регистрации потенциальных проблем и позвоните заинтересованному лицу для объяснения ситуации. Вы знаете, что разговор напрямую — лучший способ

			<p>решения спорных вопросов.</p> <p>В. Лично встретиться с заинтересованным лицом, так как это лучший способ решения спорных вопросов.</p> <p>Г. Направьте электронное письмо заинтересованному лицу с объяснением ситуации с профессиональной точки зрения с тем, чтобы отразить его ответ в следующем отчете о статусе проекта.</p> <p><b>Задание 2.</b></p> <p>Вы - менеджер проекта по созданию сайта для местного зоопарка. Вам необходимо выполнить качественный анализ рисков. Что по завершении этого процесса не является частью обновленного реестра рисков?</p> <p>А. Список приоритетных рисков.</p> <p>Б. Лист наблюдения для рисков с низкими приоритетами.</p> <p>В. Вероятность достижения целевых значений по срокам и стоимости.</p> <p>Г. Риски, сгруппированные по категориям.</p>
<p><b>ПKN-10</b></p> <p>Владение методами количественного и качественного анализа информации, а также навыками построения моделей, применяя для анализа, моделирования и поддержки принятия решений</p>	<p>1. Использует методы получения информации, ее анализа для построения моделей и интерпретации результатов моделирования.</p>	<p><b>Знать:</b></p> <p>Методы получения информации, ее анализа для построения моделей и интерпретации результатов моделирования.</p> <p><b>Уметь:</b></p> <p>Применять методы получения информации, анализировать информацию и на ее основе моделировать и интерпретировать результаты при принятии управленческих</p>	<p><b>Задание 1.</b></p> <p>В ходе недавнего собрания с командой проекта вы достигли решения относительно проблемы, терзавшей команду несколько недель. При устранении проблемы проект пойдет без срывов. Вы берете на себя ответственность за выявление проблем и разработку запросов на изменения. Какое из утверждений является наиболее верным относительно описанной ситуации?</p> <p>А. Исправление ошибок,</p>

<p>современные информационные технологии и программные средства, включая инструменты бизнес-аналитики, обработки и анализа данных</p>	<p>2.Применяет приемы классификации и выбора подходящих измерительных шкал при описании организационных систем, происходящих в них процессов и явлений.</p> <p>3. Использует навыки организации и проведения качественных и количественных исследований анализа информации, подготовки аналитических отчетов о состоянии и динамики развития рынков товаров и услуг.</p>	<p>решений.</p> <p><b>Знать:</b> Приемы классификации и выбора подходящих измерительных шкал при описании организационных систем.</p> <p><b>Уметь:</b> Применять приемы классификации и выбирать подходящие измерительных шкалы для описания организационных систем, а также происходящих в них бизнес-процессов.</p> <p><b>Знать:</b> Теоретические основы проведения качественных и количественных исследований анализа информации, подготовки аналитических отчетов о состоянии и динамики развития рынков товаров и услуг.</p> <p><b>Уметь:</b> Использовать навыки организации и проведения качественных и количественных исследований, анализировать информацию, готовить аналитические отчеты о состоянии и динамики развития рынков товаров и услуг.</p>	<p>выполняемое в рамках процесса руководства и управления исполнением проекта.</p> <p>Б. Корректирующее действие, выполняемое в рамках процесса руководства и управления исполнением проекта.</p> <p>В. Предупреждающее действие, выполняемое в рамках процесса руководства и управления исполнением проекта.</p> <p>Г. Неутвержденные запросы на изменения, которые сначала должны пройти через процесс общего контроля изменений.</p> <p><b>Задание 2.</b> <i>Исходные данные:</i> Проект по реинжинирингу предприятия с бюджетом 8 500 000 рублей на дату отчета реализован на 65% вместо 52% запланированных. Привлечение дополнительных сотрудников со стороны подрядчика привело к росту фактической стоимости на 4% по отношению к запланированной для выполненного объема работ.</p> <p><i>Задание:</i> Определите сколько составит разница между прогнозным бюджетом и запланированным, если принять в расчет, что в дальнейшем и стоимость, и скорость выполнения работ останутся неизменными по отношению к отчетному периоду?</p> <p><b>Задание 3.</b> Вы - менеджер проектов в компании «Формула». Ваш проект предусматривает установку новой системы бухгалтерского учета. В данный момент вы занимаетесь процессами мониторинга и контроля рисков. Вы идентифицировали несколько проблем и их причины.</p>
---	--	--	---

		<p><b>Задание:</b> Составьте и обоснуйте какую диаграмму вы используете для показа проблемы, ее причин и следствий?</p> <p>А. Диаграмму дерева решений.</p> <p>Б. Диаграмму «рыбья кость».</p> <p>В. Диаграмму бенчмаркинга.</p> <p>Г. Диаграмму дерева моделирования.</p>
--	--	--

### **Перечень примерных контрольных вопросов к экзамену**

1. История управления проектами, как части менеджмента.
2. Классификация проектов с конкретными примерами.
3. Понятие проекта, и его свойства.
4. Суть основных международных стандартов управления проектами.
5. Проведите сравнение функций традиционного и проектного менеджмента.
6. Охарактеризуйте участников и заинтересованных сторон проекта.
7. Определите в чём заключаются интересы заинтересованных сторон проекта
8. Охарактеризуйте критерии целеполагания проекта.
9. Раскройте содержание фаз жизненного цикла проекта.
10. Приведите соответствие типов организационных структур реализации конкретных видов проектов.
11. В чем смысл и суть системы управления проектами.
12. Типичные ошибки начального этапа проекта.
13. Цели совещания по определению проекта и его участники.
14. Формирование идеи проекта.
15. Прединвестиционная фаза проекта (состав и содержание).
16. Техничко-экономическое обоснование проекта.
17. Методология распределения обязанностей в составе проектной команды.
18. Процессы управления ресурсами проекта.
19. Основные методы планирования проекта.
20. Какова идея графиков Ганта, их преимущества и недостатки.

21. Понятие сетевых графиков, основные способы их построения.
22. Управление командой проекта.
23. Влияние рисков на проект.
24. Управление стоимостью проекта.
25. Процессы при завершении проекта.

### **Пример экзаменационного билета**

Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение  
высшего образования

**«ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»  
(Финансовый университет)**

Департамент менеджмента и инноваций  
Дисциплина «Проектный менеджмент: базовый курс»  
Факультет «Высшая школа управления»  
Форма обучения очная  
Семестр 4  
Профиль «Логистика»

ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № \_\_\_\_

#### **1. Теоретический вопрос (20 баллов)**

*Укажите типичные ошибки начального этапа проекта.*

#### **2. Тестовые задания (10 баллов)**

1. *Что из ниже перечисленного не является формой проектного финансирования:*
  - а) финансирование с полным регрессом на заемщика
  - б) финансирование без права регресса на заемщика
  - в) финансирование с ограниченным правом регресса на заемщика
  - г) финансирование с не ограниченным правом регресса на заемщика
2. *Какое из перечисленных направлений не является направлением государственной поддержки и регулирования предпринимательства:*
  - а) формирование нормативно-правовой базы поддержки и развития предпринимательства
  - б) формирование государственной программы производства экологически чистых продуктов
  - в) совершенствование системы финансовой поддержки малого предпринимательства



- г) совершенствование нормативной базы по поддержке малого и среднего предпринимательства

3. Понятие "инвестиционная привлекательность проекта" распространяется на:

- а) интересы и цели инициаторов проекта
- б) краткосрочные и долгосрочные цели инвестора
- в) администрации регионов, где действует предприятие - инициатор проекта
- г) других участников проекта

4. Календарное планирование не включает в себя:

- а) планирование содержания проекта
- б) определение последовательности работ и построение сетевого графика
- в) планирование сроков, длительностей и логических связей работ и построение диаграммы Ганта
- г) определение себестоимости продукта проекта

5. Что является основной целью сетевого планирования:

- а) Управление трудозатратами проекта
- б) Снижение до минимума времени реализации проекта
- в) Максимизация прибыли от проекта
- г) Определение последовательностей выполнения работ

### 3. Практико-ориентированное задание (30 баллов)

*Задано:* На фирме обсуждаются два проекта. У проекта «А» период окупаемости составляет 18 месяцев. У проекта «В» стоимость 7 830 000 рублей, ожидаемый входящий денежный поток в первый год 290 000 рублей в месяц, далее – 1 450 000 рублей в квартал.

*Найти:*

1. Определить срок окупаемости проекта «В».
2. Какой проект более выгодный для фирмы?

Подготовил:

Утверждаю:

Зам. руководителя

Департамента менеджмента и инноваций

Дата « » \_\_\_\_\_ 202\_\_ г.

## **8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины**

### **Основная литература**

1. Зуб, А. Т. Управление проектами : учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 422 с. — (Высшее образование). — Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/511087> (дата обращения: 14.12.2022). — Текст : электронный.

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, 2022. — 383 с. — (Высшее образование). — Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/468486> (дата обращения: 16.11.2022). — Текст : электронный.

### **Дополнительная литература**

3. Романова, М.В. Управление проектами: учебное пособие по спец. "Менеджмент организации" / М.В. Романова. - Москва: Форум: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 256 с. - (Высшее образование). - Текст: непосредственный. - То же. - 2022. - ЭБС ZNANIUM.com. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1860010> (дата обращения: 24.11.2022). - Текст: электронный.

4. Попов, Ю.И. Управление проектами: учебное пособие / Ю.И. Попов, О.В. Яковенко. - Москва: Инфра-М, 2011, 2013. - 208 с. - (Учебники для программы MBA). - Текст: непосредственный. - То же. - 2021. - ЭБС ZNANIUM.com. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1153780> (дата обращения: 17.11.2022). - Текст: электронный.

5. Поташева, Г. А. Управление проектами (проектный менеджмент) : учебное пособие / Г.А. Поташева. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 224 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/17508. - ЭБС ZNANIUM.com. - URL:

<https://znanium.com/catalog/product/1840953> (дата обращения: 11.11.2022). – Текст : электронный.

6. Черняк В.З. Принципы управления инновационными рисками на разных стадиях проекта: монография / В.З. Черняк. - Москва: Русайнс, 2016. - 202 с. — ЭБС BOOK.ru. - URL: <https://book.ru/book/921416> (дата обращения: дата обращения: 22.11.2022). — Текст : электронный.

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

1. Электронная библиотека Финансового университета (ЭБ) <http://elib.fa.ru/>
2. Электронно-библиотечная система BOOK.RU <http://www.book.ru>
3. Электронно-библиотечная система «Университетская библиотека ОНЛАЙН» <http://biblioclub.ru/>
4. Электронно-библиотечная система Znanium <http://www.znanium.com>
5. Электронно-библиотечная система издательства «ЮРАЙТ» <https://www.biblio-online.ru/>
6. Деловая онлайн-библиотека Alpina Digital <http://lib.alpinadigital.ru/>
7. Научная электронная библиотека eLibrary.ru <http://elibrary.ru>
8. Электронная библиотека <http://grebennikon.ru>
9. Национальная электронная библиотека <http://нэб.рф/>
10. Электронная библиотека диссертаций Российской государственной библиотеки <https://dvs.rsl.ru/>

## **10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины Методические рекомендации по подготовке к проектной работе**

Выполнения проектной работы необходимо для закрепления, углубления и систематизации теоретических знаний и практических навыков, полученных студентами в ходе изучения дисциплины «Проектный менеджмент: базовый курс».

*Цель проектной работы* – анализ ситуации и выработка практических решений совместными усилиями проектной группы по конкретному проекту, который выбран проектной группой. Для этого формируются группы по 3-4 человека.

Проектная работа основана на анализе конкретных случаев и выполняется в форме «Сквозного кейса» по выбранной теме в течении всего учебного семестра. Ситуации для анализа собираются и описываются с помощью проектных шаблонов.

Проектная работа предназначена для совершенствования навыков и получения опыта в следующих областях: выявление, отбор и решение проблем проекта; работа с информацией, осмысление значения деталей, описанных в ситуации; анализ и синтез информации и аргументов; работа с известными шаблонами (лучшими проектными практиками); оценка альтернатив при принятии проектных решений; умение работать в группе.

Анализ предложенных шаблонов (лучших проектных практик) при выполнении проектной работы является самостоятельным методом обучения, но его основа – поиск обучающимися решения конкретной ситуации, поэтому относится к поисково-исследовательским технологиям

Представление результатов должно быть в виде готовой презентации группы.

### **Методические рекомендации по изучению дисциплины**

Изучение дисциплины «Проектный менеджмент: базовый курс» необходимо начинать с предварительного ознакомления с рабочей программой по дисциплине. Необходимо ознакомиться с содержанием рабочей программы дисциплины, с целями и задачами, сформулированными в данной дисциплине, ее связями с другими дисциплинами образовательной программы, списком литературы и методическими разработками по данной дисциплине, имеющимися на образовательном портале университета и сайте департамента «Менеджмент».

Обучение по данной дисциплине проходит в форме лекционных, и семинарских занятий. Во время лекционных занятий преподаватель, как правило, дает основной теоретический материал изучаемой дисциплины в объеме, необходимом для последующей семинарской проработки. Формат семинарских занятий в рамках данной дисциплины играет особую роль, поэтому для эффективного закрепления теоретического материала и способности студентов применить его на практике в условиях моделирования реальной ситуации при подготовке проектов и программ предлагается использовать в учебном плане и рабочей программе по изучаемой дисциплине занятия, проводимые в форме кейсов. Содержание практических задач подготовлено преподавателем как на основе реальных примеров из практики, так и на основе информации из открытых источников в отношении успешных и неудачных проектов и программ.

Студентам, пропустившим занятия (независимо от причин), и не подготовившимся к семинарскому занятию, рекомендуется не позже чем в 2-недельный срок явиться на консультацию к преподавателю и отчитаться по теме, рассматриваемой на занятии.

Самостоятельная работа студентов включает в себя выполнение по каждой теме учебной дисциплины предложенных преподавателем заданий, которые ориентированы на более глубокое усвоение материала изучаемой дисциплины. К выполнению заданий для самостоятельной работы предъявляются следующие требования: задания должны исполняться самостоятельно и представляться в установленный срок, а также соответствовать установленным требованиям по оформлению.

### **Методические рекомендации по подготовке к лекционным занятиям (теоретический курс)**

Темы курса следует изучать в той последовательности, в какой они приведены в рабочей программе. При изучении отдельной темы следует:

- внимательно прочитать текст лекции;
- разобрать приведенные в лекции примеры решения задач;

- ответить на контрольные вопросы теоретического характера;
- решить практические задания, добиваясь совпадения с приведенными ответами.

Конспектирование лекций ведется в специально отведенной для этого тетради, каждый лист которой должен иметь поля для дополнительных записей, пометок из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений. Необходимо записывать тему и план лекций, рекомендуемую литературу к теме. В конспекте дословно записываются определения понятий, термины, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных положений и процессов, нормативно-правовые выводы и практические рекомендации преподавателя. Перед очередной лекцией необходимо просмотреть конспект предыдущей лекции, поскольку изучение последующих тем курса «Проектный менеджмент: базовый курс» опирается на знания, полученные по ранее рассмотренным темам. При затруднениях в восприятии материала следует обратиться к основной литературе по данной дисциплине или непосредственно к нормативным документам, которые указываются преподавателем по изучаемой теме. Если изучение изложенного материала самостоятельно вызывает затруднения, то следует обратиться к преподавателю (по графику его консультаций) или к преподавателю на практических занятиях с уточняющими вопросами с целью уяснения теоретических положений, разрешения спорных ситуаций.

#### **Методические рекомендации по подготовке к семинарским занятиям**

В ходе подготовки к семинарским занятиям изучить основную литературу, ознакомиться с дополнительной литературой, новыми публикациями в периодических изданиях: журналах, газетах и т.д. При этом учесть рекомендации преподавателя и требования учебной программы. Необходимо помнить, что на лекции обычно рассматривается не весь материал, а только его часть. Остальная его часть восполняется в процессе самостоятельной работы. В связи с этим работа с рекомендованной литературой обязательна. Особое внимание при этом

необходимо обратить на содержание основных положений и выводов, объяснение явлений и фактов, уяснение практического приложения рассматриваемых теоретических вопросов. В процессе этой работы студент должен стремиться понять и запомнить основные положения рассматриваемого материала, примеры, поясняющие его, а также разобраться в иллюстративном материале.

При подготовке к семинарским занятиям студентам следует:

- подобрать рекомендованную преподавателем литературу к конкретному занятию;
- до очередного семинарского занятия по рекомендованным литературным источникам проработать лекционный материал, соответствующей темы занятия;
- при подготовке к семинарским занятиям следует обязательно использовать не только лекции, учебную литературу, но и нормативно-правовые акты;
- теоретический материал следует соотносить с правовыми нормами, так как в них могут быть внесены изменения, дополнения, которые не всегда бывают отражены в учебной литературе;
- в начале занятия задать преподавателю вопросы по материалу, вызвавшему затруднения в его понимании и освоении при решении задач, заданных для самостоятельного решения;
- на занятии доводить каждую задачу до окончательного решения, демонстрировать понимание проведенных расчетов (анализов, ситуаций), в случае затруднений обращаться к преподавателю;
- в ходе семинара давать конкретные, четкие ответы по существу вопросов.

### **Методические рекомендации по подготовке к дискуссии**

Цель дискуссии как интерактивного метода обучения состоит в создании комфортных условий обучения, при которых студент или слушатель чувствует свою интеллектуальную состоятельность, свою успешность. Именно это делает продуктивным сам процесс обучения, дает знания и навыки, создает базу для работы по решению проблем после того, как обучение закончится. Дискуссия,

как один из методов интерактива, представляет собой целенаправленное обсуждение определенного конкретного вопроса, которое сопровождается обменом идеями, мнениями, мыслями между студентами группы.

Принципы работы на интерактивном занятии в форме дискуссии:

- каждый участник дискуссии по любому вопросу имеет право на собственное мнение;
- отсутствие прямой критики личности, критике может подвергнуться только идея;
- все, что обсуждается и говорится во время дискуссии – не руководство к действию, а информация к размышлению.

### **Методические рекомендации по подготовке к анализу кейсов**

Анализ кейсов является самостоятельным методом обучения, но его основа – поиск обучающимися решения конкретной ситуации, поэтому относится к поисково-исследовательским технологиям. Метод основан на анализе конкретных случаев. Ситуации (случаи) для анализа собираются и описываются специальным образом. Метод предназначен для совершенствования навыков и получения опыта в следующих областях: выявление, отбор и решение проблем; работа с информацией, осмысление значения деталей, описанных в ситуации; анализ и синтез информации и аргументов; работа с предположениями и заключениями; оценка альтернатив; принятие решений; умение работать в группе. Цель метода – проанализировать ситуацию и выработать практическое решение совместными усилиями группы учащихся. Ситуация должна быть взята из практики.

Решение кейса рекомендуется проводить в пять этапов:

1. Ознакомление с ситуацией, ее особенностями;
2. Выделение основной проблемы (основных проблем); выделение фактов и персоналий, которые могут реально воздействовать;
3. Предложение концепций или идей для «мозгового штурма»;
4. Анализ последствий принятия того или иного решения;



5. Решение кейса – предложение одного или нескольких вариантов (последовательности действий), указание на возможное возникновение проблем, механизмы их предотвращения и решения.

Представление результатов может быть в письменной или устной форме, индивидуально или в группе. Максимальная польза из работы над кейсами будет извлечена в том случае, если студенты при предварительном знакомстве с ними будут придерживаться систематического подхода к их анализу. Для этого:

1. Выпишите из соответствующей литературы ключевые идеи, для того, чтобы освежить в памяти теоретические представления, концепции и подходы, которые вам предстоит использовать при анализе кейса;

2. Бегло прочтите кейс, чтобы составить о нем общее представление;

3. Внимательно прочтите вопросы к кейсу и убедитесь в том, что Вы хорошо поняли, что от Вас требуется;

4. Вновь прочтите текст кейса, внимательно фиксируя все факты и проблемы, имеющие отношение к поставленным вопросам;

5. Подумайте, какие идеи и концепции соотносятся с проблемами, которые Вам предлагается рассмотреть при работе с кейсом.

### **Методические рекомендации по подготовке к экзамену**

Обязательным условием допуска студента к экзамену является посещение лекций, систематическая работа на семинарских занятиях, выполнение, представление в срок преподавателю и успешная защита домашнего творческого задания на положительную оценку. Активная работа студента в семестре будет способствовать успешной сдаче экзамена.

Желательно готовиться к итоговому контролю по курсу в группе (2–3 чел.) по следующему плану:

1. Внимательно прочтите вопросы по курсу.

2. Распределите темы подготовки по блокам и дням.

3. Составьте план ответа на каждый вопрос.

Положительная оценка при ответе на теоретический вопрос складывается из умения оперировать понятиями, из знания конкретного материала и знания контекста вопроса. Ответ должен быть развернутым и аргументированным.

Для подготовки к решению задач желательно объединяться в коллективы и разбирать типовые или полученные на практических занятиях задачи.

## **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:

- Windows Microsoft office
- Антивирус Kaspersky

11.2 Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы:

- Информационно-правовая система «Гарант».
- Информационно-правовая система «Консультант Плюс».
- Электронная энциклопедия: <http://ru.wikipedia.org/wiki/Wiki>
- Система комплексного раскрытия информации «СКРИН» - <http://www.skrin.ru/>

11.3 Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации. - не используются

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

Для осуществления образовательного процесса в рамках дисциплины необходимо наличие специальных помещений.

Специальные помещения представляют собой учебные аудитории для проведения лекций, семинарских и практических занятий, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной

аттестации, а также помещения для самостоятельной работы и помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования.

Специальные помещения должны быть укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации большой аудитории.

Проведение лекций и семинаров в рамках дисциплины осуществляется в помещениях:

- оснащенных демонстрационным оборудованием;
- оснащенных компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет»;
- обеспечивающих доступ в электронную информационно-образовательную среду университета.