Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»

Нижегородский институт управления – филиал РАНХиГС
(наименование института (факультета))
Кафедра государственного управления и менеджмента
(наименование кафедры)

УТВЕРЖДЕНО
Директор Нижегородского института управления – филиала РАНХиГС

Парамонов Александр Васильевич
Подписано цифровой подписью: Парамонов Александр Васильевич
Дата: 2024.04.22 11:28:31 +03'00'

ПРОГРАММА МАГИСТРАТУРЫ

«Управление проектами»
(наименование образовательной программы)

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ, реализуемой с применением электронного (онлайн) курса

Б1.В.03 БЮДЖЕТИРОВАНИЕ И УПРАВЛЕНИЕ СТОИМОСТЬЮ ПРОЕКТА

(индекс и наименование дисциплины, в соответствии с учебным планом)

38.04.02 Менеджмент
(код и наименование направления подготовки)
очная, заочная
(форма обучения)

Год набора – 2024

Нижний Новгород, 2024 г.

Автор-составитель:

Доцент кафедры государственного управления и менеджмента, канд.экон.наук *(ученая степень и(или) ученое звание, должность, наименование кафедры)*	В.В. Авдонькина *(Ф.И.О.)*
Заведующий кафедрой государственного управления и менеджмента, канд.экон.наук, доцент *(ученая степень и(или) ученое звание, должность, наименование кафедры)*	Е.Е. Егоров *(Ф.И.О.)*

РПД Б1.В.03 Бюджетирование и управление стоимостью проекта одобрена на заседании кафедры государственного управления и менеджмента.

Протокол от 29.02.24 № 6

СОДЕРЖАНИЕ

1. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ПРОГРАММЫ 4

2. ОБЪЕМ И МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОП ВО 5

3. СОДЕРЖАНИЕ И СТРУКТУРА ДИСЦИПЛИНЫ 6

4. МАТЕРИАЛЫ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ ОБУЧАЮЩИХСЯ 8

5. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ 14

6. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ 18

7. УЧЕБНАЯ ЛИТЕРАТУРА И РЕСУРСЫ ИНФОРМАЦИОННО-ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННОЙ СЕТИ ИНТЕРНЕТ 21

7.1. Основная литература 21

7.2. Дополнительная литература 21

7.3. Нормативные правовые документы 22

7.4. Интернет-ресурсы 23

7.5. Иные источники 23

8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКАЯ БАЗА, ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ, ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ И ИНФОРМАЦИОННЫЕ СПРАВОЧНЫЕ СИСТЕМЫ 23

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

1.1. Дисциплина «Бюджетирование и управление стоимостью проекта» обеспечивает овладение следующими компетенциями:

Таблица 1

Код компетенции	Наименование компетенции	Код компонента компетенции	Наименование компонента компетенции
ПКс-1	Способен разрабатывать управленческие решения с учетом путей повышения эффективности по этапам реализации инвестиционного проекта.	ПКс - 1.1	Способен оценить необходимые ресурсы для реализации проекта
ПКс-6	Способен использовать методы экономического и стратегического анализа в целях оптимизации параметров инвестиционного проекта.	ПКс-6.1	Способен понимать методологические и методические основы экономического и стратегического анализа, применять методы экономического и стратегического анализа в решении задач управления стоимостью проекта

1.2. В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы:

Таблица 2

ОТФ/ТФ/ профессиональные действия	Код этапа освоения компетенции	Планируемые результаты обучения
ОТФ: Реализация инвестиционного проекта ТФ: управление эффективностью инвестиционного проекта (В/01.7)	ПКс-1.1	**На уровне знаний:** • сущности бюджетирования и его места и роли в управлении проектами. • Принципы и содержание управления изменениями как неотъемлемой часть проектного менеджмента и программы организационного развития **На уровне умений:** • правильно формулировать цели и задачи бюджетирования, применять методы расчета показателей стоимости проекта • правильно планировать и реализовывать процедуры мониторинга проекта в контексте системы контроля • управлять издержками инвестиционного проекта • оценивать эффективность использования ресурсов по инвестиционному проекту **На уровне навыков:** • самостоятельно определять структуру и наполнение плана (бюджета) проекта самостоятельно определять мероприятий корректирующего и предупреждающего характера с целью реализации обоснованных изменений
ОТФ: Реализация инвестиционного проекта ТФ: управление сроками и контроль	ПКс-6.1	**На уровне знаний:** • методов экономического и стратегического анализа бюджета проекта и структурных элементов процесса разработки и определения

ОТФ/ТФ/ профессиональные действия	Код этапа освоения компетенции	Планируемые результаты обучения
реализации инвестиционного проекта (В/04.7)		стоимости проекта. • отечественных и международных методик контроля исполнения бюджета проекта и вариантов мероприятий корректирующего и предупреждающего характера. • Механизмы финансирования инвестиционных проектов • Инструменты проектного финансирования в рамках реализации инвестиционного проекта **На уровне умений:** • правильно применять методы экономического и стратегического анализа и разрабатывать бюджет проекта с учетом интересов участников проекта в нестандартных условиях повышенной неопределенности и изменчивости факторов внутренней и внешней среды проекта. • выявлять ошибки и "узкие" места бюджета проекта, предлагать пути решения выявленных проблем с учетом актуальных результатов исследований в области управления проектами **На уровне навыков:** • самостоятельно определять стоимость проекта на основе научного метода синтеза и осуществлять бюджетирование проекта различными способами. • осуществлять контроль и мониторинг реализации бюджета проекта и управление стоимостью проекта с учетом международных и отечественных стандартов

2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

Дисциплина Б1.В.03 «Бюджетирование и управление стоимостью проекта» входит в раздел дисциплин части, формируемой участниками образовательных отношений ОП ВО.

Общая трудоемкость дисциплины (модуля) в зачетных единицах – ***2*** (72академических часа /54 астрономических часа).

Освоение дисциплины опирается на объем теоретических знаний в области корпоративных финансов, проектного управления и администрирования, а также на умения использования методов управления корпоративными финансами для решения задач управления компанией, а также навыки решать поставленные задачи проектного управления, применяя методы абстрактного мышления, анализа и синтеза.

Дисциплина реализуется после изучения:

Б1.О.03 Корпоративные финансы

Б1.О.07 Проектное управление и администрирование

Количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся; форма (ы) промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом:

Вид учебных занятий и самостоятельная работа	Всего
Очная форма обучения	
Контактная работа обучающихся с преподавателем, в том числе:	*32*
лекционного типа (Л)	*16*
практического (семинарского) типа (ПЗ)	*16*
Самостоятельная работа обучающихся (СР)	*36*

Промежуточная аттестация	Форма	*зачет*
	час.	
	Общая трудоемкость (час. / з.е.)	*72/2*
	Заочная форма обучения	
Контактная работа обучающихся с преподавателем, в том числе:		*16*
лекционного типа (Л)		*4*
практического (семинарского) типа (ПЗ)		*12*
Самостоятельная работа обучающихся (СР)		52
Промежуточная аттестация	Форма	*зачет*
	час.	*4*
	Общая трудоемкость (час. / з.е.)	*72/2*

3. Содержание и структура дисциплины

3.1. Структура дисциплины

Таблица 3

№ п/п	Наименование тем (разделов),	Объем дисциплины (модуля), час.						Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л/ЭО, ДОТ*	ЛР/ ЭО, ДОТ*	ПЗ/ ЭО, ДОТ*	КСР		
Очная форма обучения								
Тема 1	Оценка стоимости проекта	18	4		4		10	Доклады, решение практических ситуаций и заданий, тесты
Тема 2	Бюджетирование как способ агрегирования и управления затратами проекта.	18	4		4		10	Доклады, решение практических ситуаций и заданий, тесты
Тема .3	Источники финансирования проекта	18	4		4		10	Доклады, решение практических ситуаций и заданий, тесты
Тема 4	Контроль и регулирование проекта.	18	4		4		10	Доклады решение практических ситуаций и заданий, тесты
Промежуточная аттестация								зачет
Всего (в з.е./акад.часах/астр.часах):		**2/72/54**	**16/12**		**16/12**		**36/27**	
Заочная форма обучения								
Тема 1	Оценка стоимости проекта	18	1		2		15	Доклады, решение практических ситуаций и заданий, тесты
Тема 2	Бюджетирование как способ агрегирования и управления затратами проекта.	16	1		2		13	Доклады, решение практических ситуаций и заданий, тесты
Тема 3	Источники финансирования проекта	17	1		4		12	Доклады, решение практических ситуаций и заданий, тесты
Тема 4	Контроль и регулирование проекта.	17	1		4		12	Доклады, решение практических

№ п/п	Наименование тем (разделов),	Объем дисциплины (модуля), час.						Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л/ЭО, ДОТ*	ЛР/ ЭО, ДОТ*	ПЗ/ ЭО, ДОТ*	КСР		
								ситуаций и заданий, тесты
Промежуточная аттестация		4						зачет
Всего (в з.е./акад.часах/астр.часах):		**2/72/54**	**4/3**		**12/9**		**52/39**	**4/3**

*Примечание: * – при применении электронного обучения, дистанционных образовательных технологий в соответствии с учебным планом;*

3.2. Содержание дисциплины

Тема 1. Оценка стоимости проекта.

Показатели стоимости проекта и уровни агрегирования стоимостных расчетов. Виды оценок стоимости проекта. Планирование ресурсов, подлежащих оценке. Порядок стоимостной оценки. Методы стоимостной оценки. Оценка по аналогам. Оценка «снизу-вверх». Параметрическая оценка. Понятие стоимости капитала, привлекаемого для финансирования инвестиционного проекта. Расчет средневзвешенной стоимости капитала.

Тема 2. Бюджетирование как способ агрегирования и управления затратами проекта.

Понятие бюджета проекта. Цели и задачи бюджетирования. Информационная база для составления бюджета проекта. Содержание плана (бюджета) проекта. Виды бюджетов проекта. Смета проектных затрат как средство повышения эффективности проекта. Возрастание затрат проекта. Особенности проектной сметы для различных фаз проекта. Бюджет затрат на рабочую силу. Бюджет производственных затрат и закупок. Дополнительные статьи бюджета. Бюджетирование противорисковых мероприятий. Контроль исполнения бюджета. Бюджетирование портфеля проектов. Отчетность по затратам проекта.

Тема 3. Источники финансирования проекта

Общая характеристика источников финансирования проектов. Организационные формы финансирования проектов. Внутренние и внешние источники финансирования. Взаимосвязь бюджета проекта и бюджета портфеля проектов. Финансирование проектов за счет собственных средств организации. Финансирование проектов за счет выпуска акций. Долгосрочное долговое финансирование проектов. Другие источники финансирования проектов. Государственно-частное партнерство в рамках проектного финансирования. Сравнительный анализ различных форм финансирования проектов и выбор оптимальных источников финансирования проектов.

Тема 4. Контроль и регулирование проекта.

Цель и назначение контроля. Виды контроля. Принципы построения эффективной системы контроля. Методы контроля. Традиционный метод контроля. Метод освоенного объема. Отклонение по срокам (Schedule Variance — SV). Индекс выполнения сроков (Schedule Performance Index — SPI). Отклонение по стоимости (Cost Variance — CV). Индекс выполнения стоимости (Cost Performance Index — CPI). Прогноз стоимости по завершению проекта (Estimate at Completion — EAC). Мониторинг проекта как важный элемент системы контроля. Управление изменениями как неотъемлемая часть проектного

менеджмента. Отчетность по затратам. Выработка мероприятий корректирующего и предупреждающего характера.

4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся

4.1. В ходе реализации дисциплины Б1.В.03 «Бюджетирование и управление стоимостью проекта» используются следующие **методы текущего контроля успеваемости** обучающихся:

Таблица 4

Тема и/или раздел	Методы текущего контроля успеваемости
Тема 1. Оценка стоимости проекта	Доклады, решение практических ситуаций и заданий, тесты
Тема 2. Бюджетирование как способ агрегирования и управления затратами проекта.	Доклады, решение практических ситуаций и заданий, тесты
Тема 3. Источники финансирования проекта	Доклады, решение практических ситуаций и заданий, тесты
Тема 4. Контроль и регулирование проекта.	Доклады, решение практических ситуаций и заданий, тесты

4.2. Типовые материалы текущего контроля успеваемости обучающихся

Материалы текущего контроля успеваемости по теме 1.

Вопросы семинарского занятия (темы докладов):

1. Показатели стоимости проекта и уровни агрегирования стоимостных расчетов.
2. Виды оценок стоимости проекта.
3. Планирование ресурсов, подлежащих оценке.
4. Порядок стоимостной оценки. Методы стоимостной оценки. Оценка по аналогам. Оценка «снизу-вверх». Параметрическая оценка.
5. Понятие стоимости капитала, привлекаемого для финансирования инвестиционного проекта. Расчет средневзвешенной стоимости капитала.

Задание 1. Кейс для обсуждения: «Организация финансирования инвестиционного проекта»

Группа компаний «Ориннокс» основана в 2004 г. Она занимается производством нержавеющей стали

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 завода в Центральной России (поставщика металла). Рассматривалось несколько вариантов финансирования. 1. Создание совместного предприятия с конкурентами (они тоже являются потребителями металла). 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 «Ориннокс» смогла сконцентрировать около 25% необходимых инвестиций. Однако необходимо было найти оставшиеся 75%, при длительном сроке реализации проекта (около 8 лет). Поскольку ГК «Ориннокс» 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 (ECA) 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 ECA. 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?

Задание 2

Решение задач:

1. Рассчитать значение показателя NPV для проекта, рассчитанного на три года, требующего инвестиций в размере 10000 у.е. и имеющего предполагаемые денежные притоки в размере 3000 у.е., 4000 у.е., 7000 у.е. Ставка дисконтирования 15%. Рекомендуете ли вы предприятию принять данный проект?
2. Рассчитать значение показателя NPV для проекта, рассчитанного на четыре года, требующего инвестиций в размере 18000 у.е. и имеющего предполагаемые денежные притоки в размере 4000 у.е., 4000 у.е., 6000 у.е., 5000 у.е. Ставка дисконтирования 12%. Рекомендуете ли вы предприятию принять данный проект?
3. Определить доходность проекта, рассчитанного на три года, требующего инвестиций в размере 10000 у.е. и генерирующего денежный поток: 6000 у.е., 8000 у.е., – 2000 у.е. Стоимость капитала предприятия – 14%. Рекомендуете ли вы предприятию принять данный проект?

Тестовые задания

1. Проекты, принятие одного из которых автоматически означает непринятие другого (или других) называются:
   a) комплементарными (взаимодополняющими)
   b) альтернативными
   c) независимыми
   d) замещающими

2. Если принятие нового проекта приводит к некоторому снижению доходов по одному или нескольким другим проектам, то такие проекты называются:

a) альтернативными
b) независимыми
c) замещающими
d) комплементарными (взаимодополняющими)

3. Если принятие к исполнению нового проекта способствует росту доходов по одному или нескольким другим проектам, то такие проекты называются:

a) альтернативными
b) независимыми
c) замещающими
d) комплементарными (взаимодополняющими)

4. По масштабу реализации инвестиционные проекты бывают:

a) региональные
b) государственные
c) глобальные
d) крупные

5. Для усиления контроля над ходом реализации проекта предпочтительнее:

a) банковский кредит
b) финансирование путем продажи пакета акций предприятия

6. Сложными методами оценки инвестиционных проектов являются расчеты показателей:

a) простая норма прибыли
b) внутренняя норма доходности
c) ставка прибыльности проекта
d) дисконтированный срок окупаемости вложений
e) чистая текущая стоимость

7. Простыми методами оценки инвестиционных проектов являются расчеты показателей:

a) ставка прибыльности проекта
b) срок окупаемости вложений
c) внутренняя норма доходности

Материалы текущего контроля успеваемости по теме 2.

Вопросы семинарского занятия (темы докладов):

1. Понятие бюджета проекта. Цели и задачи бюджетирования.
2. Информационная база для составления бюджета проекта.
3. Содержание плана (бюджета) проекта. Виды бюджетов проекта. Смета проектных затрат как средство повышения эффективности проекта.
4. Особенности проектной сметы для различных фаз проекта.
5. Бюджетирование противорисковых мероприятий.
6. Контроль исполнения бюджета.
7. Бюджетирование портфеля проектов.
8. Отчетность по затратам проекта.

Задание 1. Ваша компания, расположенная в Москве и занимающаяся телекоммуникациями, решила «пойти в регионы». Для налаживания обслуживания клиентов в российской глубинке компании необходимо порядка 4 млн долл. Какие способы финансирования проекта «Выход в регионы» Вы можете предложить руководству компании? В чем преимущества и недостатки предлагаемых Вами способов финансирования?

Задание 2. Банк «Союз» рассматривает возможность финансирования проекта по производству двигателей для строительной техники на местном машиностроительном заводе по немецкой технологии (раньше они импортировались). Потребность финансирования данного проекта составляет 556 тыс. долл. Документы, представленные в банк, говорят о перспективности и хорошей прибыльности проекта. Руководство банка склонно принять положительное решение по поводу его финансирования при условии разработки и осуществления плана по контролю за реализацией проекта. Какие мероприятия по снижению проектных рисков и контролю за реализацией проекта Вы можете предложить?

Тестовые задания:

1. Что определяет выгодность использования собственного капитала для финансирования проекта по сравнению с заемным:
   a) отсутствие возвратного денежного потока
   b) более низкая стоимость
   c) возможность поэтапного финансирования проекта.
2. Суммарная продолжительность прединвестиционной, инвестиционной и эксплуатационной фаз называется .....проекта.
   a) периодом оборота
   b) сроком окупаемости
   c) жизненным циклом
3. В течение прединвестиционной фазы проводятся мероприятия:
   a) фирмой принимается окончательное решение об инвестициях
   b) проводится более детальная проработка некоторых аспектов проекта
   c) хозяйственная деятельность предприятия
   d) утверждается план платежей генеральному подрядчику
   e) отбор проектной фирмы или фирмы, управляющей строительством
4. Что определяет выгодность использования собственного капитала для финансирования проекта по сравнению с заемным:
   a) отсутствие возвратного денежного потока
   b) более низкая стоимость
   c) возможность поэтапного финансирования проекта.
5. В каком разделе ТЭО ИП определяется экономическая эффективность инвестиционного проекта?
   a) основная идея проекта
   b) месторасположение и окружающая среда
   c) финансовый анализ и оценка инвестиций
   d) организационные и накладные расходы
   d) чистая текущая стоимость
   e) простая норма прибыли

Материалы текущего контроля успеваемости по теме 3.

Вопросы семинарского занятия (темы докладов):

1. Организационные формы финансирования проектов.
2. Источники финансирования проектов.
3. Государственно-частное партнерство в рамках проектного финансирования.
4. Сравнительный анализ различных форм финансирования проектов и выбор оптимальных источников финансирования проектов.

Задание 1. Заполнить таблицу «Сравнительный анализ различных форм финансирования проектов»

Организационные формы финансирования	Источники финансирования инвестиционных проектов (по отношению к получателю инвестиций)			
	Собственные и привлеченные средства предприятий	Бюджетные и внебюджетные средства государства	Иностранные инвестиции	Заемные средства
1	2	3	4	5

Тестовые задания:

1. Завершением прединвестиционной стадии инвестиционного проекта является:
   a) принятие инвестиционного решения
   b) начало процесса производства
   c) обучение персонала
   d) юридическое оформление инвестиционного проекта

2. Какая форма финансирования предпочтительнее при создании новой организации для реализации проекта:
   a) кредит
   b) акционерный капитал

3. Какой вид кредитования предпочтительнее для финансирования инвестиционного проекта:
   a) краткосрочное
   b) долгосрочное

4. Субъекты инвестиционной деятельности, осуществляющие вложения собственных, заемных или привлеченных средств в форме инвестиций и обеспечивающие их целевое использование, называется .....
   a) реципиент
   b) кредитор
   c) акционер
   d) инвестор

5. Как обычно влияет финансирование проекта за счет эмиссии акций на рентабельность собственного капитала (отдачу на собственный капитал):
   a) снижается
   b) не изменяется
   c) увеличивается

Материалы текущего контроля успеваемости по теме 4.

Вопросы семинарского занятия (темы докладов):

1. Принципы построения эффективной системы контроля.
2. Методы контроля.
3. Управление изменениями как неотъемлемая часть проектного менеджмента.
4. Выработка мероприятий корректирующего и предупреждающего характера.

Задание 1. Проанализируйте ситуацию. «Механизм контроля в фирме «ОрЛайн».

В фирме «ОрЛайн» центральный элемент системы финансового контроля — бюджет. Процесс формирования бюджета начинается с разработки пятилетнего плана. Этот план детальный. Значительное внимание в нем уделяется возможному состоянию рынков и конкуренции. Он составляется в форме балансового отчета с указанием возможных прибылей и убытков. Затем на основании пятилетнего плана менеджеры отделений разрабатывают детализированные бюджеты. Особое внимание они уделают возможным доходам и расходам, обеспечивающим выполнение пятилетнего плана. Для того чтобы обеспечить сопоставимость данных по различным отделениям, руководство фирмы требует, чтобы во всех отделениях бухгалтерская отчетность и расчет производственных издержек велись в сопоставимой форме. После того как формирование пятилетнего плана и детализированных бюджетов завершено, бюджеты становятся

основными контрольными документами организации. Процедура контроля включает проведение ежемесячных и ежеквартальных обзорных совещаний на уровне правлений отделений, на которых реально проведенная деятельность и достигнутый уровень издержек сопоставляются с запланированными показателями. При возникновении отклонений соответствующие менеджеры должны быть готовы объяснить их причины. Система контроля имеет инструктивно-справочный характер для тех, кто участвует в выработке решений. В рамках бюджетов отделений устанавливаются лимиты капитальных вложений. Руководители отделений могут принимать решения об инвестициях в пределах определенных сумм, если соответствующие затраты в бюджете не указаны. Для больших капитальных затрат по крупным проектам, а также по направлениям, отсутствующим в бюджете, необходимо согласие руководства высшего уровня.

Вопросы для анализа: 1. С какими функциями и подсистемами связана подсистема контроля в приведенном примере? 2. Какой объект контроля является основным? 3. Как можно охарактеризовать описанную выше систему контроля по уровню управления компанией?

Тестовые задания:

1. Составляющие стадии реализации проекта

a) организация и контроль выполнения проекта
b) анализ и регулирование выполнение проекта
c) ввод в эксплуатацию и принятие проекта заказчиком
d) документирование и анализ опыта выполнения данного проекта
e) формирование концепции проекта

2. Анализ состояния и обеспечение качества в проекте включает …

a) контроль качества в проекте
b) формирование отчетов для оценки выполнения качества
c) процесс проверки соответствия имеющихся результатов контроля качества существующим требованиям
d) формирование списка отклонений
e) определение необходимых корректирующих действий по обеспечению качества в проекте

3. 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
e) прогнозирование состояния выполнения работ проекта по стоимости
f) принятие решений о регулирующих воздействиях для приведения выполнения работ проекта по стоимости в соответствие с бюджетом

4. Организация и осуществление контроля качества в проекте включает …

a) контроль качества в проекте
b) формирование отчетов для оценки выполнения качества
c) процесс проверки соответствия имеющихся результатов контроля качества существующим требованиям
d) формирование списка отклонений определение необходимых корректирующих действий по обеспечению качества в проекте

5. Контроль и регулирование проектов включает …

a) закрытие проектов

b) проведение торгов и выбор поставщиком и подрядчиков
c) заключение контрактов
d) учет выполнения работ по проекту
e) представление отчетности о выполнении проекта
f) разрешение споров и разногласий

6.Метод освоенного объема позволяет…

a) определить отставание/опережение хода реализации работ по графику и перерасход/экономию бюджета проекта
b) оптимизировать сроки выполнения проекта
c) определить продолжительность отдельных работ проекта
d) освоить максимальный объем бюджетных средств

7. Организация и контроль выполнения проекта включает …

a) организацию управления предметной областью проекта
b) контроль выполнения проекта по временным параметрам
c) совершенствование команды проекта
d) формирование концепции управления качеством в проекте
e) заключительную оценку финансовой ситуации (постпроектный отчет)
f) заключительный отчет по проекту и проектную документацию

5. Оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине

5.1. Зачет проводится с применением следующих методов (средств): проведение устного зачета, включающего теоретическую часть и практико-ориентированное задание, требующее демонстрации уровня владения умениями/навыками.

5.2. Оценочные материалы промежуточной аттестации

Таблица 5

Код компонента освоения компетенции	Компонент освоения компетенции	Код промежуточного индикатора освоения компетенции	Промежуточный индикатор освоения компетенции	Критерий оценивания
ПКс - 1.1	Способен оценить необходимые ресурсы для реализации проекта	ИПКс - 1.1	Осуществляет выбор методов оценки стоимости проектов, грамотно составляет смету проектных затрат как средство повышения эффективности управления проектом	Аргументированно осуществляет выбор методов оценки стоимости проектов, грамотно составляет смету проектных затрат как средство повышения эффективности управления проектом Корректно формулирует и разрабатывает алгоритм управления изменениями в рамках проектного менеджмента
ПКс-6.1	Способен понимать методологические и методические основы экономического и стратегического анализа, применять методы экономического и	ИПКс - 6.1	Определяет необходимые методики и методы экономического и стратегического анализа, применяет методы экономического и	Аргументированно и правильно применяет различные методы стоимостной оценки проекта, безошибочно разрабатывает бюджет проекта на

Код компонента освоения компетенции	Компонент освоения компетенции	Код промежуточного индикатора освоения компетенции	Промежуточный индикатор освоения компетенции	Критерий оценивания
	стратегического анализа в решении задач управления стоимостью проекта		стратегического анализа в решении задач управления стоимостью проекта	основании результатов стратегического и экономического анализа поведения участников проекта в нестандартных условиях повышенной неопределенности и изменчивости факторов внутренней и внешней среды проекта Безошибочно выявляет ошибки и «узкие» места проекта и аргументированно предлагает пути решения выявленных проблем с учетом международных и отечественных стандартов управления проектами

Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации

Примерный перечень теоретических вопросов к зачету:

1. Показатели стоимости проекта и уровни агрегирования стоимостных расчетов.
2. Виды оценок стоимости проекта.
3. Планирование ресурсов, подлежащих оценке.
4. Порядок стоимостной оценки.
5. Методы стоимостной оценки.
6. Оценка по аналогам.
7. Оценка «снизу-вверх».
8. Параметрическая оценка.
9. Понятие стоимости капитала, привлекаемого для финансирования инвестиционного проекта.
10. Расчет средневзвешенной стоимости капитала.
11. Понятие бюджета проекта. Цели и задачи бюджетирования.
12. Информационная база для составления бюджета проекта.
13. Содержание плана (бюджета) проекта.
14. Виды бюджетов проекта.
15. Смета проектных затрат как средство повышения эффективности проекта. Возрастание затрат проекта.
16. Особенности проектной сметы для различных фаз проекта.
17. Бюджет затрат на рабочую силу.
18. Бюджет производственных затрат и закупок.
19. Дополнительные статьи бюджета.

20. Бюджетирование противорисковых мероприятий.
21. Контроль исполнения бюджета.
22. Бюджетирование портфеля проектов. Отчетность по затратам проекта.
23. Общая характеристика источников финансирования проектов.
24. Организационные формы финансирования проектов.
25. Внутренние и внешние источники финансирования.
26. Взаимосвязь бюджета проекта и бюджета портфеля проектов.
27. Финансирование проектов за счет собственных средств организации.
28. Финансирование проектов за счет выпуска акций.
29. Долгосрочное долговое финансирование проектов.
30. Другие источники финансирования проектов.
31. Государственно-частное партнерство в рамках проектного финансирования.
32. Сравнительный анализ различных форм финансирования проектов и выбор оптимальных источников финансирования проектов.
33. Цель и назначение контроля. Виды контроля. Принципы построения эффективной системы контроля.
34. Методы контроля.
35. Традиционный метод контроля.
36. Метод освоенного объема.
37. Отклонение по срокам (Schedule Variance — SV).
38. Индекс выполнения сроков (Schedule Performance Index — SPI).
39. Отклонение по стоимости (Cost Variance — CV).
40. Индекс выполнения стоимости (Cost Performance Index — CPI).
41. Прогноз стоимости по завершению проекта (Estimate at Completion — EAC).
42. Мониторинг проекта как важный элемент системы контроля.
43. Управление изменениями как неотъемлемая часть проектного менеджмента.
44. Отчетность по затратам.
45. Выработка мероприятий корректирующего и предупреждающего характера.

Практико-ориентированные (практические) задания к зачету:

ПКс - 1.1 Способен оценить необходимые ресурсы для реализации проекта

Задание 1. В ходе реализации проекта бюджетная стоимость должна составить 4600 тыс. руб. Рассчитайте прогнозное отклонение стоимости проекта, если на середине срока реализации проекта плановые затраты должны составить 3000 тыс. руб., освоенный объем на отчетную дату – 2800 тыс. руб., при этом фактические затраты на отчетную дату составили 2920 тыс. руб.

Задание 2. Имеются данные о стоимости работ по проекту. Рассчитайте показатели, которых не хватает, чтобы заполнить таблицу. Также рассчитайте индексы освоения затрат и выполнения расписания, а также дайте оценку затрат проекта по исполнению, основываясь на текущей продуктивности и оценку оставшейся стоимости проекта.

Работа	Плановые затраты, ден.ед.	Освоенный объем, ден.ед.	Фактические затраты, ден.ед.	Отклонение по затратам		Отклонение по расписанию	
				ден.ед	%	ден.ед.	%
1	110000	100000	104000				
2	84000	84000	88000				
3	76000	50000	54000				
4	30000	10000	6000				

ИТОГО							

ПКс-6.1 Способен понимать методологические и методические основы экономического и стратегического анализа, применять методы экономического и стратегического анализа в решении задач управления стоимостью проекта

Задание 1. Компания планирует инвестировать в реализацию инновационных проектов до 40 млн. руб. Было разработано несколько инновационных проектов: 1,2,3,4,5. Выберите наиболее эффективное сочетание из них при норме дисконта 10%. Поясните свой выбор.

Проект	**Сумма инвестиций, млн. руб.**	**Доходы**			
		1-й год	**2-й год**	**3-й год**	**4-й год**
1	30	6	11	13	12
2	20	4	8	12	5
3	40	12	15	15	15
4	15	4	5	6	6
5	10	2	3	5	5

Задание 2. Инновационный проект реализуется двумя участниками. Оцените эффективность каждого участника, выявите наиболее эффективного. Поясните свой выбор.

Показатели	**Период**						
	1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
Первый участник							
Результат, млн. руб.	1	1,5	2	2,5	2	2	1
Текущие затраты, млн. руб.	1	0,5	0,5	0,5	0,4	0,3	0,25
Капитальные вложения, млн. руб.	1	0,8	0,3	0	0	0	0
Норма дисконта,%	10	9	9	8	8	7	7
Второй участник							
Результат, млн. руб.	1,5	2,5	3	3,5	3	2	1
Текущие затраты, млн. руб.	1	0,5	0,5	0,5	0,4	0,3	0,25
Капитальные вложения, млн. руб.	2	1,2	0,7	0,5	0,2	0	0
Норма дисконта,%	10	9	9	8	8	7	7

Шкала оценивания

Промежуточная аттестация проводится в форме зачета без применения балльно-рейтинговой системы оценивания - посредством аттестационных испытаний в форме традиционного зачета.

Результаты промежуточной аттестации оцениваются по бинарной системе оценивания («зачтено», «не зачтено»).

Наряду с оцениванием учебных достижений обучающихся по принятой образовательной организации системе оценок и использованием ее при оформлении

официальных дипломов Академии о высшем образовании, вводят повышенный («Excellent» и «Good») и базовый («Very good» и «Satisfactory») уровень оценок «отлично» и «хорошо» для использования при оформлении ЕПД, согласно Положению об оформлении и выдаче ЕПД.

Таблица 6

Соответствие академической оценке

Академическая оценка		Оценка по шкале ESTS	
зачтено	отлично	Passed	A (Excellent)
			B (Very Good)
	хорошо		C (Good)
			D (Satisfactory)
	удовлетворительно		E (Sufficient)
не зачтено	неудовлетворительно	-	-

Критерии оценивания в ходе промежуточной аттестации

Оценка «**зачтено**» выставляется обучающемуся:

– если он глубоко и прочно усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно излагает его на зачете, умеет увязывать теорию с практикой, свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами заданий, не затрудняется с ответом при видоизменении заданий, правильно обосновывает принятое решение; в ходе обучения демонстрирует полное понимание и использует полученные знания и умения;

– твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, правильно применяет теоретические положения при решении практических вопросов и задач; в ходе обучения демонстрирует понимание и использует полученные знания и умения;

– знает материал, излагает его, но допускает несущественные неточности в ответе на вопрос, в применении теоретических положений при решении практических вопросов и задач; в ходе обучения проявляет понимание и использует полученные знания и умения в выстраивании и реализации своего развития.

Оценка «**не зачтено**» выставляется обучающемуся:

– который не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические задания; учебные достижения демонстрируют низкую степень овладения программным материалом.

6. Методические материалы по освоению дисциплины

Обучение по дисциплине «Бюджетирование и управление стоимостью проекта» предполагает изучение курса на аудиторных занятиях (лекции, практические) и самостоятельной работы студентов. Практические занятия дисциплины «Бюджетирование и управление стоимостью проекта» предполагают их проведение в различных формах с целью выявления полученных знаний, умений, навыков и компетенций.

Подготовка к лекции студентами заключается в следующем:

- повторить материал предыдущей лекции, прочитав его повторно;
- ознакомиться с темой предстоящей лекции (в рабочей программе учебной дисциплины);
- ознакомиться с учебными материалами по данной теме в соответствии с предложенным списком литературы в рабочей программе учебной дисциплины или с электронными материалами, предложенными лектором;
- записать возможные вопросы, которые можно будет задать лектору.

Подготовка к практическим (семинарским) занятиям:

- внимательно прочитать материал лекций, относящихся к данному занятию, ознакомиться с учебными материалами, включая электронные в соответствии с предложенным списком литературы в рабочей программе учебной дисциплины;
- подготовить развернутые ответы на вопросы, предложенные в рабочей программе дисциплины, для обсуждения;
- выполнить задания, если они предусмотрены в письменной форме;
- понять, что для вас осталось неясными и постараться получить на них ответ заранее;
- готовиться к практическим (семинарским) занятиям можно как индивидуально, так и в составе малой группы;
- рабочую программу учебной дисциплины необходимо использовать в качестве основного ориентира в организации обучения;
- электронная версия рабочей программы по дисциплине размещена на сайте Нижегородского института управления, к которой предоставлен авторизованный доступ.

Подготовка к зачету. К зачету необходимо готовиться целенаправленно, регулярно, систематически и с первых дней обучения по данной дисциплине. В самом начале учебного курса необходимо ознакомиться со следующей учебно-методической документацией:

- программой дисциплины;
- перечнем знаний и умений, которыми студент должен владеть;
- тематическими планами лекций, семинарских занятий;
- учебником, учебными пособиями по дисциплине, а также электронными ресурсами;
- перечнем и тематикой письменных работ, а также методическими рекомендациями по их выполнению;
- перечнем вопросов к зачету.

Систематическое выполнение всех видов заданий на лекциях, практических занятиях, а также самостоятельная работа позволит успешно освоить дисциплину и создать хорошую базу для прохождения промежуточной аттестации**.**

Эффективность лекционных, семинарских и практических занятий по дисциплине во многом зависит от качества самостоятельной работы студентов, от их самоподготовки. Часть времени, отведенного на самостоятельную работу должна использоваться на подготовку к аудиторным занятиям, другая часть на выполнение домашней работы, осмысление и оформление результатов практических занятий.

При подготовке к занятиям студенту полезно:

- изучить теоретический материал по данной теме (конспект занятия);
- ознакомиться с литературой, рекомендованной преподавателем;
- выполнить задания, предложенные преподавателем, к занятию;
- составить перечень вопросов, вызывающих затруднения, неясности или сомнения, обсудить их с преподавателем или на занятии;
- заниматься самостоятельным поиском дополнительной литературы по изучаемой теме.

В рамках данной дисциплины самостоятельная работа обучающихся включает в себя самостоятельную работу с литературой.

Самостоятельная работа с исследовательской и учебной литературой, изданной на бумажных носителях, сохраняется как важное звено самостоятельной работы в целом, но информационные технологии позволяют использовать как основу для самостоятельной работы не только печатную продукцию учебного или исследовательского характера, но и электронные издания, ресурсы сети Интернет - электронные базы данных, каталоги и фонды библиотек, архивов и т.д.

Самостоятельная работа по лекционному курсу дисциплины в основном выполняется в виде проработки учебного материала лекционных занятий из-за сложности материала, прочитанного ведущим преподавателем.

Самостоятельная работа по подготовке к семинару в основном выполняется в виде самостоятельного изучения учебного материала.

Для подготовки к семинарским занятиям, обучающимся предоставляется возможность самостоятельно заниматься на компьютерах, оснащенных электронными учебниками и подключенных к интернету в библиотеке института.

Вопросы для самостоятельной подготовки к лекционным и практическим занятиям

Тема 1. Оценка стоимости проекта.

Изучить основы оценки стоимости проекта:

- ✓ Показатели стоимости проекта и уровни агрегирования стоимостных расчетов.
- ✓ Виды оценок стоимости проекта.
- ✓ Планирование ресурсов, подлежащих оценке.
- ✓ Методы оценки.
- ✓ Понятие стоимости капитала, привлекаемого для финансирования инвестиционного проекта.

Тема 2. Бюджетирование как способ агрегирования и управления затратами проекта.

Изучить основы бюджетирования проекта:

- ✓ Понятие бюджета проекта. Цели и задачи бюджетирования. Информационная база для составления бюджета проекта.
- ✓ Содержание плана (бюджета) проекта. Виды бюджетов проекта.
- ✓ Особенности проектной сметы для различных фаз проекта.
- ✓ Бюджетирование противорисковых мероприятий.
- ✓ Контроль исполнения бюджета.
- ✓ Бюджетирование портфеля проектов.
- ✓ Отчетность по затратам проекта.

Тема 3. Источники финансирования проекта

Изучить особенности источников финансирования проекта:

- ✓ Организационные формы финансирования проектов.
- ✓ Взаимосвязь бюджета проекта и бюджета портфеля проектов.
- ✓ Сравнительный анализ различных форм финансирования проектов и выбор оптимальных источников финансирования проектов.

Тема 4. Контроль и регулирование проекта.

Изучить основы контроля и регулирования проекта:

- ✓ Цель и назначение контроля. Виды контроля. Принципы построения эффективной системы контроля.
- ✓ Методы контроля.
- ✓ Прогноз стоимости по завершению проекта (Estimate at Completion — EAC).
- ✓ Мониторинг проекта как важный элемент системы контроля.
- ✓ Управление изменениями как неотъемлемая часть проектного менеджмента.
- ✓ Выработка мероприятий корректирующего и предупреждающего характера.

7. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет

7.1. Основная литература

1. Зуб, А.Т. Управление проектами : учебник и практикум для среднего профессионального образования / А.Т. Зуб. - Москва : Юрайт, 2023. - 422 с. - (Профессиональное образование). - ISBN 978-5-534-01505-8. - Текст : электронный // ЭБС "Юрайт" : [сайт]. - URL: https://urait.ru/bcode/452585

2. Управление проектами : учебник и практикум для вузов / А.И. Балашов, Е.М. Рогова, М.В. Тихонова, Е.А. Ткаченко; под общей редакцией Е.М. Роговой. - Москва : Юрайт, 2020. - 383 с. - (Высшее образование). - ISBN 978-5-534-00436-6. - Текст : электронный // ЭБС "Юрайт" : [сайт]. - URL: https://urait.ru/bcode/449791 (дата обращения: 18.09.2020). - Режим доступа: по подписке.

3. Царенко, А. С. Управление проектами / А. С. Царенко. — 2-е изд., стер. — Санкт-Петербург : Лань, 2023. — 236 с. — ISBN 978-5-507-46449-4. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/310193 (дата обращения: 09.03.2023). — Режим доступа: для авториз. пользователей.

7.2. Дополнительная литература

1. Ильин, В. В. По ту сторону проектов. Записки консультанта : практическое руководство/ В. В. Ильин. — 4-е изд. — Москва : Лаборатория знаний, 2020. — 379 с. — (Проекты, программы, портфели). — ISBN 978-5-00101-766-0. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/1094839

2. Константиниди, Х. А. Оценка в проектном анализе и проектное финансирование : учебник / Х. А. Константиниди, Д. Я. Родин, Н. В. Зинченко. — Москва : Центркаталог, 2021. — 176 с. — ISBN 978-5-903268-51-1. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/224033

3. Литау, Е. Я. Финансовое управление развивающимися проектами : учебное пособие / Е. Я. Литау. — 2-е изд., стер. — Санкт-Петербург : Лань, 2020. — 120 с. — ISBN 978-5-8114-4885-2. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/126943

4. Маевская, Е. Б. Стратегический анализ и бюджетирование денежных потоков коммерческих организаций : монография / Е.Б. Маевская. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 108 с. — (Научная мысль). — DOI 10.12737/2378. - ISBN 978-5-16-009615-5. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/1911193

5. Мишланова, М. Ю. Управление стоимостью инвестиционно-строительных проектов : монография / М. Ю. Мишланова. — Москва : МИСИ – МГСУ, 2020. — 128 с. — ISBN 978-5-7264-2818-5. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/165176

6. Олькова, А. Е. Финансовое моделирование инвестиционных проектов : учебно-методическое пособие / А. Е. Олькова. — Москва : Дело РАНХиГС, 2020. — 80 с. — ISBN 978-5-85006-237-8. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/171091

7. Финансовое планирование и бюджетирование : учебное пособие / В.Н. Незамайкин, Н.А. Платонова, И.М. Поморцева [и др.] ; под ред. проф. В.Н. Незамайкина. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 112 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/textbook_5c78d9cacd5de2.48675174. - ISBN 978-5-16-015981-2. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/1904578

8. Хруцкий, В. Е. Внутрифирменное бюджетирование. Теория и практика : учебник для вузов / В. Е. Хруцкий, Р. В. Хруцкий. — 4-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 572 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-

12821-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/513593

7.3. Нормативные правовые документы

Конституция Российской Федерации.

Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 №273-ФЗ.

Приказ Министерства образования и науки РФ от 06.04.2021 №245 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования - программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры».

Образовательный стандарт ФГБОУ ВО «Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», утвержденный приказом ректора Академии от 29.03.2021 г. № 01-3036 и разработанного на основе федерального государственного образовательного стандарта высшего образования – магистратура по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, утвержденного приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 12.08.2020 г. № 952 (зарегистрировано в Министерстве юстиции Российской Федерации 21.08.2020 г., регистрационный №59391).

ГОСТ 54869-2011 Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом.

ГОСТ 54840-2011 Проектный менеджмент. Требования к управлению портфелем проектов.

ГОСТ 54871-2011 Проектный менеджмент. Требования к управлению программой.

ГОСТ 53892-2010 Руководство по оценке компетентности менеджеров проектов. Области компетентности и критерии профессионального соответствия.

ГОСТ 52807-2007 Руководство по оценке компетентности менеджеров проектов.

ГОСТ 52806-2007 Менеджмент рисков проектов.

ГОСТ ИСО 21500-2014 Руководство по проектному менеджменту (переведенный ISO 21500:2012 Guidance on project management

ГОСТ Р ИСО 21504-2016 Управление проектами, программами и портфелем проектов. Руководство по управлению портфелем проектов (переведенный ISO 21504:2015 Project, programme and portfolio management — Guidance on portfolio management)

Стандарты Института управления проектами PMI: Руководство к Своду знаний по управлению проектами (Руководство PMBOK)

Стандарт Российской Ассоциации Управления Проектами «СОВНЕТ»:

Основы профессиональных знаний и Национальные требования к компетентности (НТК), версия 3.1

Стандарт разработан на основе и в соответствии с Международными Требованиями к Компетенции специалистов по управлению проектами (International Competence Baseline of the International Project Management Association — ICB, IPMA)

Стандарты ISO:

ISO 21500:2012 Guidance on project management

ISO 21504:2015 Project, programme and portfolio management — Guidance on portfolio management

Стандарт IPMA:

IPMA Individual Competence Baseline 4th Version (ICB4) — международный вариант стандарта СОВНЕТ

ГОСТ Р ИСО 9004-2001 Системы менеджмента качества. Рекомендации по улучшению деятельности

7.4. Интернет-ресурсы

1. Распоряжение Минэкономразвития России от 14.04.2014 №26Р-АУ «Об утверждении Методических рекомендаций по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти». Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_162120/.
2. Материалы официального сайта Министерства экономического развития. [Электронный ресурс] URL: http://economy.gov.ru.
3. www.ac.gov.ru Аналитический центр при Правительстве Российской Федерации
4. http://www.sovnet.ru/ Российская ассоциация управления проектами
5. http://www.ipma.ch/ Институт управления проектами PMI
6. Электронные информационно-образовательные ресурсы Нижегородского института управления – филиала РАНХиГС - http://sdo.niu.ranepa.ru/.

7.5. Иные источники

1 Мазур И.И. Управление проектами: учебное пособие/ И.И. МАзур [и др.]; под общ. ред. И.И. Мазура и В.Д. Шапиро.-9-е издание, стер. М.:Омега-Л,2013

8. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

8.1. Материально-техническая база

Перечень материально-технического обеспечения:

1. Учебные аудитории, оборудованные для проведения учебных занятий лекционного и семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, коллоквиумов, мероприятий текущего контроля и промежуточной аттестации, в том числе мультимедийным оборудованием для демонстрации электронных презентаций и аудио- и видеоматериалов.
2. Компьютерные классы для выполнения групповых тестовых и иных заданий, а также для самостоятельной работы обучающихся оснащенные компьютерной техникой и обеспечением доступа к сети «Интернет» и доступа в электронную информационно-образовательную среду организации.
3. Специализированные аудитории и лаборатории.
4. Библиотека с обеспечением печатными изданиями или электронно-библиотечная система обеспечивающая доступ к электронным изданиям (электронная библиотека).
5. Читальный зал.
6. Технические средства обучения: персональные компьютеры; компьютерные проекторы; звуковые динамики; программные средства, обеспечивающие просмотр видеофайлов в форматах AVI, MPEG-4, DivX, RMVB, WMV и др.

8.2. Информационные технологии, программное обеспечение:

При осуществлении образовательного процесса по дисциплине используется информационные технологии и программное обеспечение:

1. Современная операционная система.
2. Kaspersky Endpoint Security (или аналог).
3. Средство просмотра файлов формата pdf.
4. Современные офисные средства (текстовые и табличные редакторы, средства работы с презентационными материалами и т.д.).
5. Архиватор 7-Zip.
6. Система дистанционного обучения.
7. Автоматизированная библиотечная система.

8.3. Информационные справочные системы:

1. https://www.urait.ru –Электронно-библиотечная система [ЭБС] Юрайт;
2. http://www.iprbookshop.ru – Электронно-библиотечная система [ЭБС] «IPR SMART» (ранее – IPRBooks)
3. https://e.lanbook.com - Электронно-библиотечная система [ЭБС] «Лань».
4. https://znanium.com - Электронно-библиотечная система [ЭБС] «Znanium.com».
5. https://www.book.ru - Электронно-библиотечная система [ЭБС] «Book.ru».
6. https://ibooks.ru - Электронно-библиотечная система [ЭБС] «ibooks.ru».
7. https://www.ezproxy.ranepa.ru:2443/login?url=https://dlib.eastview.com/ – East View. Полные тексты российских научных и практических журналов, а так же газет центральной прессы России.
8. https://www.ezproxy.ranepa.ru:2443/login?url=https://grebennikon.ru/ - Полные тексты 38 научно-практических журналов по маркетингу, менеджменту, финансам и управлению персоналом ИД «Гребенников»
9. http://www.consultant.ru/ - Справочно-правовая система «Консультант».
10. http://www.garant.ru/ Справочно-правовая система «Гарант».