

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

**Кафедра общего и проектного менеджмента  
Факультета «Высшая школа управления»**

УТВЕРЖДАЮ

Проректор по учебной и  
методической работе

\_\_\_\_\_ Е.А. Каменева

25.03.2025 г.

**Трифонов И.В., Юссуф А.А.**

**ПРОЕКТНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ: БАЗОВЫЙ КУРС**

**Рабочая программа дисциплины**

для студентов, обучающихся направлению подготовки:

38.03.02-Менеджмент,

ОП «Логистика», ОП «Управление бизнесом», ОП «Финансовый менеджмент»

*Рекомендовано Ученым советом Факультета «Высшая школа управления»  
(протокол от «18» марта 2025 г. № 51)*

*Одобрено Советом Кафедры общего и проектного менеджмента  
(протокол от «26» февраля 2025 г. № 23)*

**Москва, 2025**

## 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 образовательных программ	5
4. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах и в академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы обучающихся	6
5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием их объемов (в академических часах) и видов учебных занятий	7
5.1. Содержание дисциплины	7
5.2. Учебно-тематический план	10
5.3. Содержание семинаров, практических занятий	13
6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине	15
6.1. Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины, формы внеаудиторной самостоятельной работы	15
6.2. Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю	17
7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине	22
8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины	32
9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины	34
10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины	34
11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем	38
12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине	38

## 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 (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции
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.  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 стратегические, тактические и оперативные решения  <b>Знать:</b> основы стратегического анализа макро- и микросреды <b>Уметь:</b> владеть навыками оценки ее конкурентоспособности и формирования компетенций и не копируемых конкурентных преимуществ компании
ПKN-7	Способность выявлять и реализовывать рыночные возможности, а также владеть	1. Анализирует источники и выявляет предпринимательские возможности в условиях изменения внешней среды.	<b>Знать:</b> методы получения информации, ее анализа для построения моделей и интерпретации результатов моделирования. <b>Уметь:</b> использовать методы получения информации, ее анализа

Код компетенции	Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции
	навыками бизнес-планирования	<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>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.  <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 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</p>
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</p>	<p><b>Знать:</b> применение навыков аргументированного структурированного описания проблемной ситуации.  <b>Уметь:</b> использовать навыки аргументированного структурированного описания проблемной ситуации.</p> <p><b>Знать:</b> теоретические основы системной формулировки целей и постановки задач управления  <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>

Код компетенции	Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции
		критериев и условий выбора	<b>Уметь:</b> 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.	<b>Знать:</b> основы анализа, критического переосмысления своего выбора, сопоставляя с альтернативными подходами. <b>Уметь:</b> оценивать последствия принимаемых решений.
		5. Корректно использует процедуры целеполагания, декомпозиции и агрегирования, анализа и синтеза при решении практических задач управления и подготовке аналитических отчетов.	<b>Знать:</b> теоретические основы целеполагания, декомпозиции и агрегирования, анализа и синтеза при решении практических задач <b>Уметь:</b> 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.	<b>Знать:</b> логику, последовательность изложения цели в отчете, теорию и методологию исследования, оформление результатов и выводов <b>Уметь:</b> логично, последовательно и убедительно излагать в отчете цели, задачи, теорию и методологию исследования, результаты и выводы

### 3. Место дисциплины в структуре образовательных программ

Дисциплина «Проектный менеджмент: базовый курс» относится к Общепрофессиональному циклу дисциплин направления подготовки 38.03.02- Менеджмент, ОП «Логистика», ОП «Управление бизнесом», ОП «Финансовый менеджмент».

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

**Очная форма обучения**

Вид учебной работы по дисциплине	Всего (в з/е и часах)	Семестр 4 (в часах)
<b>Общая трудоемкость дисциплины</b>	<b>5 з.е./180 час.</b>	<b>180 час.</b>
<i>Контактная работа – Аудиторные занятия</i>	<b>68</b>	<b>68</b>
<i>Лекции</i>	34	34
<i>Семинары, практические занятия</i>	34	34
<b>Самостоятельная работа</b>	<b>112</b>	<b>112</b>
Вид текущего контроля	<i>Проектная работа</i>	<i>Проектная работа</i>
Вид промежуточной аттестации	<i>Экзамен</i>	<i>Экзамен</i>

**Очно-заочная форма обучения**

Вид учебной работы по дисциплине	Всего (в з/е и часах)	Семестр 4 (в часах)
<b>Общая трудоемкость дисциплины</b>	<b>5 з.е./180 час.</b>	<b>180 час.</b>
<i>Контактная работа – Аудиторные занятия</i>	<b>50</b>	<b>50</b>
<i>Лекции</i>	16	16
<i>Семинары, практические занятия</i>	34	34
<b>Самостоятельная работа</b>	<b>130</b>	<b>130</b>
Вид текущего контроля	<i>Проектная работа</i>	<i>Проектная работа</i>
Вид промежуточной аттестации	<i>Экзамен</i>	<i>Экзамен</i>

**Очно-заочная форма обучения, Институт открытого образования**

Вид учебной работы по дисциплине	Всего (в з/е и часах)	Семестр 5 (в часах)
<b>Общая трудоемкость дисциплины</b>	<b>5 з.е./180 час.</b>	<b>180 час.</b>
<i>Контактная работа – Аудиторные занятия</i>	<b>34</b>	<b>34</b>
<i>Лекции</i>	8	8
<i>Семинары, практические занятия</i>	26	26
<b>Самостоятельная работа</b>	<b>146</b>	<b>146</b>
Вид текущего контроля	<i>Проектная работа</i>	<i>Проектная работа</i>
Вид промежуточной аттестации	<i>Экзамен</i>	<i>Экзамен</i>

## **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. 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. Управленческие роли 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

#### Очная форма обучения

№ п/ п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Трудоемкость в часах					Формы текущего контроля успеваемости
		Всего	*Контактная работа - Аудиторные занятия			Самостоя- тельная работа	
			Общ ая, в т.ч.:	Лекц ии	Семинары, практическ ие занятия		
1.	Концептуальные основы проектного менеджмента	22	8	4	4	14	Дискуссия, разбор сквозного кейса
2.	Основные факторы, влияющие на проекты	22	8	4	4	14	Дискуссия, разбор сквозного кейса
3.	Управление содержанием проекта	26	12	6	6	14	Дискуссия, разбор сквозного кейса
4.	Роли и человеческие ресурсы в проекте	22	8	4	4	14	Дискуссия, разбор сквозного кейса
5.	Управление сроками проекта	22	8	4	4	14	Дискуссия, разбор сквозного кейса
6.	Финансирование проектов и управление стоимостью проекта	22	8	4	4	14	Дискуссия, разбор сквозного кейса

7.	Контроль, управление изменениями и качеством в проекте	22	8	4	4	14	Дискуссия, разбор сквозного кейса
8.	Современные тенденции развития проектного менеджмента	22	8	4	4	14	Дискуссия, разбор сквозного кейса
	В целом по дисциплине	180	68	34	34	112	Согласно учебному плану: проектная работа
	Итого в %		38	50	50	62	

### Очно-заочная форма обучения

№ п/ п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Трудоемкость в часах					Формы текущего контроля успеваемости
		Всего	*Контактная работа - Аудиторные занятия			Самостоя- тельная работа	
			Общ ая, в т.ч.:	Лекц ии	Семинары, практическ ие занятия		
1.	Концептуальные основы проектного менеджмента	22	6	2	4	16	Дискуссия, разбор сквозного кейса
2.	Основные факторы, влияющие на проекты	26	8	2	4	18	Дискуссия, разбор сквозного кейса
3.	Управление содержанием проекта	22	6	2	6	16	Дискуссия, разбор 16сквозного кейса
4.	Роли и человеческие ресурсы в проекте	22	6	2	4	16	Дискуссия, разбор сквозного кейса
5.	Управление сроками проекта	22	6	2	4	16	Дискуссия, разбор сквозного кейса
6.	Финансирование проектов и управление стоимостью проекта	22	6	2	4	16	Дискуссия, разбор сквозного кейса
7.	Контроль, управление	22	6	2	4	16	Дискуссия, разбор

	изменениями и качеством в проекте						сквозного кейса
8.	Современные тенденции развития проектного менеджмента	22	6	2	4	16	Дискуссия, разбор сквозного кейса
	В целом по дисциплине	180	50	16	34	130	Согласно учебному плану: проектная работа
	Итого в %		28	32	68	72	

### Очно-заочная форма обучения, Институт открытого образования

№ п/ п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Трудоемкость в часах					Формы текущего контроля успеваемости
		Всего	*Контактная работа - Аудиторные занятия			Самостоя- тельная работа	
			Общ ая, в т.ч.:	Лекц ии	Семинары, практическ ие занятия		
1.	Концептуальные основы проектного менеджмента	17	3	1	2	14	Дискуссия, разбор сквозного кейса
2.	Основные факторы, влияющие на проекты	25	5	1	4	20	Дискуссия, разбор сквозного кейса
3.	Управление содержанием проекта	25	5	1	4	20	Дискуссия, разбор сквозного кейса
4.	Роли и человеческие ресурсы в проекте	25	5	1	4	20	Дискуссия, разбор сквозного кейса
5.	Управление сроками проекта	25	5	1	4	20	Дискуссия, разбор сквозного кейса
6.	Финансирование проектов и управление стоимостью проекта	25	5	1	4	20	Дискуссия, разбор сквозного кейса
7.	Контроль, управление	19	3	1	2	16	Дискуссия, разбор

	изменениями и качеством в проекте						сквозного кейса
8.	Современные тенденции развития проектного менеджмента	19	3	1	2	16	Дискуссия, разбор сквозного кейса
	В целом по дисциплине	180	34	8	26	146	Согласно учебному плану: проектная работа
	Итого в %		19	24	76	81	

\* объем контактной работы в очно-заочной/заочной формах обучения и индивидуальных учебных планах определяется соответствующими учебными планами. Темы, реализуемые в виде контактной работы, определяются преподавателем самостоятельно, исходя из уровня их сложности.

### 5.3. Содержание семинаров, практических занятий

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов для обсуждения на семинарских, практических занятиях, рекомендуемые источники из разделов 8,9	Формы проведения занятий
Тема 1. Концептуальные основы проектного менеджмента	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Основные понятия проектного менеджмента.</li> <li>2. Участники проекта и методы управления.</li> <li>3. Обзор стандартов по управлению проектами проектом Организация выполнения проекта, в т.ч. организация работы в программе «YouGile» для мониторинга хода выполнения проектной работы.</li> <li>4. Обоснование идеи проекта, целеполагание проекта.</li> </ol> <p><b>Рекомендованная литература:</b> Раздел 8 (1, 2, 3); Раздел 9 (1 - 10)</p>	Фронтальный опрос студентов в контексте тематики занятия. Дискуссия по теме целеполагание проекта, SMART-требования. Групповое обсуждение пула задач из цикла «Сквозной кейс».
Тема 2. Основные факторы, влияющие на проекты	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Понятие окружения проектов. Внешняя и внутренняя среда проекта.</li> <li>2. Элементы системы окружения проектов.</li> <li>3. Типовые заинтересованные стороны проекта.</li> <li>4. Выявление и оценка стейкхолдеров проекта (инструменты: Карта стейкхолдеров, Реестр стейкхолдеров, Модель Митчелла-Агле-Вуда. Модель Менделоу).</li> <li>5. Стратегии вовлечения стейкхолдеров в проект.</li> <li>6. Неопределенность и риск. Измерение рисков.</li> <li>7. Анализ проектных рисков.</li> <li>8. Методы и стратегии работы с рисками в проекте</li> <li>9. Содержание реестра рисков</li> </ol>	Устный опрос, расчетно-аналитические задания, разбор кейсов. Командная работа. Групповое обсуждение пула задач из цикла «Сквозной кейс»: структурирование идеи и составление "Устава проекта".

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов для обсуждения на семинарских, практических занятиях, рекомендуемые источники из разделов 8,9	Формы проведения занятий
	<b>Рекомендованная литература:</b> Раздел 8 (1 - 8); Раздел 9 (1 - 10)	
Тема 3. Управление содержанием проекта	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Взаимосвязь целей, содержания и выгод проекта.</li> <li>2. Планирование проекта. Понятия, определения, процессы.</li> <li>3. Содержание проекта и продукта. Требования к проекту и продукту проекта.</li> <li>4. Способы описания продукта проекта.</li> <li>5. Иерархическая структура работ (ИСР) проекта.</li> </ol> <b>Рекомендованная литература:</b> Раздел 8 (1 - 3); Раздел 9 (1 - 10)	Устный опрос, доклады, разбор кейсов, групповая дискуссия, тестирование. Командная работа
Тема 4. Роли и человеческие ресурсы в проекте	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Организация выполнения проекта, организационная структура проекта по исполнителям</li> <li>2. Коммуникации проекта и их роль в его успехе.</li> <li>3. Роли в проекте.</li> <li>4. Управление командой проекта.</li> <li>5. Конфликты в проекте.</li> </ol> <b>Рекомендованная литература:</b> Раздел 8 (1 - 8); Раздел 9 (1 - 10)	Устный опрос, доклады, разбор кейсов, групповая дискуссия, тестирование. Командная работа
Тема 5. Управление сроками проекта	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Временные параметры работ проекта</li> <li>2. Сетевое планирование в проекте.</li> <li>3. Разработка и расчёт сетевых графиков</li> <li>4. Построение календарного плана. Диаграмма Ганта.</li> <li>5. Разработка и расчёт сетевых графиков с использованием современных информационных систем и технологий по управлению проектами</li> </ol> <b>Рекомендованная литература:</b> Раздел 8 (1 - 8); Раздел 9 (1 - 10)	Устный опрос, расчетно-аналитические задания, групповая дискуссия, Командная работа
Тема 6. Финансирование проектов и управление стоимостью проекта	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Основы экономической оценки эффективности проектов.</li> <li>2. Процесс дисконтирования.</li> <li>3. Основные критерии оценки эффективности инвестиционных проектов (чистая дисконтированная стоимость, срок окупаемости, внутренняя норма доходности, рентабельность инвестиций).</li> <li>4. Взаимосвязь показателей при оценке эффективности проектов.</li> <li>5. Юнит-экономика проекта. Ключевые метрики юнит-экономики.</li> </ol> <b>Рекомендованная литература:</b> Раздел 8 (1 - 8); Раздел 9 (1 - 10)	Устный опрос, расчетно-аналитические задания, групповая дискуссия, Командная работа
Тема 7. Контроль,	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Процессы контроля и мониторинга при исполнении проекта.</li> </ol>	Устный опрос, доклады, разбор

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов для обсуждения на семинарских, практических занятиях, рекомендуемые источники из разделов 8,9	Формы проведения занятий
управление изменениями и качеством в проекте	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. <b>Рекомендованная литература:</b> Раздел 8 (1 - 8); Раздел 9 (1 - 10)	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. <b>Рекомендованная литература:</b> Раздел 8 (1 - 8); Раздел 9 (1 - 10)	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

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. <b>Рекомендуемые источники:</b> 8.1-8.3	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.

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение	Формы внеаудиторной самостоятельной работы
	6. Мероприятия по снижению рисков событий. <b>Рекомендуемые источники:</b> 8.1-8.8	
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. <b>Рекомендуемые источники:</b> 8.1-8.8	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. <b>Рекомендуемые источники:</b> 8.1-8.8	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 «Адванта». 3. Организация этапов задач. 4. Задание крайних сроков и ограничений. 5. Планирование управления расписанием. <b>Рекомендуемые источники:</b> 8.1-8.8	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. <b>Рекомендуемые источники:</b> 8.1-8.8	Подготовка к семинарским и практическим занятиям, изучение литературы и нормативного материала; подбор материала для тезисов докладов.



Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение	Формы внеаудиторной самостоятельной работы
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. 4. Отчеты о выполнении проекта. 5. Планирование управления качеством. 6. Инструменты управления и контроля качества. 7. Аудиты качества. 8. Обеспечение качества. 9. Контроль качества. <b>Рекомендуемые источники:</b> 8.1-8.8	Подготовка к семинарским и практическим занятиям, изучение литературы и нормативного материала; подбор 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. <b>Рекомендуемые источники:</b> 8.1-8.8	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

### Примерный перечень тем 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.

## Примерный вариант тестирования

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
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

*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.

*Критерии балльной оценки различных форм текущего контроля успеваемости содержатся в соответствующих методических рекомендациях Кафедры общего и проектного менеджмента.*

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

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

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

Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции	Типовые контрольные задания
<b>ПKN-8</b> Владение методами стратегического 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.	<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>Задание.</b> Вам предлагается управление проектом создания новой услуги/продукта для компании X (компания и сфера выбирается студентами самостоятельно или по решению преподавателя). - <i>Какой аналитический инструментарий Вы будете использовать для определения концепта бизнес-идеи услуги/продукта в этом проекте? Обоснуйте содержание проекта.</i>
	2.Владеет методами принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении деятельностью организации.	<b>Знать:</b> Методы принятия стратегических, тактических и оперативных решений <b>Уметь:</b> В управлении деятельностью организации применять стратегических, тактических и оперативных решений	<b>Задание.</b> Для проекта создания новой услуги/продукта для компании X (задание 1): - <i>выявите требования к продукту проекта. Проведите приоритизацию требований;</i> - <i>опишите уникальное ценностное предложение и скрытое преимущество продукта этого проекта.</i>
	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> Основы стратегического анализа макро- и микросреды <b>Уметь:</b> Владеет навыками оценки ее конкурентоспособности и формирования компетенций и не копируемых конкурентных преимуществ	<b>Задание.</b> Вас назначили руководителем проекта разработки новой стратегии развития компании, работающей в сфере X (компания и сфера выбирается студентами самостоятельно или по решению преподавателя). Необходимо: - <i>Провести стратегический анализ макро- и микросреды компании.</i> - <i>Проанализировать</i>

Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции	Типовые контрольные задания
			<p>концепт существующей стратегии, выявить ее проблематику (на основе информации, находящейся в открытом доступе).</p> <p>- Разработать содержание проекта новой стратегии развития с учетом проведенного анализа.</p> <p>- Выявить риски успешной реализации проекта.</p>
<p><b>ПКН-7</b></p> <p>Способность выявлять и реализовывать рыночные возможности, а также владеть навыками бизнес-планирования</p>	<p>1.Анализирует источники и выявляет предпринимательские возможности в условиях изменения внешней среды.</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>Использовать методы получения информации, ее анализа для построения моделей и интерпретации результатов моделирования.</p>	<p><b>Задание.</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?</p> <p>А. ИСР может быть сформирована таким образом, чтобы название каждого продукта образовывало первый уровень.</p> <p>Б. ИСР необходимо разработать до уровня, на котором можно легко оценить стоимость и время. Такой уровень называется пакетами работ.</p> <p>В. Термин «бегущая волна» относится к</p>



Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Результаты обучения (умения и знания), соотношенные с индикаторами достижения компетенции	Типовые контрольные задания																				
	2. Владеет навыками реализации бизнес-идеи и формирования бизнес-моделей.	<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>суммированию всех уровней ИСР для отражения только необходимых работ проекта. Г. Каждый уровень ИСР отражает проверяемые продукты или результаты.</p> <p><b>Задание.</b> При планировании проекта создания нового бизнеса (открытия новой компании) в сфере Х (сфера выбирается студентами самостоятельно или по решению преподавателя) необходимо продумать концепт реализации бизнес-идеи. <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.</i></p>																				
	3. Владеет методиками анализа и расчета экономических и финансовых показателей и формирования бизнес-плана.	<p><b>Знать:</b> Теоретические основы и навыки организации и проведения качественных и количественных исследований анализа информации, финансовых показателей и формирования бизнес-плана.</p> <p><b>Уметь:</b> Использовать навыки организации и проведения качественных и количественных исследований анализа информации, финансовых</p>	<p><b>Задание.</b> Рассматриваются три проекта (А, Б и В), начальная стоимость которых и планируемые потоки доходов по годам приведены в таблице:</p> <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> <p><b>Вопросы:</b> - Оцените коммерческую эффективность каждого проекта, если норма дисконта составляет 15% годовых. Оценку сделать на основе расчета показателей чистой</p>	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																			

Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции	Типовые контрольные задания
		показателей и формирования бизнес-плана	дисконтированной стоимости проекта, дисконтированного периода окупаемости и индекса рентабельности проектов. - Какой из проектов целесообразно реализовывать? Аргументируйте свой выбор
<b>УК-11</b> 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 у описанию проблемной ситуации.  2. Обосновывает системную формулировку цели и постановку задачи управления.	<b>Знать:</b> Применение навыков аргументированного структурированного описания проблемной ситуации. <b>Уметь:</b> Использовать навыки аргументированного структурированного описания проблемной ситуации.  <b>Знать:</b> Теоретические основы системной формулировки целей и постановки задач управления <b>Уметь:</b> Использовать проектные методы управления формулировки целей и постановки задач	<b>Задание.</b> 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.  <b>Задание.</b> Рассмотрите проект проведения мастер-класса по проектному менеджменту для учеников старших классов предпринимательского профиля школ района Аэропорт г. Москва, инициированный ВШУ Финансового университета. - Проанализируйте сильные и слабые стороны проекта. Определите критерии успеха проекта. - Сформулируйте цель этого проекта по

Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции	Типовые контрольные задания
	<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 последствий» («причины причин») и контурные связи.</p>	<p><b>Знать:</b> Основы проведения анализа ситуации с целью формулировки 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><i>методике SMART. Докажите, что Вы сформулировали SMART-цель.</i></p> <p><b>Задание.</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 разделенности. Какое действие вы должны предпринять? А. Корректирующее действие. Б. Обеспечить сорасположение. В. Обучение. Г. Разрешение конфликта.</p> <p><b>Задание.</b> Вам предлагается управление проектом разработки сайта для удобства коммуникации между студентами в процессе обучения, обмена полезной информацией и взаимодействия с преподавателями.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Охарактеризуйте возможное влияние основных стейкхолдеров на проектный треугольник/ отдельный параметр треугольника.</li> <li>- Каковы возможные альтернативы выполнения отдельных задач проекта (учитывая необходимость</li> </ul>

Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции	Типовые контрольные задания
	<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>	<p><i>работы дизайнера, разработчиков, тестировщиков в этом проекте)?</i></p> <p><b>Задание.</b> 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. - на основе принципов декомпозиции разработать иерархическую структуру работ (ИСР) проекта; - разработать структурную декомпозицию продукта (СДП) проекта.</p> <p><b>Задание.</b> Для проекта создания новой услуги/продукта для компании Х (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</p>

Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции	Типовые контрольные задания
			ограничения проекта, ключевые вехи проекта и др.). Разработать чек-лист аудита 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 Менделоу, 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 экзаменационного билета**

Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение  
высшего образования

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

Кафедра общего и проектного менеджмента  
Дисциплина «Проектный менеджмент: базовый курс»  
Факультет «Высшая школа управления»  
Форма обучения \_\_\_\_\_  
Семестр \_\_\_\_\_  
Направление подготовки: 38.03.02-Менеджмент

ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № \_\_\_\_

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

*Дайте определение жизненному циклу проекта. Раскройте содержание фаз жизненного цикла 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. 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

Кафедры общего и проектного менеджмента

Дата « » \_\_\_\_\_ 202\_\_ г.

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

### Основная литература:

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. - DOI 10.12737/2016339. - То же. - ЭБС ZNANIUM. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2016339> (дата обращения: 03.03.2025). — Текст: электронный.

2. Проектный менеджмент: базовый курс: учебник для направлений бакалавриата "Менеджмент" и "Управление персоналом" / О.В. Астафьева, И.В. Корнеева, А.Г. Коряков [и др.]; Финуниверситет; под ред. С.А. Полевого - Москва: Кнорус, 2018 - 192 с. - (Бакалавриат). - Текст: непосредственный. - То же. - 2023.



- ЭБС BOOK.ru. - URL:<https://book.ru/book/945960> (дата обращения: 15.02.2025).  
— 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. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2079538> (дата обращения: 04.03.2025). - Текст: электронный.

#### **Дополнительная литература:**

4. Управление проектами в консалтинге: учебник для направления подготовки магистратуры "Менеджмент" / А.В. Лукьянова, Ю.П. Тен, И.В. Трифонов, Н.Н. Трифонова; Финуниверситет. — Москва: Кнорус, 2024 — 222 с.: ил. — (Магистратура). - Текст: непосредственный. - То же. - ЭБС BOOK.ru. - URL: <https://book.ru/book/950302> (дата обращения: 04.03.2025). — 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: 04.03.2025). — 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: 04.03.2025). — 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: 04.03.2025). — Текст: электронный.

8. Дорошенко, М. Н., Управление проектами: учебник / М. Н. Дорошенко. — Москва: Русайнс, 2024. — 116 с. — ISBN 978-5-466-07317-1. — ЭБС BOOK.ru. - URL: <https://book.ru/book/954489> (дата обращения: 04.03.2025). — Текст: электронный.

## **9. Перечень ресурсов 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.znaniy.ru>
5. Образовательная платформа Юрайт <https://urait.ru/>
6. Электронно-библиотечная система издательства Проспект <http://ebs.prospekt.org/books>
7. Деловая онлайн-библиотека Alpina Digital <http://lib.alpinadigital.ru/>
8. Электронная библиотека Издательского дома «Гребенников» <https://grebennikon.ru/>
9. Научная электронная библиотека eLibrary.ru <http://elibrary.ru>
10. Национальная электронная библиотека <http://нэб.рф/>

## **10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины**

Студентам необходимо: ознакомиться с содержанием рабочей программы дисциплины (далее - РПД), с целями и задачами дисциплины, ее связями с другими дисциплинами образовательной программы. РПД, а также все методические разработки по данной дисциплине имеются на образовательном портале и сайте Кафедры общего и проектного менеджмента.

**Методические рекомендации по выполнению различных форм самостоятельных домашних заданий**

Продуктивность усвоения учебного материала во многом определяется интенсивностью и качеством самостоятельной работы студента. Самостоятельная работа предполагает формирование культуры умственного труда, самостоятельности и инициативы в поиске и приобретении знаний; закрепление знаний и навыков, полученных на всех видах учебных занятий; подготовку к предстоящим занятиям, экзаменам; выполнение контрольных, рефератов.

Самостоятельный труд развивает такие качества, как организованность, дисциплинированность, волю, упорство в достижении поставленной цели, вырабатывает умение анализировать факты и явления, учит самостоятельному мышлению, что приводит к развитию и созданию собственного мнения, своих взглядов. Умение работать самостоятельно необходимо не только для успешного усвоения содержания учебной программы, но и для дальнейшей творческой деятельности.

Основу самостоятельной работы студента составляет работа с учебной и научной литературой. Из опыта работы с книгой (текстом) следует определенная последовательность действий, которой целесообразно придерживаться. Сначала прочитать весь текст в быстром темпе. Цель такого чтения - в том, чтобы создать общее представление об изучаемом (не запоминать, а понять общий смысл прочитанного). Затем прочитать вторично, более медленно, чтобы в ходе чтения понять и запомнить смысл каждой фразы, каждого положения и вопроса в целом.

К выполнению заданий для самостоятельной работы предъявляются следующие требования: задания должны выполняться самостоятельно и представляться в срок, а также соответствовать установленным требованиям по оформлению.

При подготовке самостоятельных заданий студентам следует:

- руководствоваться графиком самостоятельной работы, определенным РПД;
- выполнять все плановые задания, выданные преподавателем для самостоятельной подготовки, разбирать на семинарах и консультациях неясные вопросы.

## **Методические рекомендации по подготовке докладов**

Одной из форм самостоятельной работы студента является подготовка докладов, для обсуждения их на семинарском занятии.

Цель доклада - развитие у студентов навыков аналитической работы с научной литературой, анализа дискуссионных научных позиций, аргументации собственных взглядов. Подготовка научных докладов также развивает творческий потенциал студентов.

Темы докладов определяются преподавателем и распределяются между студентами с учетом их интересов. Доклад готовится под руководством преподавателя, который ведет практические (семинарские) занятия.

Рекомендации студенту:

- перед началом работы по написанию доклада с преподавателем согласовывается структура доклада, выделяются вопросы, на которые следует обратить особое внимание (при подготовке доклада по применению нормативных документов, регламентирующих отдельные вопросы реализации кризис-диагностики), по проблемным и дискуссионным теоретическим вопросам согласовать литературу, на основе которой будут выстраиваться основные положения доклада, а также обсудить ключевые вопросы, которые следует раскрыть в докладе;
- выступить на семинарском занятии с 10-15 минутной презентацией своего доклада, ответить на вопросы студентов группы.

Требования:

- к оформлению доклада в форме презентации. На титульном листе указывается наименование учебного заведения, название кафедры, наименование дисциплины, тема доклада, ФИО студента;
- к структуре доклада - оглавление, введение (указывается актуальность, цель и задачи), основная часть, выводы автора, список литературы (не менее 5 позиций). Объем согласовывается с преподавателями. В конце работы ставится дата ее выполнения и подпись студента, выполнившего работу.

Общая оценка за доклад учитывает содержание доклада, его презентацию, а также ответы на вопросы.

### **Методические рекомендации по выполнению проектной работы**

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.

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

**11.1. Комплект лицензионного программного обеспечения:**

1. Windows, Microsoft Office;
2. Антивирус Kaspersky.

**11.2. Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы:**

1. Информационно-правовая система «Гарант»;
2. Информационно-правовая система «Консультант Плюс»;
3. Электронная энциклопедия: <http://ru.wikipedia.org/wiki/Wiki>;
4. 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**

В Финансовом университете при Правительстве РФ в число необходимых условий для осуществления учебной деятельности включаются:

1) аудитории для проведения лекций, семинарских занятий, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, которые оснащены компьютером и видеопроектором для демонстрации слайд-презентаций, укомплектованы мебелью и другими средствами обучения, служащими для представления информации большой аудитории;

2) помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду организации.