

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

Ярославский филиал Финуниверситета

Кафедра «Менеджмент и общегуманитарные науки»

СОГЛАСОВАНО
Генеральный директор
ПАО «Автодизель» (ЯМЗ)

А. А. Матюшин
(подпись)

21 апреля 2026 г.

УТВЕРЖДАЮ
Директор Ярославского филиала
Финансового университета

В. А. Кваша
(подпись)

21 апреля 2026 г.

Автор: С.О. Кузнецова

ПРОЕКТНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ: БАЗОВЫЙ КУРС

Рабочая программа дисциплины
для студентов, обучающихся по направлению (ям) подготовки
38.03.02 Менеджмент,
профиль: «Логистика»
(очная форма обучения)

Рекомендовано Ученым советом Ярославского филиала Финуниверситета (протокол № 35 от 21.04.2026)

*Одобрено кафедрой «Менеджмент и общегуманитарные науки»
(протокол № 09 от 14.04.2026)*

Ярославль 2026

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	5
4. Объем дисциплины в зачетных единицах и в академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы обучающихся (в семестре, в сессию)	5
5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием объемов (в академических часах) и видов учебных занятий	6
5.1 Содержание дисциплины	6
5.2 Учебно-тематический план	8
5.3. Содержание семинаров, практических занятий.....	9
6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине.....	12
6.1. Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины, формы внеаудиторной самостоятельной работы.....	12
6.2. Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю.....	14
7.Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине.....	20
7.1. Перечень компетенций с указанием индикаторов их достижения в процессе освоения образовательной программы	20
7.2. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки индикаторов достижения компетенций, умений и знаний	20
7.3. Соответствующие приказы, распоряжения ректората о контроле уровня освоения дисциплин и сформированности компетенций студентов.....	26
8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины	26
9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины.....	27
10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины.....	27
11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения информационных справочных систем	28
12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине.....	28

1. Наименование дисциплины

Дисциплина Б.1.1.3.14. «Проектный менеджмент: базовый курс»

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

Дисциплина «Проектный менеджмент: базовый курс» обеспечивает формирование следующих компетенций:

Таблица 1 – Структура планируемых результатов обучения по дисциплине

Код компетенции	Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Результаты обучения (умения и знания), соотнесённые с компетенциями/индикаторами достижения компетенции
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: - применение навыков аргументированного структурированного описания проблемной ситуации. Уметь: - использовать навыки аргументированного структурированного описания проблемной ситуации.
		2. Обосновывает системную формулировку цели и постановку задачи управления.	Знать: - теоретические основы системной формулировки целей и постановки задач управления. Уметь: - использовать проектные методы управления формулировки целей и постановки задач.
		3. Взвешенно и системно подходит к анализу ситуации, формулировке критериев и условий выбора.	Знать: - основы проведения анализа ситуации с целью формулировке критериев и условий выбора. Уметь: - проводить анализ ситуации с целью формулировки 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: - основы анализа, критического переосмысления своего выбора, сопоставляя с альтернативными подходами. Уметь: - оценивать последствия принимаемых решений.

		5. Корректно использует процедуры целеполагания, декомпозиции и агрегирования, анализа и синтеза при решении практических задач управления и подготовке аналитических отчетов.	Знать: - теоретические основы целеполагания, декомпозиции и агрегирования, анализа и синтеза при решении практических задач. Уметь: - при решении практических задач управления и подготовки аналитических отчетов использовать методики целеполагания, декомпозиции и агрегирования, анализа и синтеза.
		6. Логично последовательно и убедительно излагает в отчете цели, задачи, теорию и методологию исследования, результаты и выводы.	Знать: - логику, последовательность изложения цели в отчете, теорию и методологию исследования, оформление результатов и выводов. Уметь: - логично, последовательно и убедительно излагать в отчете цели, задачи, теорию и методологию исследования, результаты и выводы.
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: - методы получения информации, ее анализа для построения моделей и интерпретации результатов моделирования. Уметь: - использовать методы получения информации, ее анализа для построения моделей и интерпретации результатов моделирования.
		2. Владеет навыками реализации бизнес-идеи и формирования бизнес-моделей.	Знать: - приемы классификации и выбора подходящих измерительных шкал при формировании бизнес-моделей, происходящих в них процессов и явлений. Уметь: - применять приемы классификации и выбора подходящих измерительных шкал при описании организационных систем, происходящих в них процессов и явлений.
		3. Владеет методами анализа и расчета экономических и финансовых показателей и формирования бизнес-плана.	Знать: - теоретические основы и навыки организации и проведения качественных и количественных исследований анализа информации, финансовых показателей и формирования бизнес-плана. Уметь:

			- использовать навыки организации и проведения качественных и количественных исследований анализа информации, финансовых показателей и формирования бизнес-плана.
ПKN-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: - теоретические знания в области теории и практики стратегического менеджмента. Уметь: - применять теорию и практику 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 Уметь: - в управлении деятельностью организации применять стратегические, тактические и оперативные решения.
		3. Проводит стратегический анализ макро- и микросреды организации, владеет навыками оценки ее конкурентоспособности и формирования компетенций и не копируемых конкурентных преимуществ компании.	Знать: - основы стратегического анализа макро- и микросреды. Уметь: - владеть навыками оценки ее конкурентоспособности и формирования компетенций и не копируемых конкурентных преимуществ компании.

3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Проектный менеджмент: базовый курс» Б.1.1.3.14 является дисциплиной общепрофессионального цикла обязательной части образовательной программы по направлению 38.03.02 «Менеджмент», профиль «Логистика», очная 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)

Таблица 2 – Объем дисциплины в зачетных единицах и академических часах

Вид учебной работы по дисциплине	Всего	Семестр 4
----------------------------------	-------	-----------

	(в з.е. и часах)	(в часах)
Общая трудоемкость дисциплины	5 з. е. / 180 ч.	180 ч.
Контактная работа – Аудиторные занятия	68	68
<i>Лекции</i>	34	34
<i>Семинары, практические занятия</i>	34	34
Самостоятельная работа	112	112
Вид текущего контроля	Проектная работа	Проектная работа
Вид промежуточной аттестации	Экзамен	Экзамен

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

5.1 Содержание дисциплины

Тема 1. Концептуальные основы проектного менеджмента.

История формирования методологии управления проектом. Основные понятия: проект и управление проектом. Классификация типов проектов. Масштаб проектной деятельности: проект, программа, портфель проектов. Целеполагание проекта. Тройное ограничение проекта. Критерии успешности проекта и его границы. Разработка критериев выбора проекта. Основные методы выбора проекта. Модель жизненного цикла проекта. Отличие проектного управления от традиционного управления. Основные ассоциации по управлению проектами. Процессный подход к управлению проектами. Стандарты в области управления проектами. Сертификация по управлению проектами.

Тема 2. Основные факторы, влияющие на проекты.

Понятие окружения проектов. Система «окружающая среда». Аспекты окружения проекта и их характеристика. Политический и территориальный аспект. Экологический аспект. Выявление и оценка стейкхолдеров проекта. Модель Менделоу. Управление отношениями со стейкхолдерами проекта. Управление вовлечением заинтересованных сторон. Контроль вовлечения заинтересованных сторон. Сущность управления рисками. Основные понятия и структура управления рисками. Планирование управления рисками. Неопределенность и риск. Идентификация рисков. Алгоритм анализа рисков. Количественный и качественный анализ проектных рисков. Матрица рисков. Методы снижения рисков. Экономические результаты рисков. Планирование реагирования на риски. Организация работ по управлению рисками.

Тема 3. Управление содержанием проекта.

Основные методы планирования проекта. Планирование управления содержанием проекта. Разработка и документирование планов проекта. Основные принципы разработки плана управления проектом. Система планов проекта. Основные уровни планирования. Планирование целей и содержания проекта. Понятие «продукт проекта». Требования к продукту проекта. Приоритезация требований к продукту. Декомпозиция в проектном менеджменте. Иерархическая структура работ (ИСР) проекта. Структурная декомпозиция продукта проекта (СДП). Правила разработки и формы представления ИСР проекта. Разработка устава, паспорта проекта. Содержание и роль устава проекта.

Тема 4. Роли и человеческие ресурсы в проекте.

Определение понятия «ресурс». Виды ресурсов проекта. Иерархическая структура ресурсов проекта. Процессы управления ресурсами проекта. Управление ролями в проекте. Роли в проектах, программах, портфелях. Понятия «организационная структура проекта по исполнителям, организация исполнения проекта». Виды организационных структур, их преимущества и недостатки. Формирование и развитие команды проекта. Основные характеристики команды проекта. Матрица распределения ролей и ответственности в проекте (матрица RACI). Организационная культура команды проекта. Мотивация и стимулирование команды проекта. Оценка эффективности команды проекта. Управление коммуникациями проекта. Модели коммуникаций. Управление конфликтами в проекте. Лидерство и роль менеджера в управлении проектами. Организация совместной деятельности команды проекта.

Тема 5. Управление сроками проекта.

Календарные планы и правила их построения. Определение последовательности работ проекта (сетевое планирование). Сетевые модели и правила их построения. Основные методы календарно- сетевого планирования проекта (CPM и PERT). Расчёт сетевых графиков. Основные идеи, преимущества и недостатки, способы построения, дополнительные возможности, «узкие места». Методы оценки длительности работ проекта. Составление расписания проекта. Диаграмма Ганта. Информационные системы планирования и управления проектами. Основные настройки будущего проекта.

Тема 6. Финансирование проектов и управление стоимостью проекта.

Финансирование, смета и бюджет проекта. Источники и организационные формы финансирования проектов. Организация финансирования проектов. Управление стоимостью проекта. Процессы системы управления стоимостью проекта. Оценка стоимости проекта. Виды оценок стоимости и их цели. Структура стоимости проекта. Основные принципы управления стоимостью проекта. Методы контроля стоимости проекта. Основы экономической оценки эффективности проектов. Процесс дисконтирования. Основные критерии оценки эффективности инвестиционных проектов (чистая дисконтированная стоимость, срок окупаемости, внутренняя норма доходности, рентабельность инвестиций). Взаимосвязь показателей.

Юнит-экономика проекта. Ключевые метрики юнит-экономики. Оценка и контроль показателей эффективности проекта в ходе и по итогам его реализации. Материально-техническое обеспечение проекта. Управление закупками и поставками ресурсов проекта. Управление запасами ресурсов проекта.

Тема 7. Контроль, управление изменениями и качеством в проекте.

Цели и содержание контроля проекта. Система контроля проекта. Мониторинг работ по проекту. Требования к системе контроля. Принципы построения эффективной системы контроля. Управление изменениями в проекте. Стратегии управления изменениями. Отслеживание хода выполнения проекта. Отчеты о выполнении проекта. Менеджмент качества проекта. Основные принципы менеджмента качества проекта. Методы менеджмента качества проекта. Применение международных стандартов в системах менеджмента качества проекта. Планирование управления качеством. Инструменты управления и контроля качества. Система методов, инструментов и мероприятий, направленных на выполнение требований участников проекта к качеству самого проекта и его продукции. ГОСТ Р ИСО 10006-2019 «Руководящие указания по менеджменту качества в проектах». Обеспечение качества. Контроль качества. Аудит качества проекта.

Тема 8. Современные тенденции развития проектного менеджмента.

Современные тенденции развития управления проектами. Гибкий и гибридный подходы к управлению проектами. Гибкие методы управления проектами. Причины внедрения системы управления проектами в организации на современном этапе. Сущность системы управления проектами в организации. Корпоративная система управления проектами. Проектный офис. Этапы внедрения системы управления проектами в организации. Организационные изменения при внедрении системы управления проектами и их характеристика.

5.2 Учебно-тематический план

Таблица 3 – Содержание учебно-тематического плана изучения дисциплины

№ п/п	Наименование тем (раздела) дисциплины	Трудоемкость						Формы теку- щего контроля успеваемости
		Всего	Аудиторная работа				Само- стоя- тельная работа	
			Общая	Лекции	Семи- нары и практи- ческие занятия	В т. ч. в ин- терак- тивных фор- мах		
1	Тема 1. Концеп- туальные основы проектного ме- неджмента	22	8	4	4	2	14	Дискуссия, раз- бор сквозного кейса.
2	Тема 2. Основ- ные факторы, влияющие на проекты	22	8	4	4	2	14	Дискуссия, раз- бор сквозного кейса.

3	Тема 3. Управление содержанием проекта	26	12	6	6	3	14	Дискуссия, разбор сквозного кейса.
4	Тема 4. Роли и человеческие ресурсы в проекте	22	8	4	4	2	14	Дискуссия, разбор сквозного кейса.
5	Тема 5. Управление сроками проекта	22	8	4	4	2	14	Дискуссия, разбор сквозного кейса.
6	Тема 6. Финансирование проектов и управление стоимостью проекта	22	8	4	4	2	14	Дискуссия, разбор сквозного кейса.
7	Тема 7. Контроль, управление изменениями и качеством в проекте	22	8	4	4	2	14	Дискуссия, разбор сквозного кейса.
8	Тема 8. Современные тенденции развития проектного менеджмента	22	8	4	4	2	14	Дискуссия, разбор сквозного кейса.
Итого за семестр:		180	68	34	34	17	112	Проектная работа
		100%	38%	19%	19%	25%	62%	

5.3. Содержание семинаров, практических занятий

Таблица 4 – Темы дисциплины, формы проведения и содержание семинаров и практических занятий

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. Концептуальные основы проектного менеджмента	1. Основные понятия проектного менеджмента. 2. Участники проекта и методы управления. 3. Обзор стандартов по управлению проектами проектом. 4. Организация выполнения проекта, в т.ч. организация работы в программе «YouGile» для мониторинга хода выполнения проектной работы. 5. Обоснование идеи проекта, целеполагание проекта.	Фронтальный опрос студентов в контексте тематики занятия. Дискуссия по теме целеполагание проекта, SMART-требования. Групповое обсуждение пула задач из цикла «Сквозной кейс».

	<i>Рекомендованная литература:</i> Раздел 8: 1, 2, 3; Раздел 9: 1 – 14.	
Тема 2. Основные факторы, влияющие на проекты	1. Понятие окружения проектов. Внешняя и внутренняя среда проекта. 2. Элементы системы окружения проектов. 3. Типовые заинтересованные стороны проекта. 4. Выявление и оценка стейкхолдеров проекта (инструменты: Карта стейкхолдеров, Реестр стейкхолдеров, Модель Митчелла-Агле-Вуда. Модель Менделоу). 5. Стратегии вовлечения стейкхолдеров в проект. 6. Неопределенность и риск. Измерение рисков. 7. Анализ проектных рисков. 8. Методы и стратегии работы с рисками в проекте. 9. Содержание реестра рисков. <i>Рекомендованная литература:</i> Раздел 8: 1-8; Раздел 9: 1 – 14.	Устный опрос, расчетно-аналитические задания, разбор кейсов. Командная работа. Групповое обсуждение пула задач из цикла «Сквозной кейс»: структурирование идеи и составление «Устава проекта».
Тема 3. Управление содержанием проекта	1. Взаимосвязь целей, содержания и выгод проекта. 2. Планирование проекта. Понятия, определения, процессы. 3. Содержание проекта и продукта. Требования к проекту и продукту проекта. 4. Способы описания продукта проекта. 5. Иерархическая структура работ (ИСР) проекта. <i>Рекомендованная литература:</i> Раздел 8: 1-8; Раздел 9: 1 – 14.	Устный опрос, доклады, разбор кейсов, групповая дискуссия, тестирование. Командная работа.
Тема 4. Роли и человеческие ресурсы в проекте	1. Организация выполнения проекта, организационная структура проекта по исполнителям. 2. Коммуникации проекта и их роль в его успехе. 3. Роли в проекте. 4. Управление командой проекта. 5. Конфликты в проекте. <i>Рекомендованная литература:</i> Раздел 8: 1-8; Раздел 9: 1 – 14.	Устный опрос, доклады, разбор кейсов, групповая дискуссия, тестирование. Командная работа.
Тема 5. Управление сроками проекта	1. Временные параметры работ проекта. 2. Сетевое планирование в проекте.	Устный опрос, расчетно-аналитические задания, групповая дискуссия. Командная работа.

	3. Разработка и расчёт сетевых графиков. 4. Построение календарного плана. Диаграмма Ганта. 5. Разработка и расчёт сетевых графиков с использованием современных информационных систем и технологий по управлению проектами. <i>Рекомендованная литература:</i> Раздел 8: 1-8; Раздел 9: 1 – 14.	
Тема 6. Финансирование проектов и управление стоимостью проекта	1. Основы экономической оценки эффективности проектов. 2. Процесс дисконтирования. 3. Основные критерии оценки эффективности инвестиционных проектов (чистая дисконтированная стоимость, срок окупаемости, внутренняя норма доходности, рентабельность инвестиций). 4. Взаимосвязь показателей при оценке эффективности проектов. 5. Юнит-экономика проекта. Ключевые метрики юнит-экономики. <i>Рекомендованная литература:</i> Раздел 8: 1-8; Раздел 9: 1 – 14.	Устный опрос, расчетно-аналитические задания, групповая дискуссия. Командная работа.
Тема 7. Контроль, управление изменениями и качеством в проекте	1. Процессы контроля и мониторинга при исполнении проекта. 2. Внесение изменений в планирующие документы в ходе исполнения проекта с использованием современных информационных систем и технологий по управлению проектами. 3. Менеджмент качества и пути его обеспечения. <i>Рекомендованная литература:</i> Раздел 8: 1-8; Раздел 9: 1 – 14.	Устный опрос, доклады, разбор мини-кейсов, групповая дискуссия, тестирование. Командная работа.
Тема 8. Современные тенденции развития проектного менеджмента	1. Современные системы управления проектами. 2. Портфели и программы проектов. 3. Проектный офис. 4. Гибкое и гибридное управление проектами. <i>Рекомендованная литература:</i> Раздел 8: 1-8; Раздел 9: 1 – 14.	Устный опрос, доклады, разбор мини-кейсов, групповая дискуссия.

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

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

К внеаудиторным формам самостоятельной работы студентов относятся:

- подготовка к семинарским занятиям;
- подготовка домашней письменной работы (контрольная работа, эссе, расчетно-аналитическая работа, домашнее творческое задание, проектная работа);
- подготовка к зачету или экзамену.

На семинарских занятиях все студенты должны принимать активное участие в обсуждении изучаемых вопросов и уметь демонстрировать знание практического материала. При выступлении, студентам необходимо аргументировано излагать свою позицию, подкреплять ее конкретными данными, уметь обобщать, аргументировать и систематизировать статистические данные.

На семинарских занятиях преподаватель проверяет выполнение самостоятельных заданий и качество усвоения знаний.

Таблица 5 – Темы дисциплины, изучаемые вопросы и формы внеаудиторной самостоятельной работы

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение	Формы внеаудиторной самостоятельной работы
Тема 1. Концептуальные основы проектного менеджмента	1. История формирования методологии управления проектом. 2. Модель жизненного цикла проекта. 3. Техника управления проектом. Особенности эффективной реализации проекта. 4. Контур обратной связи. Отличие проектного управления от традиционного управления. 5. Сертификация по управлению проектами.	Подготовка к семинарским и практическим занятиям, изучение литературы и нормативного материала; подбор материала для тезисов докладов.
Тема 2. Основные факторы, влияющие на проекты	1. Аспекты окружения проекта и их характеристика. Политический, экономический, территориальный, экологический аспект. 2. Матрица оценки уровня вовлеченности заинтересованных сторон проекта. 3. Диаграмма причинно-следственных связей в управлении рисками проекта. 4. Стандарты в управлении рисками проекта. 5. Схема управления рисками согласно стандарту FERMA.	Подготовка к семинарским и практическим занятиям, изучение литературы и нормативного материала; подбор материала для тезисов докладов.

	6. Мероприятия по снижению рисков событий.	
Тема 3. Управление содержанием проекта	1. «Инициация проекта». Основные составляющие группы процессов инициации. 2. Разработка критериев выбора проекта. 3. Основные методы выбора проекта. Способы сбора информации о проекте. 4. Виды формальных результатов процесса инициации проекта. 5. Система планов проекта. 6. «Допущения» и «ограничения» в проекте.	Подготовка к семинарским и практическим занятиям, изучение литературы и нормативного материала; подбор материала для тезисов докладов.
Тема 4. Роли и человеческие ресурсы в проекте	1. Определение понятия «ресурс». 2. Концепция управления взаимодействиями в проекте. 3. Пять этапов управления взаимодействием. Информационный обмен, мониторинг и контроль с помощью связующих событий. 4. Модели коммуникаций. 5. Планирование управления человеческими ресурсами. 6. Основные роли в команде проекта. 7. Эффективность команды проекта. 8. Организация совместной деятельности команды проекта.	Подготовка к семинарским и практическим занятиям, изучение литературы и нормативного материала; подбор материала для тезисов докладов.
Тема 5. Управление сроками проекта	1. Определение понятия «управление продолжительностью проекта». Метод МКЦ. 2. Системы управления проектами: Microsoft Project, Project Expert, ПК «Аванта». 3. Организация этапов задач. 4. Задание крайних сроков и ограничений. 5. Планирование управления расписанием.	Подготовка к семинарским и практическим занятиям, изучение литературы и нормативного материала; подбор материала для тезисов докладов.
Тема 6. Финансирование проектов и управление стоимостью проекта	1. Оценка и контроль показателей эффективности проекта в ходе и по итогам его реализации. 2. Материально-техническое обеспечение проекта. 3. Управление закупками и поставками ресурсов проекта. 4. Управление запасами ресурсов проекта.	Подготовка к семинарским и практическим занятиям, изучение литературы и нормативного материала; подбор материала для тезисов докладов.
Тема 7. Контроль, управление изменениями и качеством в проекте	1. Требования к системе контроля. 2. Принципы построения эффективной системы контроля. 3. Отслеживание хода выполнения проекта.	Подготовка к семинарским и практическим занятиям, изучение литературы и нормативного материала; подбор

	4. Отчеты о выполнении проекта. 5. Планирование управления качеством. 6. Инструменты управления и контроля качества. 7. Аудиты качества. 8. Обеспечение качества. 9. Контроль качества.	материала для тезисов докладов.
Тема 8. Современные тенденции развития проектного менеджмента	1. Причины внедрения системы управления проектами в организации. 2. Информационная система управления проектами. 3. Организационные изменения при внедрении системы управления проектами и их характеристика. 4. Этапы внедрения системы управления проектами в организации. 5. Гибкое управление проектами.	Подготовка к семинарским и практическим занятиям, изучение литературы и нормативного материала; подбор материала для тезисов докладов.

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

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

Примеры тестовых заданий

1. 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.
2. 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.

3. 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.

4. Расчетная формула показателя «чистый дисконтированный доход», - это ...

- а) $\sum PV - \sum DI$;
- б) $\sum DI - \sum CF$;
- в) $\frac{\sum PV}{\sum DI}$;
- г) $\frac{\sum DI}{\sum PV}$;
- д) $\frac{\sum PV + \sum DI}{\sum DI}$.

5. Что можно разместить на самом нижнем уровне декомпозиции ИСР?

- а) крупные элементы продукта проекта;
- б) фазы жизненного цикла;
- в) детальные работы / пакеты работ;
- г) ключевые ограничения проекта.

Пример расчетно-аналитических заданий

Задание 1.

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.

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

Этап	Предшествующие этапы	Время выполнения, дней		
		Оптимистическое	Вероятное	Пессимистическое
А	-	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

Задание 3.

Капитальные вложения, связанные с осуществлением инновационного проекта, составили:

в 2025-м году - 6300 тыс. руб.,

в 2026-м году - 2200 тыс. руб.

Доход от реализации проекта:

в 2025-м году - 2600 тыс. руб.,

в 2026-м году - 3560 тыс. руб.,

в 2027-м году – 4600 тыс. руб.,

в 2028-м году - 5540 тыс. руб.

Определить чистый дисконтируемый доход, дисконтируемый индекс доходности и дисконтируемый срок окупаемости капитальных вложений с учетом ставки дисконтирования 13%.

Задание 4.

Ожидаемые результаты реализации инновационного проекта (новая технологическая линия) представлены в таблице:

Показатели	2025 год	2026 год	2027 год
Инвестиции, руб.	1 950 000	-	-
Выпуск продукции после освоения технологической линии, шт.	21 340	32 515	40 720
Оптовая цена ед.продукции	430	370	360
Себестоимость единицы продукции руб./шт.	285	280	270
Налоги и прочие отчисления от прибыли руб.	500 000	600 000	700 000

Определить экономическую эффективность проекта при норме дисконта 12% (NPV, DPP, DPI).

Примеры кейсов

Кейс 1. Организация избирательной кампании.

Предвыборную кампанию кандидата можно определить, как проект, выполняемый группой людей и направленный на выполнение конкретной задачи — победы в предвыборной борьбе. Это обусловлено тем, что предвыборная кампания обладает практически всеми обязательными признаками проекта. Во-первых, предвыборная кампания выполняется людьми (предвыборным штабом) и, следовательно, планируется, исполняется и управляется. Во-вторых, главная задача предвыборной кампании состоит в достижении конкретной цели — победы на выборах, привлечения как можно большего числа сторонников и т. д. В-третьих, предвыборная кампания ограничена во времени и ресурсах, имеет четко выраженные начало и окончание. В-четвертых, каждая кампания уникальна и неповторима, причем различаться могут и субъекты кампании, и методы ее проведения, и сроки. И наконец, в-пятых, избирательная кампания представляет собой последовательность взаимосвязанных действий и этапов.

Деятельность по управлению избирательной кампанией при этом сводится к разрешению трех основных ограничений: время, финансы, качество результата.

Задания к кейсу:

Проанализируйте проект проведения предвыборной кампании как объект управления.

Выявите факторы внешней среды, оказывающие наибольшее влияние на этот проект.

Идентифицируйте риски проекта. Выделите источники рисков, риск-события, последствия рисков, триггеры рисков.

Кейс 2. Организация лингвистического центра.

В последние годы все большую популярность приобретают школы иностранного языка, в частности английского. Существует несколько целевых групп, которые в наибольшей степени формируют спрос на их услуги:

- родители, желающие, чтобы их дети изучали иностранный язык с раннего возраста (минимум с 3 лет). Многие из них, даже отдавая ребенка в школу, где предусмотрено изучение иностранного языка с первого класса, тем не менее хотят, чтобы ребенок посещал дополнительные занятия;
- предприниматели, имеющие деловые контакты с иностранными партнерами;
- специалисты в различных отраслях (инженеры, врачи, психологи и др.), которым необходимо работать со специальной литературой на иностранных языках;
- лица, планирующие выехать за рубеж либо для работы, либо для продолжения образования.

В связи с этим было предложено организовать на базе МБОУ СОШ №1 в городе N лингвистический центр. Школа готова выделить для этого проекта шесть аудиторий общей площадью 200 кв. м во второй половине дня.

Ожидаемые результаты предлагаемого проекта:

- получение школой дополнительных финансовых средств для решения своих уставных задач;

- формирование у детей и взрослых интереса к изучению иностранных языков;
- удовлетворение потребностей жителей своего микрорайона и близлежащих районов в соответствующих образовательных услугах;
- создание новых возможностей для дополнительного образования учащихся СОШ №1, а также их успеваемости по иностранному языку.

Задания к кейсу:

1. Проанализируйте окружение проекта. Выявите факторы ближнего и дальнего окружения.
2. Укажите основных заинтересованных сторон проекта. Перечислите их возможные требования и ожидания от проекта.
3. Своим решением проведите оценку уровня власти и интереса заинтересованных сторон. Постройте матрицу влияния, используя модель Менделоу.
4. Предложите варианты стратегий взаимодействия и вовлечения заинтересованных сторон. Аргументируйте выбор стратегии. Раскройте содержание взаимодействия и воздействия на заинтересованные стороны.

Оценка знаний студентов осуществляется в баллах с учетом оценки работы в семестре (написание контрольной работы, аудиторных и домашних заданий, подготовка докладов и участие в обсуждениях на практических занятиях), оценки итоговых знаний (по результатам зачета или экзамена) и в соответствии с критериями Финансового университета реализуется следующим образом:

№ п/п	Вид отчетности	Баллы
1.	Работа в семестре	40
2.	Зачёт / Экзамен	60
3.	Итого:	100

Таблица 6- Формы текущего контроля успеваемости и их балльная оценка

Критерий оценки	Баллы	Методика оценки
Посещение аудиторных занятий	17	Математический расчет: $Оц = Кз \times Кб$ Где Оц – сумма баллов; Кз – количество занятий, посещенных студентом (max 17 занятий); Кб – количество баллов за одно занятие (max 1 балла)
Активность при проведении аудиторных занятий	11	По выбору студента: Доклад, презентация – 3 балла Активное участие в обсуждении – 3 балла Решение заданий – 3 балла
Активность при проведении внеаудиторной работы	12	Подготовка материалов и выступление на студенческих научных конференциях, в печатных изданиях, в том числе Университета - 6 баллов

С целью стимулирования систематической подготовки студентов к практическим и семинарским занятиям по дисциплине в течение семестра вводится ком-

плексный подход к оценке, получаемой студентами по итогам изучения дисциплины. На основании положения о системе оценки знаний студентов в Финансовом университете действует 100-балльная система оценки знаний. Это означает, что оценка, получаемая на зачете / экзамене, состоит из двух частей: текущего контроля студентов в семестре — максимальная оценка 40 баллов и результатов промежуточной аттестации — максимальная оценка 60 баллов.

Текущий контроль осуществляется в ходе учебного процесса и консультирования студентов, по результатам выполнения самостоятельных работ. Основными формами текущего контроля знаний являются:

- решение тестов, ситуационных задач и их обсуждение с точки зрения умения формулировать выводы, вносить рекомендации и принимать адекватные управленческие решения;
- выполнение контрольных заданий и обсуждение результатов.

Вторая составляющая оценивает устный ответ на зачете / экзамене и не может превышать 60 баллов.

40 баллов, полученные студентом в течение семестра, должны означать самую высокую характеристику его работы. Такой балл получают студенты, которые на практических занятиях систематически показывают высокие результаты при опросах, проявляют активность при обсуждении изучаемых проблем, в полном объеме выполняют учебную программу, не имеют пропусков.

Максимальная оценка ответа на зачете / экзамене оценивается в 60 баллов. Каждый вопрос в билете имеет свою долю в общей оценке в зависимости от сложности. Теоретический вопрос максимально оценивается в 30 баллов.

Балльная система аттестации при экзамене:

- студент, получивший от 50 до 100 баллов, считается аттестованным, получивший от 0 до 49 баллов - не аттестованным;
- студент, получивший от 50 до 69 баллов, считается аттестованным на «удовлетворительно»;
- студент, получивший от 70 до 85 баллов, считается аттестованным на «хорошо»;
- студент, получивший от 86 до 100 баллов, считается аттестованным на «отлично»;

Балльная система аттестации при зачете: студент, получивший от 50 до 100 баллов, считается аттестованным с оценкой «зачтено», получивший от 0 до 49 баллов – неаттестованным с оценкой «не зачтено».

Таким образом, если студент по итогам работы в семестре набирает 21 балл, а по итогам зачета / экзамена — 60 баллов, то общая сумма 81 балл соответствует окончательной оценке 4 «хорошо» или «зачтено».

Если студент подошел к зачету / экзамену с оценкой 0 баллов, то при безупречном качестве ответов на вопросы при промежуточной аттестации он может получить итоговую оценку по данной дисциплине только 60 баллов.

О данном подходе к оценке знаний студентов преподаватель информирует студентов на первом семинарском (практическом) занятии. На последнем семинар-

ском занятии студентам сообщается оценка, которую они получают по итогам работы в семестре.

Студенты могут улучшить свою оценку по итогам работы в семестре за счет отработки пропущенных занятий или полученных неудовлетворительных оценок на семинарах. Вместе с тем все отработки могут быть осуществлены в консультационные дни в период не более двух консультаций с момента получения оценки «неудовлетворительно» или пропуска занятий. Только в случае болезни студент может отрабатывать пропуски в более поздние сроки.

Отработка пропусков, имевших место по причине работы студентов во время занятий, не допускается.

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

7.1. Перечень компетенций с указанием индикаторов их достижения в процессе освоения образовательной программы

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

7.2. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки индикаторов достижения компетенций, умений и знаний

Таблица 7 - Типовые контрольные задания, необходимые для оценки индикаторов достижения компетенций

Компетенция	Типовые задания
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. Задание 1. Вам необходимо обсудить информацию с разных точек зрения с несколькими участниками проекта. Какое из утверждений является верным? Это -... а) пример модели push-коммуникаций; б) пример метода интерактивных коммуникаций; в) пример модели под названием «анализ требований к коммуникациям»; г) описание метода pull-коммуникаций.
	2. Обосновывает системную формулировку цели и постановку задачи управления. Задание 1. Рассмотрите проект проведения мастер-класса по проектному менеджменту для учеников старших классов предпринимательского профиля

	школ района Аэропорт г. Москва, инициированный ВШУ Финансового университета. <i>Задание:</i> - проанализируйте сильные и слабые стороны проекта. Определите критерии успеха проекта; - сформулируйте цель этого проекта по методике SMART. Докажите, что Вы сформулировали SMART- цель.
	3. Взвешенно и системно подходит к анализу ситуации, формулировке критериев и условий выбора. Задание 1. 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 разделенности. Какое действие вы должны предпринять? а) корректирующее действие; б) обеспечить сорасположение; в) обучение; г) разрешение конфликта.
	4. Критически переосмысливает свой выбор, сопоставляя с альтернативными подходами. Оценивает последствия принимаемых решений, учитывая неочевидные цепочки «последствия последствий» («причины причин») и контурные связи. Задание 1. Вам предлагается управление проектом разработки сайта для удобства коммуникации между студентами в процессе обучения, обмена полезной информацией и взаимодействия с преподавателями. <i>Задание:</i> - охарактеризуйте возможное влияние основных стейкхолдеров на проектный треугольник/ отдельный параметр треугольника; - каковы возможные альтернативы выполнения отдельных задач проекта (учитывая необходимость работы дизайнера, разработчиков, тестировщиков в этом проекте)?
	5. Корректно использует процедуры целеполагания, декомпозиции и агрегирования, анализа и синтеза при решении практических задач управления и подготовке аналитических отчетов. Задание 1. Рассмотрите проект проведения мастер-класса по проектному менеджменту для учеников старших классов предпринимательского профиля школ района Аэропорт г. Москва, инициированный ВШУ Финансового университета. Целевые и ценностные метрики проекта принимаются решением студента самостоятельно. <i>Задание:</i> - на основе принципов декомпозиции разработать иерархическую структуру работ (ИСР) проекта; - разработать структурную декомпозицию продукта (СДП) проекта.
	6. Логично, последовательно и убедительно излагает в отчете цели, задачи, теорию и методологию исследования, результаты и выводы.

	Задание 1. Для проекта создания новой услуги/продукта для компании X (компания и сфера выбирается студентами самостоятельно или по решению преподавателя). с заданными метриками эффективности и результативности разработать устав, как основополагающий документ проекта. Указать всю высокоуровневую информацию по проекту (цель проекта, предпосылки, ключевых стейкхолдеров, риски, продукт проекта, метрики эффективности, основные ограничения проекта, ключевые вехи проекта и др.). Разработать чек-лист аудита проекта.																				
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. Задание 1. 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. 2. Владеет навыками реализации бизнес-идеи и формирования бизнес-моделей. Задание 1. При планировании проекта создания нового бизнеса (открытия новой компании) в сфере X (сфера выбирается студентами самостоятельно или по решению преподавателя) необходимо продумать концепт реализации бизнес-идеи. <i>Задание:</i> Разработайте бизнес-модель проекта, отражая целевую аудиторию, основную «боль» клиента, уникальное ценностное предложение, скрытое преимущество, метрики успеха проекта, ключевых партнеров, структуру доходов и расходов. 3. Владеет методиками анализа и расчета экономических и финансовых показателей и формирования бизнес-плана. Задание 1. Рассматриваются три проекта (А, Б и В), начальная стоимость которых и планируемые потоки доходов по годам приведены в таблице: <table><tr><th>Проект</th><th>ИС</th><th>1 год</th><th>2 год</th><th>3 год</th></tr><tr><td>А</td><td>110</td><td>60</td><td>40</td><td>80</td></tr><tr><td>Б</td><td>130</td><td>70</td><td>40</td><td>70</td></tr><tr><td>В</td><td>150</td><td>80</td><td>30</td><td>60</td></tr></table>	Проект	ИС	1 год	2 год	3 год	А	110	60	40	80	Б	130	70	40	70	В	150	80	30	60
Проект	ИС	1 год	2 год	3 год																	
А	110	60	40	80																	
Б	130	70	40	70																	
В	150	80	30	60																	

	<i>Вопросы:</i> - оцените коммерческую эффективность каждого проекта, если норма дисконта составляет 15% годовых. Оценку сделать на основе расчета показателей чистой дисконтированной стоимости проекта, дисконтированного периода окупаемости и индекса рентабельности проектов; - какой из проектов целесообразно реализовывать? Аргументируйте свой выбор.
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. Задание 1. Вам предлагается управление проектом создания новой услуги/продукта для компании Х (компания и сфера выбирается студентами самостоятельно или по решению преподавателя). Задание: - Какой аналитический инструментарий Вы будете использовать для определения концепта бизнес-идеи услуги/ продукта в этом проекте? Обоснуйте содержание проекта. 2. Владеет методами принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении деятельностью организации. Задание 1. Для проекта создания новой услуги/продукта для компании Х (задание 1): - выявите требования к продукту проекта. Проведите приоритезацию требований; - опишите уникальное ценностное предложение и скрытое преимущество продукта этого проекта. 3. Проводит стратегический анализ макро- и микросреды организации, владеет навыками оценки ее конкурентоспособности и формирования компетенций и не копируемых конкурентных преимуществ компании. Задание 1. Вас назначили руководителем проекта разработки новой стратегии развития компании, работающей в сфере Х (компания и сфера выбирается студентами самостоятельно или по решению преподавателя). Задание: - провести стратегический анализ макро- и микросреды компании; - проанализировать концепт существующей стратегии, выявить ее проблематику (на основе информации, находящейся в открытом доступе); - разработать содержание проекта новой стратегии развития с учетом проведенного анализа; - выявить риски успешной реализации проекта.

Примерный перечень вопросов для подготовки к экзамену

1. Приведите и охарактеризуйте структуру стандартов в области управления проектами.
2. Укажите современные подходы к управлению проектами.
3. Раскройте понятия «Проект» и «Управление проектами».

4. Приведите и охарактеризуйте классификацию проектов.
5. Исторические аспекты развития проектного менеджмента. Основные этапы в развитии методологии управления проектами.
6. Жизненный цикл проекта и управления проектом.
7. Устав проекта, как важнейший проектный документ. Содержание и предназначение устава в менеджменте проектов.
8. Целеполагание проекта. Методология SMART.
9. Организационные структуры управления проектами, их особенности.
10. Сущность понятия ИСР проекта. Варианты визуализации ИСР проекта и основные правила построения.
11. Продукт проекта: понятие, требования, методы приоритезации требований.
12. Охарактеризуйте среду проектного менеджмента.
13. Охарактеризуйте окружение проекта и влияние на проект деловой активности организации.
14. Раскройте основные группы процессов в проекте.
15. Приведите этапы анализа и оценка стейкхолдеров проекта.
16. Раскройте тактику управления стейкхолдерами проекта.
17. Обоснуйте алгоритм анализа стейкхолдеров (на примерах матрицы Менделю, карты стейкхолдеров).
18. Опишите алгоритм управления рисками в проекте.
19. Обоснуйте выбор стратегии управления рисками в проекте и внедрение планов реагирования на риски и возможности.
20. Охарактеризуйте понятие «Ресурсы» проекта и приведите процессы планирования и управления ресурсами проекта.
21. Человеческие ресурсы в проекте: укажите основные этапы при формировании и развитии команды проекта.
22. Охарактеризуйте подходы в области мотивации и стимулирования команды проекта.
23. Раскройте суть управления конфликтами в проекте.
24. Охарактеризуйте понятие «Качество» и систему контроля в проекте.
25. Раскройте основные процессы управления качеством в проекте.
26. Охарактеризуйте философию Кайдзен и приведите виды потерь (с примерами в офисе и на производстве).
27. Раскройте содержание системы управления проектами в организации.
28. Охарактеризуйте метод планирования – метод набегающей волны.
29. Сетевая модель проекта: понятие, сущность и основные элементы.
30. Процесс и преимущества сетевого планирования. Правила и алгоритм построения сетевого графика проекта.
31. Временные параметры работ проекта. Метод критического пути проекта.
32. Календарный план-график проекта, диаграмма Ганта: понятие, сущность, предназначение, преимущества и недостатки.
33. Охарактеризуйте методы оптимизации сетевых графиков, календарных планов и расписаний.

34. Раскройте содержание алгоритма внедрения системы управления проектами в организации.
35. Обоснуйте планирование и создание системы управления стоимостью и финансами проекта.
36. Методы оценки стоимости проекта. Опишите схему управления стоимостью и финансированием проекта.
37. Понятия «смета» и «бюджет» проекта. Функции бюджета. Процесс бюджетирования проекта.
38. Основные источники финансирования в проектном менеджменте.
39. Основные показатели оценки экономической эффективности проекта.
40. Юнит-экономика проекта: понятие и основные метрики.
41. Охарактеризуйте гибридные методы управления проектами.

Пример билета для проведения экзамена.

**Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение
высшего образования
«Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
(Ярославский филиал Финуниверситета)**

Кафедра «Менеджмент и общегуманитарные науки»
 Дисциплина «Проектный менеджмент: базовый курс»
 Филиал Ярославский Форма обучения: очная
 Семестр 4 Направление 38.03.02 «Менеджмент»
 Профиль «Логистика»

ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 1

№ п/п	Вопросы билета	Максимальный балл
1	Приведите этапы анализа и оценка стейкхолдеров проекта	15 баллов
2	Методы оценки стоимости проекта. Опишите схему управления стоимостью и финансированием проекта	15 баллов
3	<i>Задание.</i> 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. <i>Найти:</i> 1. Определить срок окупаемости проекта «В». 2. Какой проект более выгодный для фирмы?	30 баллов

Подготовил:

С. О. Кузнецова

На основе перечня теоретических вопросов и практико-ориентированных заданий, утвержденного на заседании кафедры (протокол от «__» _____ 20__ г. № __).

Утверждаю:

Заведующий кафедрой «Менеджмент и общегуманитарные науки»

Р.В. Колесов

«__» _____ 20__ года

7.3. Соответствующие приказы, распоряжения ректората о контроле уровня освоения дисциплин и сформированности компетенций студентов

Приказ от 01 октября 2024 года №2187/о «Об утверждении Положения о проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации студентов, обучающихся по образовательным программам высшего образования в Финансовом университете», размещенный по ссылке: https://www.fa.ru/upload/iblock/845/yqw4vi0gi21glvu9775bfm4rz6p19b0z/Prikaz-2187_o-ot-01.10.2024.pdf

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

а) основная:

1. Проектный менеджмент: учебник / А.В. Аверин, О.В. Астафьева, Д.В. Башмаков [и др.]; под ред. С.А. Полевого; Финуниверситет. — Москва: Инфра-М, 2025 — 575 с.: ил. — (Высшее образование). — Текст: непосредственный. — ISBN 978-5-16-018508-8. - DOI 10.12737/2016339. - ЭБС ZNANIUM.ru - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2016339> (дата обращения: 06.04.2025). — Текст: электронный.

2. Проектный менеджмент: базовый курс : учебник / С. А. Полевой, И. В. Корнеева, А. Г. Коряков [и др.] ; под ред. С. А. Полевого. — Москва : КноРус, 2023. — 191 с. — ISBN 978-5-406-10617-4. — URL: <https://book.ru/book/945960> (дата обращения: 06.04.2026). — Текст : электронный.

3. Фасхиев, Х. А. Проектный менеджмент: учебное пособие / Х.А. Фасхиев, О.А. Зыков. — Москва: ИНФРА-М, 2023. — 219 с. — (Высшее образование). - ISBN 978-5-16-111765-1 - ЭБС ZNANIUM.ru - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2079538> (дата обращения: 06.04.2026). - Текст: электронный.

б) дополнительная:

4. Лукьянова, А. В. Управление проектами в консалтинге : учебник / А. В. Лукьянова, Ю. П. Тен, И. В. Трифонов, Н. Н. Трифонова. — Москва : КноРус, 2024. — 220 с. — ISBN 978-5-406-11962-4. — URL: <https://book.ru/book/950302> (дата обращения: 06.04.2026). — Текст : электронный.

5. Проектный менеджмент: учебное пособие / М. А. Кушнер, А. А. Кушнер, Н. А. Дубинина, Ю. В. Тараскина. — Астрахань: АГТУ, 2023. — 100 с. — ISBN 978-5-89154-753-7. — Лань: электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/411950> (дата обращения: 06.04.2026). — Текст: электронный.

6. Основы проектного управления: учебное пособие для вузов / Э. М. Эльдаров, М. Х. Рабаданов, Н. Г. Гаджиев, С. А. Коноваленко. — Санкт-Петербург: Лань,

2025. — 256 с. — ISBN 978-5-507-51491-5. — Лань: электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/450896> (дата обращения: 06.04.2026). — Текст: электронный.

7. Литвин, Ю. И. Проектный менеджмент: теория и практика: учебное пособие / Ю. И. Литвин, Л. И., Р. Р. Харисова. — Москва: Прометей, 2020. — 240 с. — ISBN 978-5-907166-99-8. — Лань: электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/165992> (дата обращения: 06.04.2026). — Текст: электронный.

8. Дорошенко, М. Н. Управление проектами : учебник / М. Н. Дорошенко. — Москва : Русайнс, 2024. — 116 с. — ISBN 978-5-466-07317-1. — URL: <https://book.ru/book/954489> (дата обращения: 06.04.2026). — Текст : электронный.

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

1. Электронная библиотека Финансового университета (ЭБ). URL: <http://elib.fa.ru/>

2. Электронно-библиотечная система BOOK.RU. URL: <http://www.book.ru>

3. Электронно-библиотечная система «Университетская библиотека ОНЛАЙН». URL: <http://biblioclub.ru/>

4. Электронно-библиотечная система Znanium. URL: <https://znanium.ru/>

5. Электронно-библиотечная система издательства «ЮРАЙТ». URL: <https://urait.ru/>

6. Электронно-библиотечная система издательства Проспект. URL: <http://ebs.prospekt.org/books>

7. Электронная библиотека Издательского дома «Гребенников». URL: <https://grebennikon.ru/>

8. Научная электронная библиотека eLibrary.ru. URL: <http://elibrary.ru>

9. СПАРК. URL: <https://spark-interfax.ru/>

10. Справочно-образовательная система Актин 360. URL: <https://action360.ru/>

11. Электронная библиотека издательства «МИФ». («Манн, Иванов и Фербер») URL: <https://fa.miflib.ru/auth/#/registration>

12. Финансовая справочная система «Финансовый директор». URL: <http://www.1fd.ru/>

13. Ресурсы информационно-аналитического агентства по финансовым рынкам Cbonds.ru. URL: <https://cbonds.ru/>

14. Видеотека учебных фильмов «Решение» (тематические коллекции «Менеджмент», «Маркетинг. Коммерция. Логистика», «Юриспруденция», «Управление персоналом», «Психология управления». URL: <http://eduvideo.online/>

10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Наименование методических материалов для обучающихся	Год утверждения	Местонахождение материала (ссылка на сайт филиала)
Кузнецова С. О. Методические рекомендации по выполнению проектной работы по дисциплине «Проектный менеджмент: базовый курс» для студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент» профиль «Логистика»	2025	https://cloud.mail.ru/public/CnoV/cYBRvyAHR
Приказ Финуниверситета от 14.05.2021 г. № 1040/о «Об утверждении методических рекомендаций по планированию и организации внеаудиторной самостоятельной работы студентов по образовательным программам бакалавриата и магистратуры Финансовом университете»		https://www.fa.ru/upload/iblock/dc2/a5qpi6qb0k0l6jz01c4g9y1cv5x35ey3/Prikaz_-1040_o-ot-11.05.2021.PDF

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

11.1. Комплект лицензионного программного обеспечения:

1. Компьютерные программы общего назначения Windows, MicrosoftOffice.
2. Антивирусная программа.

11.2. Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы:

Таблица 8 – Используемые профессиональные базы данных и информационные справочные системы

№п/п	Название рекомендуемых технических и компьютерных средств обучения	Наименование разделов и тем
1	Правовая база данных «КонсультантПлюс»	Темы 1-8

11.3. Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации: не предусмотрены.

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

Материально-техническая база, которой располагает Ярославский филиал Финуниверситета: аудиторный фонд, компьютерные классы и др.

Лекционные и практические занятия проводятся в мультимедийных аудиториях филиала, а также в оборудованных компьютерами и мультимедийным оборудованием классах.

Профессорско-педагогический состав знакомится с психолого-физиологическими особенностями обучающихся инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья. При необходимости осуществляется дополнительная поддержка преподавания тьюторами, психологами, социальными работниками, прошедшими подготовку ассистентами.

В соответствии с методическими рекомендациями Минобрнауки России (утверждены 08.04.2014 № АК-44/05вн) в курсе предполагается использовать социально-активные и рефлексивные методы обучения, технологии социокультурной реабилитации с целью оказания помощи в установлении полноценных межличностных отношений с другими студентами, создании комфортного психологического климата в студенческой группе. Подбор и разработка учебных материалов производятся с учетом предоставления материала в различных формах: аудиальной, визуальной, с использованием специальных технических средств и информационных систем.

Освоение дисциплины лицами с ОВЗ осуществляется с использованием средств обучения общего и специального назначения (персонального и коллективного использования). Материально-техническое обеспечение предусматривает приспособление аудиторий к нуждам лиц с ОВЗ.

Форма проведения аттестации для студентов-инвалидов устанавливается с учетом индивидуальных психофизических особенностей. Для студентов с ОВЗ предусматривается доступная форма предоставления заданий оценочных средств, а именно:

- в печатной или электронной форме (для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата);
- в печатной форме или электронной форме с увеличенным шрифтом и контрастностью (для лиц с нарушениями слуха, речи, зрения);
- методом чтения ассистентом задания вслух (для лиц с нарушениями зрения).

Студентам с инвалидностью увеличивается время на подготовку ответов на контрольные вопросы. Для таких студентов предусматривается доступная форма предоставления ответов на задания, а именно:

- письменно на бумаге или набором ответов на компьютере (для лиц с нарушениями слуха, речи);
- выбором ответа из возможных вариантов с использованием услуг ассистента (для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата);
- устно (для лиц с нарушениями зрения, опорно-двигательного аппарата).

При необходимости для обучающихся с инвалидностью процедура оценивания результатов обучения может проводиться в несколько этапов.