

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

**федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет
им. Н.И. Лобачевского»**

Арзамасский филиал ННГУ - Психолого-педагогический факультет

УТВЕРЖДЕНО

решением Ученого совета ННГУ

протокол № 11 от 25.12.2024 г.

Рабочая программа дисциплины

Управление проектами

Уровень высшего образования

Бакалавриат

Направление подготовки / специальность

38.03.04 - Государственное и муниципальное управление

Направленность образовательной программы

Управление муниципальным хозяйством

Форма обучения

очно-заочная

г. Арзамас

2025 год начала подготовки

1. Место дисциплины в структуре ОПОП

Дисциплина Б1.В.13 Управление проектами относится к части, формируемой участниками образовательных отношений образовательной программы.

2. Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы (компетенциями и индикаторами достижения компетенций)

Формируемые компетенции (код, содержание компетенции)	Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), в соответствии с индикатором достижения компетенции		Наименование оценочного средства	
	Индикатор достижения компетенции (код, содержание индикатора)	Результаты обучения по дисциплине	Для текущего контроля успеваемости	Для промежуточной аттестации
УК-2: Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений	<p>УК-2.1: Формулирует в рамках поставленной цели проекта совокупность взаимосвязанных задач, обеспечивающих ее достижение.</p> <p>УК-2.2: Проектирует решение конкретной задачи проекта, выбирая оптимальный способ ее решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений.</p> <p>УК-2.3: Определяет ожидаемые результаты решения выделенных задач.</p> <p>УК-2.4: Публично представляет результаты решения конкретной задачи проекта.</p>	<p>УК-2.1:</p> <p>Знать технологию разработки и реализации проектов в области государственного и муниципального управления</p> <p>Уметь применять на практике методики и механизмы разработки, реализации, а также оценки эффективности проектов в области государственного и муниципального управления</p> <p>Владеть практическими навыками разработки, реализации, а также оценки эффективности проектов в области государственного и муниципального управления</p> <p>УК-2.2:</p> <p>Знать процессы определения целей и задач проекта и программы. Правила формулирования целей и задач. Структуризация целей и задач проекта и программы. Дерево целей проекта и программы</p> <p>Уметь использовать действующие правовые нормы и имеющиеся ресурсы для проектирования конкретных задач проекта</p>	<p>Тест</p> <p>Практическое задание</p> <p>Реферат</p>	<p>Экзамен:</p> <p>Контрольные вопросы</p>

		<p>Владеть навыками проектирования решения задач проекта</p> <p>УК-2.3: Знать цели проектного анализа. Понятия: эффект, эффективность, оценка. Виды эффектов от проекта: экономический, коммерческий, общественный и др. Входящие и исходящие проектные потоки. Цели и задачи анализа и оценки проекта на различных стадиях жизненного цикла проекта.</p> <p>Уметь определять ожидаемые результаты решения задач проекта</p> <p>Владеть методами оценки проекта на различных стадиях жизненного цикла</p> <p>УК-2.4: Знать правила формулирования целей и задач. Структуризация целей и задач проекта и программы. Дерево целей проекта и программы</p> <p>Уметь публично представлять результаты решения конкретной задачи проекта</p> <p>Владеть техническими средствами и современными информационными технологиями в области подготовки презентаций проекта</p>		
ПК-11: Способен разрабатывать социально-экономические проекты (программы развития), оценивать экономические,	<p>ПК-11.1: Разрабатывает социально-экономические проекты (программы развития).</p> <p>ПК-11.2: Оценивает экономические, социальные, политические условия реализации государственных</p>	<p>ПК-11.1: Знать методы оценки инвестиционных проектов при различных условиях инвестирования и финансирования</p> <p>Уметь</p>	Тест Практическое задание Реферат	Экзамен: Контрольные вопросы

<p>социальные, политические условия и последствия реализации государственных (муниципальных) программ</p>	<p>(муниципальных) программ. ПК-11.3: Оценивает экономические, социальные, политические последствия реализации государственных (муниципальных) программ.</p>	<p>проводить оценку инвестиционных проектов при различных условиях инвестирования и финансирования Владеть методами оценки инвестиционных проектов при различных условиях инвестирования и финансирования</p> <p>ПК-11.2: Знать методические основы экономической оценки инвестиций, критерии оценки эффективности инвестиционных проектов, в том числе с учетом факторов риска и неопределенности, методы оценки инвестиционных качеств и эффективности финансовых инвестиций Уметь использовать методы оценки эффективности инвестиционных проектов при принятии решений об их финансировании Владеть навыками проведения оценки инвестиционных проектов при различных условиях инвестирования и финансирования</p> <p>ПК-11.3: Знать технологию разработки и реализации проектов в области государственного и муниципального управления Уметь применять на практике методики и механизмы разработки, реализации, а также оценки эффективности проектов в области государственного и муниципального управления Владеть</p>		
---	--	--	--	--

		практическими навыками разработки, реализации, а также оценки эффективности проектов в области государственного и муниципального управления		
ПК-12: Способен использовать современные методы управления проектом, направленные на своевременное получение качественных результатов, определение рисков, эффективное управление ресурсами, готовностью к его реализации с использованием современных инновационных технологий	ПК-12.1: Применяет современные методы управления проектом. ПК-12.2: Определяет риски и показатели эффективности при реализации социально- экономического проекта. ПК-12.3: Планирует реализацию социально- экономического проекта с использованием современных инновационных технологий.	ПК-12.1: Знать понятие и сущность программно-целевого метода в управлении. Понятие и сущность проектного метода в управлении Уметь отбирать современные методы управления проектом Владеть способностью применять современные методы управления проектом ПК-12.2: Знать методические основы экономической оценки инвестиций, критерии оценки эффективности инвестиционных проектов, в том числе с учетом факторов риска и неопределенности, методы оценки инвестиционных качеств и эффективности финансовых инвестиций Уметь использовать методы оценки рисков социально- экономических проектов при принятии решений об их финансировании Владеть навыками проведения оценки социально-экономических проектов с учетом риска ПК-12.3: Знать методические аспекты определения влияния инвестиций на показатели социально-экономического развития и финансовые	Тест Практическое задание Реферат	Экзамен: Контрольные вопросы

		<p>результаты хозяйствующих субъектов; сущность инвестиционного портфеля и инвестиционные качества ценных бумаг, инвестиционных рисков</p> <p>Уметь планировать реализацию социально-экономических проектов</p> <p>Владеть инновационными технологиями планирования социально-экономических проектов</p>		
<p>ПК-2: Способен проектировать организационную структуру, осуществлять распределение полномочий и ответственности на основе их делегирования</p>	<p>ПК-2.1: Анализирует организационную структуру управления.</p> <p>ПК-2.2: Проектирует организационную структуру управления и распределяет полномочия и ответственность.</p>	<p>ПК-2.1:</p> <p>Знать Подходы к организации и контролю выполнения проекта. Принципы построение эффективной системы контроля. Объекты контролирования. Анализ и регулирование выполнения проекта.</p> <p>Уметь анализировать организационную структуру управления проектом</p> <p>Владеть Методами анализа организационных структур управления проектом</p> <p>ПК-2.2:</p> <p>Знать управление предметной областью проекта. Организация выполнения и контроль состояния предметной области проекта. Построение команды проекта на стадии инициации</p> <p>Уметь распределять полномочия и ответственность между участниками проекта</p> <p>Владеть навыками построения команды проекта на стадии инициации проекта</p>	<p>Тест</p> <p>Практическое задание</p> <p>Реферат</p>	<p>Экзамен:</p> <p>Контрольные вопросы</p>

3. Структура и содержание дисциплины

3.1 Трудоемкость дисциплины

	очно-заочная
Общая трудоемкость, з.е.	5
Часов по учебному плану	180
в том числе	
аудиторные занятия (контактная работа):	
- занятия лекционного типа	16
- занятия семинарского типа (практические занятия / лабораторные работы)	16
- КСР	2
самостоятельная работа	110
Промежуточная аттестация	36 Экзамен

3.2. Содержание дисциплины

(структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и виды учебных занятий)

Наименование разделов и тем дисциплины	Всего (часы)	в том числе			
		Контактная работа (работа во взаимодействии с преподавателем), часы из них			Самостоятельная работа обучающегося, часы
		Занятия лекционного типа	Занятия семинарского типа (практические занятия/лабораторные работы), часы	Всего	
	о з ф о	о з ф о	о з ф о	о з ф о	о з ф о
Тема 1. История управления проектами	12	1	1	2	10
Тема 2. Основные понятия и содержание управления проектами	12	1	1	2	10
Тема 3. Инициация проекта	12	1	1	2	10
Тема 4. Маркетинг проекта (программы)	14	1	1	2	12
Тема 5. Проектный анализ	16	2	2	4	12
Тема 6. Планирование проекта	16	2	2	4	12
Тема 7. Реализация проекта	16	2	2	4	12
Тема 8. Завершение проекта	16	2	2	4	12
Тема 9. Информационные технологии в проекте	14	2	2	4	10
Тема 10. Система управления проектами	14	2	2	4	10
Аттестация	36				
КСР	2				2
Итого	180	16	16	34	110

Содержание разделов и тем дисциплины

Тема 1. История управления проектами и программами

Управление проектами и программами за рубежом. Основные вехи истории управления проектами и программами. Истоки управления проектами и программами. Разработка и развитие систем сетевого планирования, матричных организационных структур. Формирование профессиональной среды управления проектами и программами. Создание международных и национальных профессиональных ассоциаций управляющих проектами (IPMA, PMI и другие). Развитие программного обеспечения для управления проектами и программами. Расширение территорий и сфер применения управления проектами и программами.

Тема 2. Основные понятия и содержание управления проектами и программами в государственном и муниципальном секторе

Понятие, признаки проекта и программы. Основные отличительные признаки проекта: наличие конкретной цели, ограничение во времени, ограничение в ресурсах, специфическая организационная структура, новизна, уникальность и др. Различные понятия проекта. Отличие процессов (операций) от проектов. Примеры проектов. Понятие, объекты, субъекты и содержание управления проектами и программами. Управление проектами и программами как наука, учебная дисциплина и процесс. Роль управления проектами и программами в современном мире. Отличия управления проектами от традиционного менеджмента. Сферы использования методологии управления проектами. Понятие управления проектами и программами. Объекты управления проектами и программами. Содержание управления проектами и программами в государственном и муниципальном секторе.

Тема 3. Инициация проекта (программы)

Понятие и основные процессы инициации проекта и программы. Понятие инициации проекта и программы. Источники проектных идей. Причины отклонения проектных идей. Задачи и процедуры инициации проекта и программы. Характерные задачи инициации проекта. Построение команды проекта на стадии инициации.

Формирование целей и задач проекта. Цели и задачи проекта. Стратегия проекта. Процессы определения целей и задач проекта и программы. Правила формулирования целей и задач. Структуризация целей и задач проекта и программы. Дерево целей проекта и программы.

Тема 4. Маркетинг проекта (программы)

Концепция маркетинга в управлении проектами и программами. Горизонтальная и вертикальная структуры маркетинга в проекте. Основные составляющие маркетинга проекта.

Маркетинговые исследования. Структура маркетинговых исследований. Организация исследований. Внешний анализ. Внутренний анализ. Разработка маркетинговой стратегии проекта. Понятие маркетинговой стратегии. Стратегический анализ. SWOT-анализ, матрица BCG, модель Shell/DPM. Формирование концепции маркетинга проекта. Позиционировании продукции и проекта. Разработка основных направлений маркетинга проекта. Модель жизненного цикла продукции. Структура маркетинговых решений в зависимости от стадии жизненного цикла продукции.

Тема 5. Проектный анализ

Цели проектного анализа. Понятия: эффект, эффективность, оценка. Виды эффектов от проекта: экономический, коммерческий, общественный и др. Входящие и исходящие проектные потоки. Цели и задачи анализа и оценки проекта на различных стадиях жизненного цикла проекта. Ценность денег во времени. Причины изменения стоимости денег во времени. Дисконтирование. Функции сложного процента. Ставка дисконтирования. Методы расчета ставки дисконтирования.

Тема 6. Планирование проекта (программы)

Планирование предметной области проекта. Понятие предметной области проекта. Задачи и процедуры планирования предметной области. Планирование времени проекта. Структурная декомпозиция работ (СДР). Правила составления СДР. Определение перечня работ проекта. Определение последовательности выполнения работ и их взаимосвязей. Временные ограничения. Определения продолжительности работ. Составление сетевой диаграммы. Метод PERT, метод критического пути (МКП). Составление диаграммы Ганта. Календарный план. Оптимизация расписаний работ проекта по

временным критериям. План управления проекта по временным параметрам.

Тема 7. Реализация проекта (программы)

Цели, объекты и содержание реализации проекта. Организация и контроль выполнения проекта.

Принципы построения эффективной системы контроля. Объекты контролирования. Анализ и регулирование выполнения проекта. Метод освоенного объема. Управление предметной областью проекта. Организация выполнения и контроль состояния предметной области проекта. Анализ состояния и регулирование конфигурации предметной области проекта. Управление проектом по временным параметрам. Календарный план. Концепция управления проектом по временным параметрам. Контроль выполнения проекта по временным параметрам. Анализ регулирования процесса выполнения проекта по временным параметрам.

Тема 8. Завершение проекта (программы)

Цель, содержание и основные процедуры завершения проекта. Цель завершения проекта. Разрешение спорных вопросов. Основные процессы завершения проекта. Закрытие управления проектом по объектам управления. Ввод в эксплуатацию и принятие проекта заказчиком. Передача заказчику описание продуктов проекта, протоколов тестирования, отчетов по проведенным проверкам. Заключительная оценка финансовой ситуации. Заключительный отчет по проекту. Список открытых вопросов и заключительных работ. Список претензий.

Тема 9. Информационные технологии в проекте (программе)

Анализ программного обеспечения по управлению проектами. Развитие программного обеспечения (ПО) для управления проектами. Существующее ПО по управлению проектами: производители, цена, сфера применения. ProjectExpert. SpiderProject.

Тема 10. Система управления проектами

Цели, методы и алгоритм внедрения системы управления проектами и программами.

4. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся

Самостоятельная работа обучающихся включает в себя подготовку к контрольным вопросам и заданиям для текущего контроля и промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины приведенным в п. 5.

Для обеспечения самостоятельной работы обучающихся используются:

Электронные курсы, созданные в системе электронного обучения ННГУ:

«Управление проектами», <https://e-learning.unn.ru/course/view.php?id=9960>.

Иные учебно-методические материалы:

<https://arz.unn.ru/sveden/document/>

https://arz.unn.ru/pdf/Metod_all_all.pdf

5. Фонд оценочных средств для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине (модулю)

5.1 Типовые задания, необходимые для оценки результатов обучения при проведении текущего контроля успеваемости с указанием критериев их оценивания:

5.1.1 Типовые задания (оценочное средство - Тест) для оценки сформированности компетенции УК-2:

1. Проект – это:

- А) совокупность мероприятий, направленных на достижение уникальной цели и ограниченных по ресурсам и времени
- Б) система целей, результатов, технической и организационной документации, материальных, финансовых, трудовых и иных ресурсов, а также управленческих решений и мероприятий по их выполнению
- В) системный комплекс плановых документов, содержащих комплексно-системную модель действий, направленных на достижение оригинальной цели

2. Что такое "проект"?

- А) документально оформленный план действий;
- Б) ограниченное по времени, целенаправленное изменение отдельной системы с установленными требованиями к качеству результатов, с возможными ограничениями расходования средств и со специфической организацией;
- В) процесс, предусматривающий вложение определенного количества ресурсов, в том числе интеллектуальных, финансовых, материальных, человеческих, для получения прибыли и достижения определенных целей.

3. Что из перечисленного НЕ является обязательным признаком проекта?

- А) наличие специфической организационной структуры;
- Б) ограничение по времени реализации;
- В) положительный социально-экономический эффект от проекта.

4. Что такое "управление проектами"?

- А) процесс управления ресурсами с использованием современных знаний, навыков, методов, средств и технологий с целью достижения или превышения ожиданий участников проекта;
- Б) искусство управления командой;
- В) методология финансового анализа.

5. Какой тип проекта преследует цель получить прибыль от вложенных средств?

- А) социальный;
- Б) инвестиционный;
- В) маркетинговый;
- Г) все вышеуказанные.

6. Какой тип проекта преследует цель внедрить передовую технологию, являющейся новейшей разработкой ученых?

- А) инновационный;
- Б) инвестиционный;
- В) маркетинговый;
- Г) все вышеуказанные.

5.1.2 Типовые задания (оценочное средство - Тест) для оценки сформированности компетенции ПК-11:

1. Анализ и регулирование выполнения проекта по стоимости включает ...

- a. распределение функциональных обязанностей и ответственности в соответствии с планом управления стоимостью и финансированием в проекте
- b. введение в действие системы управления стоимостью и финансированием в проекте
- c. учет фактических затрат в проекте
- d. анализ отклонений стоимости выполненных работ от сметы и бюджета
прогнозирование состояния выполнения работ проекта по стоимости
принятие решений о регулирующих воздействиях для приведения выполнения работ проекта по стоимости в соответствие с бюджетом

2. Из двух проектов уровень доходности выше у того, у которого ...

- a. IRR-г больше
- b. IRR больше
- c. IRR меньше

d. выше объем выручки

3. При принятии решения об инвестировании необходимо учитывать ...

- a. **инфляцию, риски, альтернативные варианты инвестирования**
- b. инфляцию и риски
- c. инфляцию и альтернативные варианты инвестирования
- d. риски и альтернативные варианты инвестирования

4. Проект убыточен, если...

- a. $IRR > r$
- b. $IRR = r$
- c. **$IRR < r$**
- d. $IRR > 0$
- e. $IRR > 1$

5. Дисконтирование – это ...

- a. **процесс приведения будущих денежных сумм к их стоимости в текущий момент времени**
- b. учет инфляции при оценке инвестиционного проекта
- c. расчет ставки дисконтирования

6. Проект является убыточным, если ...

- a. **$NPV < 0$**
- b. $NPV = 0$
- c. $NPV > 0$
- d. $NPV < 0$ или $NPV = 0$
- e. NPV не рассчитан

7. Дисконтирование осуществляется с помощью функций ...

- a. **сложного процента**
- b. простого процента
- c. очень-очень сложного процента
- d. калькулятора

8. Ставка дисконтирования – это ...

- a. **ежегодная ставка доходности, которая могла бы быть получена в настоящий момент от аналогичных инвестиций**
- b. ставка банковского кредита
- c. ставка рефинансирования
- d. уровень скидок во время распродажи

9. Оценка инвестиционного проекта заключается в ...

- a. **сравнении входящих и исходящих проектных потоков**
- b. расчете чистой текущей ценности проекта
- c. анализе прибыли проекта
- d. прогнозировании доходов и затрат

10. Из двух проектов наиболее эффективен тот, у которого ...

- a. **индекс прибыльности (PI) больше**
- b. индекс прибыльности (PI) меньше
- c. разница индекса прибыльности (PI) и ставки дисконтирования (r) больше
- d. затраты (C) меньше

5.1.3 Типовые задания (оценочное средство - Тест) для оценки сформированности компетенции ПК-12:

1. Проект отличается от процессной деятельности тем, что ...

- a. проект является непрерывной деятельностью, а процесс – единоразовым мероприятием
- b. проект поддерживает неизменность организации, а процессы способствуют ее изменению

- c. процессы в организации цикличны, они повторяются, а проект – уникален, он всегда имеет дату начала и окончания
- d. процессы в организации регламентируются документально, проекты не требуют документального оформления

2.Окружение проекта – это ...

- a. среда проекта, порождающая совокупность внутренних или внешних сил, которые способствуют или мешают достижению цели проекта
- b. совокупность проектных работ, продуктов и услуг, производство которых должно быть обеспечено в рамках осуществляемого проекта
- c. группа элементов (включающих как людей, так и технические элементы), организованных таким образом, что они в состоянии действовать как единое целое в целях достижения поставленных перед ними целей
- d. - местоположение реализации проекта и близлежащие районы

3. На стадии разработки проекта

- a. расходуется 9-15% ресурсов проекта
- b. расходуется 65-80% ресурсов проекта
- c. ресурсы проекта не расходуются

4. Проект – это ...

- a. инженерная, техническая, организационно-правовая документация по реализации запланированного мероприятия
- b. ограниченное по времени, целенаправленное изменение отдельной системы с установленными требованиями к качеству результатов, с ограничениями расходования средств и со специфической организацией
- c. группа элементов (включающих как людей, так и технические элементы), организованных таким образом, что они в состоянии действовать как единое целое в целях достижения поставленных перед ними целей
- d. совокупность работ, продуктов и услуг, производство которых должно быть обеспечено с целью достижения поставленной цели

5. Наибольшее влияние на проект оказывают ...

- a. экономические и правовые факторы
- b. экологические факторы и инфраструктура
- c. культурно-социальные факторы
- d. политические и экономические факторы

6. Предметная область проекта

- a. совокупность проектных работ, продуктов и услуг, производство которых должно быть обеспечено в рамках осуществляемого проекта
- b. результаты проекта
- c. местоположение проектного офиса
- d. группа элементов (включающих как людей, так и технические элементы), организованных таким образом, что они в состоянии действовать как единое целое в целях достижения поставленных перед ними целей

7. Фаза проекта – это ...

- a. набор логически взаимосвязанных работ проекта, в процессе завершения которых достигается один из основных результатов проекта
- b. полный набор последовательных работ проекта
- c. ключевое событие проекта, используемое для осуществления контроля над ходом его реализации

8. Проекты, подверженные наибольшему влиянию внешнего окружения

- a. Социальные и инвестиционные

- b. Экономические и инновационные
- c. Организационные и экономические

9. Функциональная структура – это ...

- a. совокупность линейно-функциональных подразделений, где каждое подразделение выполняет определенные функции, характерные для всех направлений деятельности предприятия
- b. временная структура, создаваемая для решения конкретной комплексной задачи (разработки проекта и его реализации)
- c. структура, закрепляющая в организационном построении компании два направления руководства – вертикальное (управление функциональными и линейными структурными подразделениями) и горизонтальное (управление проектами)

10. Организационная структура, при которой возможно перераспределение человеческих ресурсов между проектами без реорганизации существующей структуры

- a. Матричная
- b. Функциональная
- c. Линейно-функциональная
- d. Дивизиональная

5.1.4 Типовые задания (оценочное средство - Тест) для оценки сформированности компетенции ПК-2:

1. Что такое "Структурная Декомпозиция Работ"?

- A) графическое представление иерархической структуры всех работ по проекту;
- Б) совокупность всех товаров и услуг, являющихся результатом проекта;
- В) процесс организации работ по проекту;
- Г) все указанное выше.

2. Декомпозиция работ одного уровня может осуществлять по следующим критериям:

- A) компоненты результатов проекта;
- Б) этапы жизненного цикла проекта;
- В) функциональные виды деятельности;
- Г) элементы организационной структуры;
- Д) Все вышеперечисленное.

3. Какое из перечисленных ниже утверждений не является правилом декомпозиции работ:

- A) работы нижнего уровня являются способом достижения работ верхнего уровня.
- Б) у каждой родительской работы может иметься несколько дочерних работ, достижение которых автоматически обеспечивает достижение родительской работы.
- В) у каждой дочерней работы может быть несколько родительских работ.
- Г) декомпозиция родительской работы на дочерние производится по одному критерию.

4. Какие фазы жизненного цикла проходит любой проект?

- A) планирование, организация, мотивация, контроль;
- Б) инициация, разработка, контроль, оценка результатов;
- В) инициация, планирование, реализация, завершение.

Критерии оценивания (оценочное средство - Тест)

Оценка	Критерии оценивания
отлично	85-100% правильных ответов
хорошо	66-84% правильных ответов
удовлетворительно	50-65% правильных ответов
неудовлетворительно	меньше 50%

5.1.5 Типовые задания (оценочное средство - Практическое задание) для оценки сформированности компетенции УК-2:

Задание 1. Анализ ситуации.

Группа компаний БКФ основана в 2004 г. Она занимается производством гофрированной упаковки из картона. В составе группы компаний — несколько производственных, а также заготовительных и сбытовых предприятий в Москве, Санкт-Петербурге и других городах России. Компания не является публичной.

Несколько лет назад собственники и менеджеры решили реализовать проект строительства нового бумажного завода в Центральной России (поставщика вторичного сырья). Рассматривалось несколько вариантов финансирования.

1. Создание совместного предприятия с конкурентами (они тоже являются потребителями вторичного сырья). Предполагалось создание SPV, которое бы получало инвестиции и на них осуществляло строительство завода. Однако переговоры не увенчались успехом.
2. Привлечение синдицированного финансирования через международные организации — IFC (International Finance Corporation — Международная финансовая корпорация) или EBRD (European Bank for Reconstruction and Development — Европейский банк реконструкции и развития). Наиболее плодотворно переговоры шли с IFC, которая была готова инвестировать в проект 15%, а остальное финансирование привлечь в формате синдицированного кредита.

Но в связи с финансовым кризисом 2008 г. IFC отказалась от участия в сделке. Кредитование от партнеров организации также сорвалось, поскольку в синдикат входили несколько европейских банков, серьезно пострадавших в тот период, и ряд крупных европейских производителей, также потерявших свои позиции в кризис. Тем не менее, было решено не отказываться от проекта, но пересмотреть его масштаб, сроки реализации и изыскать другие источники финансирования. Масштаб проекта был уменьшен (до 3 млрд руб.), техническая документация пересмотрена, и ГК «БКФ» смогла сконцентрировать около 25% необходимых инвестиций. Однако необходимо было найти оставшиеся 75%, при длительном сроке реализации проекта (около 8 лет). Поскольку ГК «БКФ» не является публичной, привлечение средств с финансового рынка для нее проблематичный и долгий процесс, требующий серьезных изменений в структуре бизнеса. Поэтому в качестве источников финансирования рассматривалось финансирование через экспортное кредитное агентство, привлечение банковского кредита, а также комбинация этих источников.

Через экспортное кредитное агентство (ЕКА) напрямую можно профинансировать стоимость закупаемого оборудования, что составляло около 60% от инвестиций в проект. Остальное финансирование осуществлялось в форме привлечения кредита. При этом, вследствие тщательной проработки проектной документации удалось получить одобрение кредитной заявки крупного российского банка с государственным участием и дочерней структуры европейской финансовой группы. В итоге было выбрано предложение российского банка, который был готов предоставить кредит в рублях, при том что закупка оборудования осуществлялась в Европе. То есть банк взял на себя валютные риски. В результате часть проекта была профинансирована банком напрямую, а часть — через ЕКА. Кроме того, банк выдал гарантии по аккредитивам, открытым для проекта зарубежными кредитными учреждениями на поставку оборудования.

Вопросы

1. Какие функции выполняют экспортные кредитные агентства? Какую роль играет такое агентство в данном проекте?
2. Какие варианты и методы финансирования проекта использовала компания? Почему они были отвергнуты?
3. Какими преимуществами обладает выбранный в итоге метод финансирования? Почему компания отдала предпочтение российскому банку?

5.1.6 Типовые задания (оценочное средство - Практическое задание) для оценки сформированности компетенции ПК-11:

Задание 1.

Бюджет проекта составляет 100 денежных единиц. На выполнение работ до текущей даты планировалось израсходовать 25 единиц, а фактически было израсходовано 22 единицы, т.е. BCWS = 25, а ACWP = 22.

При этом согласно плану, на выполнение работ нужно было израсходовать 20 единиц, т.е. BCWP = 20. Рассчитайте отклонение по затратам традиционным методом и методом освоенного объема. Проект идет быстрее запланированного времени или наблюдается его отставание от плана?

Задание 2.

Допустим, бюджет проекта составляет 120 денежных единиц. На выполнение работ до текущей даты планировалось израсходовать 35 денежных единиц (план затрат на определенную дату), а фактически было израсходовано 42 денежных единицы. При этом на выполнение работ нужно было израсходовать 30 денежных единиц (план стоимости выполненных работ).

Рассчитайте отклонение по затратам традиционным методом и методом освоенного объема.

5.1.7 Типовые задания (оценочное средство - Практическое задание) для оценки сформированности компетенции ПК-12:

Задание 1.

Имеются следующие данные о стоимости работ по проекту. Рассчитайте показатели, отклонений по затратам и по расписанию, заполните таблицу.

Работа	Плано вые затраты (BCWS), руб.	Освоенный объем (BCWP), руб.	Фактические Затраты (ACWP), руб.	Отклонение по затратам		
				CV, руб.	CVP, %	SV, руб.
1	55000	50000	52000			
2	42000	42000	43500			
3	38000	25000	27000			
4	15000	5000	3000			
Всего						

5.1.8 Типовые задания (оценочное средство - Практическое задание) для оценки сформированности компетенции ПК-2:

Задание 1.

Проект, рассчитанный на 5 лет, требует инвестиций в размере 250 тыс. руб. Износ оборудования начисляется методом линейной амортизации.

Ставка налога на прибыль 20%. Участие в проектах со сроком окупаемости более четырех лет считается целесообразным. Цена авансированного капитала – 19%, рентабельность авансированного капитала – 22%. Выручка от реализации продукции и текущие издержки по годам прогнозируются в следующих размерах, тыс. руб. (таблица 1)

Таблица 1. Выручка и текущие издержки, тыс. руб.

Показатели	Годы		
	1	2	3

1. Выручка от реализации продукции	280	280	270
2. Текущие издержки:	200	220	230
2.1. Материалы	70	70	80
2.2. Услуги	10	15	15
2.3. Оплата труда	60	70	70
2.4. Амортизационные отчисления	50	50	50
2.5. Прочие	10	15	15
3. Чистая прибыль	60,8	45,6	30,4
4. CF (3+2.4)	110,8	95,6	80,4

Определить срок окупаемости данного проекта.

Задание 2.

Инвестор имеет плановый период 4 года. Он хочет максимизировать свое остаточное имущество и желает получать доход на уровне 6 млн.руб. Рынок капитала является несовершенным и ограниченным, лимит по заимствованию составляет 40 млн. Рассчитать остаточные стоимости всех альтернатив (данные в таблице), которые можно профинансировать.

Момент времени	0	1	2	3	4
Базовые платежи	50	-20	2	15	30
Структура изъятий	1	1,1	1,2	1,4	1,6
% по инвестированию		6	6	5	5
% по заимствованию		10	10	10	9
Проект А	-80	60	20	15	-8
Проект В	-40	-20	70	0	0

Задание 3.

Бизнес-планом предприятия предусмотрено внедрение в производство 18 новых станков. Планируемый фонд времени работы оборудования 3806 часов, планируемый процент выполнения норм выработки 111 %. Трудоемкость операции 58 минут. Планируется реализовать всю произведенную продукцию по цене 16600 руб. и затратах на 1 руб. товарной продукции 0,89 руб. Рассчитать прибыль, которую получит предприятие в результате осуществления бизнес-плана

Критерии оценивания (оценочное средство - Практическое задание)

Оценка	Критерии оценивания
зачтено	«зачтено» выставляется студенту, если задание выполнено полностью; в решении задач отсутствуют ошибки и пробелы, возможны неточности, не являющиеся следствием незнания или непонимания учебного материала.
не зачтено	«не зачтено» выставляется студенту, если задание выполнено не полностью; имеются существенные ошибки и пробелы в решении задач, являющиеся следствием незнания или непонимания учебного материала.

5.1.9 Типовые задания (оценочное средство - Реферат) для оценки сформированности компетенции УК-2:

1. Методы оценки эффективности проекта
2. Критерии успеха и неудачи проекта. Понятие критериев успеха и неудач проекта. Требования к критериям успеха и неудачи проекта. Три основных типа критериев. Примеры критериев успеха и неудачи проекта.
3. Учет фактора риска при оценке эффективности проекта.
4. Статические методы оценки эффективности инвестиций.

5.1.10 Типовые задания (оценочное средство - Реферат) для оценки сформированности компетенции ПК-11:

1. Создание интегрированных систем управления программами в государственной и муниципальной сферах.
2. Участники проекта и их роли. Основные участники проекта, распределение их ответственности.
3. Окружение проекта. Понятие окружения проекта. Внутреннее и внешнее окружение проекта. Анализ окружения проекта. Влияние различных факторов на проект.

5.1.11 Типовые задания (оценочное средство - Реферат) для оценки сформированности компетенции ПК-12:

1. Разработка организационной структуры проекта. Типы организационных структур. Матрица распределения ответственности.
2. Жизненный цикл проекта.
3. Потребность в ресурсах на каждом этапе жизненного цикла проекта.
4. Организация проектного управления.

5.1.12 Типовые задания (оценочное средство - Реферат) для оценки сформированности компетенции ПК-2:

1. Динамические методы оценки эффективности проекта.
2. Формирование профессиональной среды управления проектами и программами в государственной и муниципальной сферах.

3. Развитие системного подхода и программных средств для управления проектами и программами в государственной и муниципальной сферах.

Критерии оценивания (оценочное средство - Реферат)

Оценка	Критерии оценивания
отлично	Оценка «отлично» - Реферативная работа полностью раскрывает основные вопросы теоретического материала. Студент приводит информацию из первоисточников и изданий периодической печати, приводит практические примеры, отвечает на дополнительные вопросы преподавателя и студентов (в процессе выступления с докладом).
хорошо	Оценка «хорошо» - Реферативная работа частично раскрывает основные вопросы теоретического материала. Студент приводит информацию из первоисточников, отвечает на дополнительные вопросы преподавателя и студентов (в процессе выступления с докладом), но при этом дает не четкие ответы, без достаточно их аргументации.
удовлетворительно	Оценка «удовлетворительно» - Реферативная работа в общих чертах раскрывает основные вопросы теоретического материала. Студент приводит информацию только из учебников. При ответах на дополнительные вопросы (в процессе выступления с докладом) путается в ответах, не может дать понятный и аргументированный ответ.
неудовлетворительно	Оценка «неудовлетворительно» ставится за рефераты, в которых нет информации о проблематике работы и ее месте в контексте других работ по исследуемой теме.

5.2. Описание шкал оценивания результатов обучения по дисциплине при промежуточной аттестации

Шкала оценивания сформированности компетенций

Уровень сформированности компетенций (индикатора достижения компетенций)	неудовлетворительно	удовлетворительно	хорошо	отлично
	не зачтено	зачтено		
<u>Знания</u>	Уровень знаний ниже минимальных требований. Имели место грубые ошибки	Минимально допустимый уровень знаний. Допущено много негрубых ошибок	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки. Допущено несколько негрубых ошибок	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, без ошибок
<u>Умения</u>	При решении стандартных задач не продемонстрированы основные умения.	Продemonстрированы основные умения. Решены типовые задачи с негрубыми	Продemonстрированы все основные умения. Решены все основные задачи с негрубыми	Продemonстрированы все основные умения. Решены все основные задачи с отдельными

	Имели место грубые ошибки	ошибками. Выполнены все задания, но не в полном объеме	ошибками. Выполнены все задания в полном объеме, но некоторые с недочетами	несущественными недочетами, выполнены все задания в полном объеме
<u>Навыки</u>	При решении стандартных задач не продемонстрированы базовые навыки. Имели место грубые ошибки	Имеется минимальный набор навыков для решения стандартных задач с некоторыми недочетами	Продemonстрированы базовые навыки при решении стандартных задач с некоторыми недочетами	Продemonстрированы навыки при решении нестандартных задач без ошибок и недочетов

Шкала оценивания при промежуточной аттестации

Оценка		Уровень подготовки
зачтено	отлично	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «отлично», при этом хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «отлично»
	хорошо	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «хорошо», при этом хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «хорошо»
	удовлетворительно	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «удовлетворительно», при этом хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «удовлетворительно»
не зачтено	неудовлетворительно	Хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «неудовлетворительно».

5.3 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки результатов обучения на промежуточной аттестации с указанием критериев их оценивания:

5.3.1 Типовые задания (оценочное средство - Контрольные вопросы) для оценки сформированности компетенции УК-2

1. История и тенденции развития управления проектами.
2. Общие сведения из теории графов.
3. Общие сведения из теории сетевого планирования.
4. Концептуальные основы, роль и место управления проектами в современном мире.
5. Стандарты в области управления проектами (УП).

5.3.2 Типовые задания (оценочное средство - Контрольные вопросы) для оценки сформированности компетенции ПК-11

1. Организация проектного управления.
2. Системная модель управления проектами.
3. Процессы в управлении проектами.
4. Ресурсы проекта.
5. Затраты проекта.
6. Длительность проекта. Задачи, фазы, вехи проекта.
7. Декомпозиция работ.
8. Понятие жизненного цикла проекта.

9. Понятие окружения проекта. Проекты и стратегия компании.
10. Управление проектами в различных организационных структурах: функциональная, матричная, проектная.
11. Роли участников проектов.
12. Стадии процесса управления риском в проекте.
13. Методы реагирования на рискованные события в проекте.
14. Методы контроля и регулирования мероприятий по снижению рисков в проекте.
15. Понятие качества и управления качеством в проекте. Стандарты качества.
16. Стадии процесса управления качеством в проекте. Методы обеспечения и контроля качества в проекте.
17. Анализ календарного плана проекта.
18. Методы критического пути и PERT – анализ.
19. Методы сокращения и увеличения длительности проекта.

5.3.3 Типовые задания (оценочное средство - Контрольные вопросы) для оценки сформированности компетенции ПК-12

1. Отображение суммарной задачи проекта.
2. Планирование ресурсов и создание назначений. Определение степени возможного участия ресурсов в проекте.
3. Особенности планирования назначений для сотрудников и материальных ресурсов.
4. Понятия временных параметров и критериев в управлении проектами.
5. Модели, методы и процедуры управления проектом по временным параметрам.
6. Взаимосвязь назначений с различными типами задач.
7. Построение сетевой диаграммы и диаграммы Гантта.
8. Понятие управления стоимостью и финансами проекта.
9. Факторы, влияющие на стоимость проекта.
10. Формирование бюджета проекта.
11. Понятие о рисках и их классификация. Разновидности рисков в проекте.

5.3.4 Типовые задания (оценочное средство - Контрольные вопросы) для оценки сформированности компетенции ПК-2

1. Понятие и назначение информационных технологий в проекте.
2. Характеристика состояния рынка программных продуктов по управлению проектами.
3. Специфика составления плана проекта: постановка целей, анализ осуществимости проекта, назначение менеджера проекта, подготовка Устава проекта.
4. Формирование списка задач проекта.
5. Определение длительности задач и зависимостей между ними. Ввод в проект информации об ограничениях по срокам исполнения задач.
6. Анализ и оптимизация загрузки ресурсов.
7. Методы сокращения и увеличения проектных затрат.

8. Методики, применяемые для отслеживания проекта.
9. Анализ хода работ проекта с помощью линий хода выполнения.
10. Анализ хода проектных работ по методу освоенного объема.

Критерии оценивания (оценочное средство - Контрольные вопросы)

Оценка	Критерии оценивания
отлично	Оценка «отлично» выставляется, когда студент глубоко и прочно усвоил весь программный материал, исчерпывающе, последовательно, грамотно и логически стройно его излагает, не затрудняется с ответом при видоизменении задания, свободно справляется с ситуационными заданиями, правильно обосновывает принятые решения, умеет самостоятельно обобщать и излагать материал, не допуская ошибок.
хорошо	Оценка «хорошо» выставляется, если студент твердо знает программный материал, грамотно и по существу излагает его, не допускает существенных неточностей в ответе на вопрос, может правильно применять теоретические положения и владеет необходимыми умениями и навыками при анализе информации.
удовлетворительно	Оценка «удовлетворительно» выставляется в том случае, при котором студент освоил только основной материал, но не знает отдельных деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушает последовательность в изложении программного материала и испытывает затруднения в выполнении анализа информации.
неудовлетворительно	Оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, в ответе которого обнаружились существенные пробелы в знании основного содержания учебной программы дисциплины и / или неумение использовать полученные знания.

6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины (модуля)

Основная литература:

1. Зуб А. Т. Управление проектами : учебник и практикум / А. Т. Зуб. - 2-е изд. ; пер. и доп. - Москва : Юрайт, 2023. - 397 с. - (Высшее образование). - ISBN 978-5-534-17500-4. - Текст : электронный // ЭБС "Юрайт"., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=871302&idb=0>.
2. Фомичев А.Н. Управление проектами : учебник / Фомичев А.Н. - Москва : Дашков и К, 2024. - 257 с. - ISBN 978-5-394-05715-1., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=878859&idb=0>.

Дополнительная литература:

1. Царенко А. С. Управление проектами : учебное пособие для вуза / Царенко А. С. - 2-е изд., стер.

- Санкт-Петербург : Лань, 2023. - 236 с. - Книга из коллекции Лань - Экономика и менеджмент. - ISBN 978-5-507-46449-4., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=882863&idb=0>.
2. Воронов Д. Г. Управление проектами / Воронов Д. Г., Нефедов И. Ю. - Москва : РТУ МИРЭА, 2023. - 100 с. - Книга из коллекции РТУ МИРЭА - Экономика и менеджмент. - ISBN 978-5-7339-1841-9., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=887069&idb=0>.
3. Кузнецова Е. В. Управление портфелем проектов как инструмент реализации корпоративной стратегии : учебник / Е. В. Кузнецова. - 2-е изд. ; пер. и доп. - Москва : Юрайт, 2023. - 177 с. - (Высшее образование). - ISBN 978-5-534-07425-3. - Текст : электронный // ЭБС "Юрайт"., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=849227&idb=0>.
4. Холодкова В. В. Управление инвестиционным проектом : учебник и практикум / В. В. Холодкова. - Москва : Юрайт, 2023. - 302 с. - (Высшее образование). - ISBN 978-5-534-07049-1. - Текст : электронный // ЭБС "Юрайт"., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=847459&idb=0>.
5. Поляков Н. А. Управление инновационными проектами : учебник и практикум / Н. А. Поляков, О. В. Мотовилов, Н. В. Лукашов. - 2-е изд. ; испр. и доп. - Москва : Юрайт, 2023. - 384 с. - (Высшее образование). - ISBN 978-5-534-15534-1. - Текст : электронный // ЭБС "Юрайт"., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=842719&idb=0>.

Программное обеспечение и Интернет-ресурсы (в соответствии с содержанием дисциплины):

Программное обеспечение и Интернет-ресурсы (в соответствии с содержанием дисциплины):

Лицензионное программное обеспечение: Операционная система Windows.

Лицензионное программное обеспечение: Microsoft Office.

Профессиональные базы данных и информационные справочные системы

Российский индекс научного цитирования (РИНЦ), платформа Elibrary: национальная информационно-аналитическая система. Адрес доступа: http://elibrary.ru/project_risc.asp

ГАРАНТ. Информационно-правовой портал [Электронный ресурс]. – Адрес доступа: <http://www.garant.ru>

Свободно распространяемое программное обеспечение:

программное обеспечение LibreOffice;

программное обеспечение «КонсультантПлюс»;

программное обеспечение Paint.NET;

Электронные библиотечные системы и библиотеки:

Электронная библиотечная система "Лань" <https://e.lanbook.com/>

Электронная библиотечная система "Консультант студента" <http://www.studentlibrary.ru/>

Электронная библиотечная система "Юрайт" <http://www.urait.ru/ebs>

Электронная библиотечная система "Znaniium" <http://znaniium.com/>

Фундаментальная библиотека ННГУ. – Адрес доступа: www.lib.unn.ru/

Сайт библиотеки Арзамасского филиала ННГУ. – Адрес доступа: <http://lib.arz.unn.ru/>

7. Материально-техническое обеспечение дисциплины (модуля)

Учебные аудитории для проведения учебных занятий, предусмотренных образовательной программой, оснащены мультимедийным оборудованием (проектор, экран), техническими средствами обучения.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечены доступом в электронную информационно-образовательную среду.

Программа составлена в соответствии с требованиями ОС ННГУ по направлению подготовки/специальности 38.03.04 - Государственное и муниципальное управление.

Автор(ы): Андреев Олег Евгеньевич, кандидат исторических наук, доцент.

Рецензент(ы): Акутина Светлана Петровна, доктор педагогических наук.

Заведующий кафедрой: Щелина Тамара Тимофеевна, доктор педагогических наук.

Программа одобрена на заседании методической комиссии от 27.11.2024 г., протокол № №9.