

Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение
высшего образования

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

Краснодарский филиал Финуниверситета

Кафедра «Менеджмент и маркетинг»

УТВЕРЖДАЮ
Директор Краснодарского филиала
Финуниверситета, к.э.н.


Э.В. Соболев

« 18 » февраля 2025 г.



Составители Захарова Ю.Н., Рубин А.Г.
Год утверждения рабочей программы дисциплины: 2025

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ И ПРОГРАММАМИ РЕОРГАНИЗАЦИИ

Рабочая программа дисциплины

для студентов, обучающихся по направлению 38.04.02 «Менеджмент»
Магистерская программа «Проектный менеджмент»
(программа подготовки магистров)

*Рекомендовано Ученым советом Краснодарского филиала Финуниверситета
(протокол № 24 от 18 февраля 2025 г.)*

*Одобрено кафедрой «Менеджмент и маркетинг»
(протокол № 7 от 11 февраля 2025 г.)*

Краснодар 2025

УДК 005.8
ББК 65.291.217
З 38

Рецензенты: кандидат экономических наук, доцент кафедры «Экономика и финансы» Радченко М.В.

Захарова Ю.Н., Рубин А.Г.

Управление проектами и программами реорганизации. Программа дисциплины для студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент» Магистерская программа «Проектный менеджмент». – Краснодар: Краснодарский филиал Финуниверситета, кафедра «Менеджмент и маркетинг», 2025. – 42 с.

Дисциплина «Управление проектами и программами реорганизации» относится к дисциплинам по выбору 3 семестра модуля дисциплин по выбору студентов, углубляющих освоение направленности программы магистратуры части, формируемой участниками образовательных отношений Блока 1. Дисциплины (модули) программы магистратуры по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент» Магистерская программа «Проектный менеджмент».

Рабочая программа дисциплины содержит перечень результатов освоения дисциплины, место дисциплины в структуре ОП, объем дисциплины в зачетных и академических часах, содержание дисциплины и форм текущего контроля успеваемости, перечень учебно-методического обеспечения, основной и дополнительной учебной литературы, программного обеспечения и информационных справочных систем, фонд оценочных средств, методические указания, описание материально-технической базы.

Учебное издание

Захарова Юлия Николаевна
Рубин Александр Гарриевич

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ И ПРОГРАММАМИ РЕОРГАНИЗАЦИИ

Рабочая программа дисциплины

Формат 60×90/16. Гарнитура Times New Roman

Усл. п.л. 0,88. Изд. № _____ от _____. Тираж 100 экз.
Заказ № _____

Отпечатано в Краснодарском филиале Финуниверситета

© Захарова Ю.Н., Рубин А.Г., 2025
© Краснодарский филиал Финуниверситета, 2025

Содержание

| | | |
|----|--|----|
| 1 | Наименование дисциплины..... | 4 |
| 2 | Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения по дисциплине. | 4 |
| 3 | Место дисциплины в структуре образовательной программы..... | 6 |
| 4 | Объем дисциплины в зачетных единицах и в академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы обучающихся..... | 8 |
| 5 | Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием их объемов (в академических часах) и видов учебных занятий..... | 9 |
| 6 | Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине..... | 16 |
| 7 | Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине..... | 24 |
| 8 | Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины..... | 34 |
| 9 | Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины..... | 36 |
| 10 | Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины..... | 37 |
| 11 | Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем..... | 40 |
| 12 | Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине..... | 42 |

1 Наименование дисциплины

Дисциплина Б1.В.02.ДВ.03.03 «Управление проектами и программами реорганизации»

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

Дисциплина «Управление проектами и программами реорганизации» обеспечивает формирование следующих компетенций по программе магистратуры по направлению подготовки 38.04.02 – Менеджмент, магистерская программа «Проектный менеджмент»:

Таблица 1 – Компетенции, формируемые в результате изучения дисциплины «Управление проектами и программами реорганизации» по направлению подготовки 38.04.02 – Менеджмент, магистерская программа «Проектный менеджмент»

| Код компетенции | Наименование компетенции | Индикаторы достижения компетенции | Результаты обучения (владения, умения и знания), соотнесенные с компетенциями/индикаторами достижения компетенции |
|-----------------|--|---|---|
| УК-4 | Способность к организации межличностных отношений и межкультурного взаимодействия, учитывая разнообразие культур | 1. Демонстрирует понимание разнообразия культур в процессе межкультурного взаимодействия. | <i>Знать:</i> разнообразие культур в контексте процесса межкультурного взаимодействия. <i>Уметь:</i> продемонстрировать понимание разнообразия культур в процессе межкультурного взаимодействия. |
| | | 2. Выстраивает межличностные взаимодействия путем создания общепринятых норм культурного самовыражения. | <i>Знать:</i> способы выстраивания межличностных взаимодействий путем создания общепринятых норм культурного самовыражения. <i>Уметь:</i> выстраивать межличностные взаимодействия путем создания общепринятых норм культурного самовыражения. |
| | | 3. Использует методы построения конструктивного диалога с представителями | <i>Знать:</i> методы построения конструктивного диалога с представителями разных культур на основе взаимного уважения, |

| | | | |
|-------|--|--|--|
| | | разных культур на основе взаимного уважения, принятия разнообразия культур и адекватной оценки партнеров по взаимодействию. | принятия разнообразия культур и адекватной оценки партнеров по взаимодействию. <i>Уметь:</i> использовать методы построения конструктивного диалога с представителями разных культур на основе взаимного уважения, принятия разнообразия культур и адекватной оценки партнеров по взаимодействию. |
| ПК-2 | Способность управлять работой проектной организации (планирование, организация работ и жизнедеятельности, управление командой проекта) | 1. Организует работу команды проекта. | <i>Знать:</i> принципы и методы организации работы команды, включающие планирование, организацию жизнедеятельности команды проекта. <i>Уметь:</i> применять методы организации работы команды при реализации проектов. |
| | | 2. Осуществляет планирование, организацию работ и жизнедеятельности проектно-ориентированной организации. | <i>Знать:</i> методологию целеполагания, планирования и контроля работы команды в проектно-ориентированной организации <i>Уметь:</i> обеспечивать эффективное функционирование команды при проведении исследовательской работы |
| ПKN-4 | Способность руководить проектной и процессной деятельностью в организации, а также выявлять, оценивать и реализовывать новые рыночные возможности, управлять материальными и финансовыми потоками, а также всеми видами рисков деятельности экономических систем | 1. Использует методы проектного менеджмента для организации управления проектами различного характера и управления портфелем проектов. | <i>Знать:</i> методы проектного менеджмента для организации управления проектами и портфелем проектов. <i>Уметь:</i> использовать методы проектного менеджмента для организации управления проектами различного характера и управления портфелем проектов. |
| | | 2. Демонстрирует владение методами управления бизнес-процессами и их реинжиниринга. | <i>Знать:</i> методы управления бизнес-процессами и их реинжиниринга. <i>Уметь:</i> применять методы управления бизнес-процессами и их реинжиниринга. |
| | | 3. Реализует способность управления материальными и финансовыми потоками. | <i>Знать:</i> способы управления материальными и финансовыми потоками. <i>Уметь:</i> управлять материальными и финансовыми потоками. |
| | | 4. Выявляет риски, существующие в деятельности организации, и управляет ими. | <i>Знать:</i> способы выявления и управления рисками, существующими в деятельности организации. <i>Уметь:</i> выявлять риски, существующие в деятельности организации, и управляет ими. |

3 Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина Б1.В.02.ДВ.03.03 «Управления проектами и программами реорганизации» является дисциплиной по выбору 5 модуля направленности программы магистратуры по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент» направленность программы магистратуры «Проектный менеджмент»

Программа изучения дисциплины составлена с учетом требований, установленных соответствующим ОС ВО Финуниверситета. Изучение дисциплины базируется на знаниях, приобретенных студентами подготовки магистров по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент»: «Экономическая теория в управлении бизнесом», «Современные теории менеджмента», «Математическое моделирование и количественные методы исследований в менеджменте» и др., а также является базовой дисциплиной для проведения научно-исследовательской работы и прохождения учебной практики.

В свою очередь, изучение дисциплины «Управления проектами и программами реорганизации» позволит конкретизировать полученные знания, умения, навыки применительно к управлению проектами в консалтинге, управлению проектами и программами реорганизации, в управлении исследованиями и разработками.

Знания и навыки, полученные в процессе изучения дисциплины «Управления проектами и программами реорганизации» будут использованы студентами при изучении последующих дисциплин, предусмотренных учебным планом, при написании выпускной квалификационной (бакалаврской) работы, в процессе решения круга задач профессиональной деятельности в дальнейшем.

Таблица 2 – Междисциплинарные связи тем дисциплины с обеспечиваемыми (последующими) дисциплинами направления подготовки 38.04.02 «Менеджмент» направленность программы магистратуры «Проектный менеджмент»

| № п/п | Наименование обеспечиваемых (последующих) дисциплин | Номера разделов (тем) данной дисциплины, необходимых для изучения обеспечиваемых (последующих) дисциплин | | | |
|----------|---|--|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1. | Современные методы управления эффективностью | * | * | * | * |
| 2. | Стратегический финансовый менеджмент | * | * | * | * |
| 3. | Корпоративные системы управления проектами. Программы реорганизации | * | * | * | * |

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

Для направления подготовки 38.04.02 – Менеджмент, магистерская программа «Проектный менеджмент» по очной форме обучения (5 модуль) общая трудоёмкость дисциплины составляет 3 зач. ед., 108 часов (таблица 3).

Таблица 3 – Трудоемкость дисциплины «Управления проектами и программами реорганизации»

| Вид учебной работы по дисциплине | Всего (в з/е и часах) | Модуль 5 (в часах) |
|--|-----------------------|--------------------|
| Общая трудоемкость дисциплины | 3/108 | 3/108 |
| Контактная работа – Аудиторные занятия | 50 | 50 |
| Лекции | 16 | 16 |
| Семинары, практические занятия | 34 | 34 |
| Самостоятельная работа | 58 | 58 |
| <i>В семестре</i> | 58 | 58 |
| <i>Контроль</i> | — | — |
| Вид текущего контроля | — | — |
| Вид промежуточной аттестации | зачет | зачет |

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

5.1 Содержание дисциплины

Тема 1. Теоретические основы реорганизации и проектный подход

Понятие реорганизации в узком и широком смыслах в отечественной и зарубежной теории менеджмента. Соотношение научных категорий «реформирование», «реструктуризация» и «реорганизация». Объекты и субъекты реорганизации. Реорганизация как имущественная трансформация отдельных хозяйствующих субъектов. Реорганизация как управленческая задача. Стратегическая, операционная и финансовая реорганизация. Реорганизация бизнес-процессов. Территориально-производственная реорганизация. Организационно-правовые формы реорганизации. Слияние, присоединение, разделение, выделение, преобразование. Формы реорганизации, используемые для обозначения процесса концентрации (интеграции) и децентрализации (дезинтеграции). Действующие правовые основы, регулирующие процессы реорганизации юридических лиц в Российской Федерации. Нормативная база ведения проектов по реорганизации предприятия. Корпоративные конфликты при реорганизации юридических лиц. Методология проектного управления для решения задач реорганизации в хозяйственной практике компаний. Проект структурной реорганизации: цели, задачи, ограничения. Простые и сложные проекты реорганизации, программы проектов реорганизации. Классификация проектов по реорганизации.

Тема 2. Стратегическая реорганизация компании

Понятие стратегической реорганизации компании и ее место в системе стратегического менеджмента. Система стратегических целей компании, внешняя и внутренняя среда. Реорганизация системы управления компанией. 10 Оптимизация бизнес-процессов. Совершенствование организационной

структуры и изменение кадрового потенциала. Реорганизация системы управления капиталом и финансами. Выявление точек роста наиболее эффективных и быстро окупаемых направлений развития бизнеса. Структура механизма стратегической реорганизации компании. Методы анализа бизнеспотенциала территории и положения ведущих компаний. Комплексная диагностика состояния компании. Критерии выбора форм и направлений стратегической реорганизации компании. Формирование стратегических целей компании. Постановка целей и задач реорганизации компании. Методы выбора инструментов стратегической реорганизации компании. Разработка стратегии реорганизации компании. Стратегический мониторинг и контроль реорганизации.

Тема 3. Система управления проектами и программами по реорганизации

Системная модель проектного управления и ее применение к проектам и программам по реорганизации. Бизнес-кейс, выгоды, допущения и ограничения программы проектов по реорганизации. Жизненный цикл проекта и программы проектов по реорганизации. Организационные структуры управления проектом и программой по реорганизации. Правовое обоснование проекта: определение правовой формы проекта, определение наличия (отсутствия) правовых норм для разработки и осуществления нововведений, защита результатов интеллектуальной деятельности (РИД) в проекте и программе. План управления проектом и программой по реорганизации. Сетевое и календарное планирование, имитационное моделирование. Иерархическая структура работ. Технологии разработки бизнес-плана проекта: методика KPMG, методика Ernst & Young, методика Deloitte, методика PwC, методика ЮНИДО. Основные группы процессов, стадии и функциональные области управления проектом по реорганизации. Процедуры, инструкции и документы в системе управления проектом и/или программой по реорганизации. Дорожные карты программ проектов по реорганизации. Элементы и уровни компетентности при управлении проектами и программами по реорганизации. Принципы

эффективного командообразования. Создание и развитие команды проекта по реорганизации. Управление изменениями в проектах и программах по реорганизации. Оценка экономической эффективности реализации проекта. Программные средства управления проектами и программами по реорганизации: MS Project, Oracle Primavera.

Тема 4. Особенности управления проектами и программами реорганизации по слиянию и поглощению бизнеса

Слияния и поглощения как форма реорганизации бизнеса. Базовые критерии признания проекта реорганизации слиянием и поглощением. Основная цель проектов и программ по слиянию и поглощению. Функции проектов и программ по слиянию и поглощению: защитная, инвестиционная, создания устойчивого преимущества, контрольная. Внешние и внутренние факторы, оказывающие влияние на проекты слияний и поглощений. Ключевые заинтересованные лица проектов и программ M&A: компания-покупатель, компания-мишень, инвестиционные банки, институциональные инвесторы, юристы, бухгалтеры, эксперты по оценке, специалисты по связям с общественностью и другие. Основные традиционные мотивы проектов слияний и поглощений: рост, синергия (стратегическая, операционная, финансовая), диверсификация, прочие экономические мотивы, самоуверенность управляющих, другие мотивы. Специфические мотивы проектов слияний и поглощений для российских компаний. Дружественные и недружественные слияния и поглощения, их особенности. Критерии разграничения дружественных и недружественных слияний и поглощений в зарубежной практике. Требования к компетенциям проектной команды при осуществлении проектов и программ по слиянию и поглощению бизнеса. Характеристика этапов (фаз) жизненного цикла проекта слияний и поглощений. Фаза планирования и фаза выполнения плана, ключевое содержание, фаза завершения проекта. Экономические выгоды и издержки проектов и программ по слиянию и поглощению бизнеса. Методы оценки экономических выгод проектов и программ по слиянию и поглощению бизнеса. Оценка синергетического эффекта

на основе расчета свободного денежного потока и величины синергетического эффекта.

Тема 5. Управление рисками проектов и программ по реорганизации

Понятие риска в проектах и программах по реорганизации, его специфика. Процедуры и инструменты анализа рисков проектов и программ по реорганизации. Идентификация и ранжирование факторов риска. Моделирование и оценка вероятности неблагоприятного исхода. Контроль фактических параметров проекта и возможность осуществления корректирующих мероприятий, либо запросы на изменения. Вероятностные модели оценки риска проектов и программ по реорганизации. Методы минимизации рисков программ и проектов по реорганизации: распределение, страхование, резервирование средств на покрытие непредвиденных расходов, учет рисков в плане финансирования. Риск недостаточной проработки программы реорганизации. Риск неправильной оценки необходимых и достаточных ресурсов. Риск преждевременной оценки результатов реорганизации. Кадровые риски: потеря квалифицированных кадров в течение периода преобразований; отсутствие опыта у руководителей выделяемых подразделений при функционировании последних в качестве самостоятельных бизнес-единиц. Риск нерентабельности подразделений организации или частей интегрированной компании, если портфель заказов не будет расширен за счет заявок сторонних клиентов. Риск недостаточной юридической и налоговой проработки проводимых мероприятий по реорганизации.

5.2 Учебно-тематический план

Темы дисциплины и виды занятий для направления подготовки 38.04.02 – Менеджмент, магистерская программа «Проектный менеджмент» представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Распределение бюджета времени при изучении дисциплины «Управление проектами и программами реорганизации» для направления подготовки 38.04.02 – Менеджмент, магистерская программа «Проектный менеджмент», очная форма обучения, в часах

| № | Наименование темы дисциплины | Трудоемкость в часах | | | | | | Формы текущего контроля успеваемости |
|---|--|----------------------|-------------------|--------|--------------------------------|--------------------------------|------------------------|---|
| | | Всего | Аудиторная работа | | | | Самостоятельная работа | |
| | | | общая, в т.ч. | лекции | семинары, практические занятия | занятия в интерактивных формах | | |
| 1 | Теоретические основы реорганизации и проектный подход | 18 | 8 | 2 | 6 | 4 | 10 | Дискуссия, тестирование |
| 2 | Стратегическая реорганизация компании | 24 | 12 | 4 | 8 | 6 | 12 | Дискуссия, разбор кейса Практико-ориентированное задание |
| 3 | Система управления проектами и программами по реорганизации | 24 | 12 | 4 | 8 | 6 | 12 | Дискуссия, разбор кейса Практико-ориентированное задание |
| 4 | Особенности управления проектами и программами реорганизации по слиянию и поглощению бизнеса | 20 | 8 | 2 | 6 | 4 | 12 | Дискуссия, разбор кейса, опрос |
| 5 | Управление рисками проектов и программ по реорганизации | 22 | 10 | 4 | 6 | 5 | 12 | Практико-ориентированное задание |
| | В целом по дисциплине | 108 | 50 | 16 | 34 | 25 | 58 | Согласно учебному плану |
| | Итого в % | | | | | 50 | | |

5.3 Содержание семинаров, практических занятий

Цель практических занятий по дисциплине «Управления проектами и программами реорганизации» – закрепление теоретических знаний, освоение различных стандартов по управлению проектами, формирование навыков проведения расчетов, контроль выполнения заданий для самостоятельной работы. Занятия проводятся в активной и интерактивной формах с привлечением всех студентов к обсуждаемым вопросам, выбору оптимальных способов решения практических задач, что способствует профессиональному развитию личности будущего магистра. Содержание практических занятий представлено в таблице 5.

Таблица 5 – Содержание семинаров, практических занятий по дисциплине «Управление проектами и программами реорганизации» для направления подготовки 38.04.02 – Менеджмент, магистерская программа «Проектный менеджмент»

| Наименование тем (разделов) дисциплины | Перечень вопросов для обсуждения на семинарских, практических занятиях, рекомендуемые источники из разделов 8,9 (указывается раздел и порядковый номер источника) | Формы проведения занятий |
|--|---|--|
| Тема 1. Теоретические основы реорганизации и проектный подход | 1. Понятие реорганизации в узком и широком смыслах в отечественной и зарубежной теории менеджмента. 2. Объекты и субъекты реорганизации. 3. Реорганизация как имущественная трансформация отдельных хозяйствующих субъектов. Реорганизация как управленческая задача. 4. Организационно-правовые формы реорганизации. Слияние, присоединение, разделение, выделение, преобразование. 5. Методология проектного управления для решения задач реорганизации в хозяйственной практике компаний. Проект структурной реорганизации: цели, задачи, ограничения. <i>Рекомендуемые источники: раздел 8, №№ 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8; раздел 9, №№ 1- 10.</i> | Устный опрос, доклады на круглом столе, групповой разбор миникейсов. |
| Тема 2. Стратегическая реорганизация компании | 1. Понятие стратегической реорганизации компании и ее место в системе стратегического менеджмента. 2. Структура механизма стратегической реорганизации компании. | Устный опрос, работа в Интернете, разбор ситуационных |

| | | |
|--|---|--|
| | <p>3. Методы анализа бизнес-потенциала территории и положения ведущих компаний.</p> <p>4. Комплексная диагностика состояния компаний.</p> <p>5. Критерии выбора форм и направлений стратегической реорганизации компании.</p> <p><i>Рекомендуемые источники: раздел 8, №№ 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8; раздел 9, №№ 1- 10.</i></p> | задач. |
| Тема 3. Система управления проектами и программами по реорганизации | <p>1. Системная модель проектного управления и ее применение к проектам и программам по реорганизации.</p> <p>2. Бизнес-кейс, выгоды, допущения и ограничения программы проектов по реорганизации.</p> <p>3. Жизненный цикл проекта и программы проектов по реорганизации.</p> <p>4. Организационные структуры управления проектом и программой по реорганизации. 5. План управления проектом и программой по реорганизации.</p> <p>6. Сетевое и календарное планирование, имитационное моделирование. Иерархическая структура работ.</p> <p>7. Технологии разработки бизнесплана проекта: методика KPMG, методика Ernst & Young, методика Deloitte, методика PwC, методика ЮНИДО.</p> <p>8. Оценка экономической эффективности реализации проекта.</p> <p><i>Рекомендуемые источники: раздел 8, №№ 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8; раздел 9, №№ 1- 10.</i></p> | Устный опрос, работа в Интернете, доклады на круглом столе, разбор ситуационных задач и миникейсов, подготовка к контрольной работе. |
| Тема 4. Особенности управления проектами и программами реорганизации по слиянию и поглощению бизнеса | <p>1. Слияния и поглощения как форма реорганизации бизнеса.</p> <p>2. Базовые критерии признания проекта реорганизации слиянием и поглощением.</p> <p>3. Основная цель проектов и программ по слиянию и поглощению.</p> <p>4. Функции проектов и программ по слиянию и поглощению: защитная, инвестиционная, создания устойчивого преимущества, контрольная.</p> <p>5. Методы оценки экономических выгод проектов и программ по слиянию и поглощению бизнеса.</p> <p><i>Рекомендуемые источники: раздел 8, №№ 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8; раздел 9, №№ 1- 10.</i></p> | Устный опрос, работа в Интернете, разбор ситуационных задач. |
| Тема 5. Управление рисками проектов и программ по реорганизации | <p>1. Понятие риска в проектах и программах по реорганизации, его специфика.</p> <p>2. Процедуры и инструменты анализа рисков проектов и программ по реорганизации.</p> <p>3. Идентификация и ранжирование факторов риска.</p> <p>4. Моделирование и оценка вероятности неблагоприятного исхода.</p> <p>5. Методы минимизации рисков программ и проектов по реорганизации: распределение, страхование, резервирование средств на покрытие непредвиденных расходов, учет рисков в плане финансирования.</p> <p><i>Рекомендуемые источники: раздел 8, №№ 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8; раздел 9, №№ 1- 10.</i></p> | Устный опрос, групповая дискуссия, контрольная работа |

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

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

Основная цель самостоятельной работы студента при изучении дисциплины «Управления проектами и программами реорганизации» - закрепить теоретические знания, полученные в ходе лекционных занятий, глубоко изучить, используя рекомендованную литературу, а также лекции по курсу, основные теоретические аспекты дисциплины, связанные со стандартами управления проектами.

Самостоятельная работа студента в процессе изучения дисциплины включает:

- освоение рекомендованной преподавателем по данной дисциплине основной и дополнительной учебной литературы;
- изучение корпоративных образовательных ресурсов (электронные учебники, электронные библиотеки, электронные видеокурсы и др.);
- выполнение домашних заданий в виде решения отдельных задач;
- самостоятельный поиск информации в Интернете;
- консультации по наиболее сложным вопросам;
- участие в работе видео-клуба по кафедре и ежегодных студенческих научных конференциях;
- подготовку к зачету.

На самостоятельную работу студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.04.02 – Менеджмент, магистерская программа «Проектный менеджмент» отводится 58 часов (таблица 6).

Таблица 6 – Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение обучающимися дисциплины «Управления проектами и программами реорганизации» направления подготовки 38.04.02 – Менеджмент, магистерская программа «Проектный менеджмент»

| Наименование разделов, тем входящих в дисциплину | Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение | Формы внеаудиторной самостоятельной работы |
|--|--|---|
| Тема 1. Теоретические основы реорганизации и проектный подход | 1. Соотношение научных категорий «реформирование», «реструктуризация» и «реорганизация». 2. Стратегическая, операционная и финансовая реорганизация. 3. Реорганизация бизнес-процессов. Территориально-производственная реорганизация. 4. Формы реорганизации, используемые для обозначения процесса концентрации (интеграции) и децентрализации (дезинтеграции). 5. Действующие правовые основы, регулирующие процессы реорганизации юридических лиц в Российской Федерации. Нормативная база ведения проектов по реорганизации предприятия. 6. Корпоративные конфликты при реорганизации юридических лиц. 7. Простые и сложные проекты реорганизации, программы проектов реорганизации. 8. Классификация проектов по реорганизации. | - работа с конспектом лекции; - работа с электронной библиотечной системой; - работа в электронно-образовательной среде Финуниверситета; - подготовка к решению ситуационных задач; - подготовка к решению кейса. |
| Тема 2. Стратегическая реорганизация компании | 1. Система стратегических целей компании, внешняя и внутренняя среда. Реорганизация системы управления компанией. 2. Оптимизация бизнес-процессов. Совершенствование организационной структуры и изменение кадрового потенциала. 3. Реорганизация системы управления капиталом и финансами. 4. Выявление точек роста наиболее эффективных и быстрокупаемых направлений развития бизнеса. 5. Формирование стратегических целей компании. 6. Постановка целей и задач реорганизации компании. 7. Методы выбора инструментов | - работа с конспектом лекции; - работа с электронной библиотечной системой; - работа в электронно-образовательной среде Финуниверситета; - подготовка к решению ситуационных задач; - подготовка к решению кейса. |

| | | |
|---|---|--|
| | <p>стратегической реорганизации компании.</p> <p>8. Разработка стратегии реорганизации компании. Стратегический мониторинг и контроль реорганизации.</p> | |
| <p>Тема 3. Система управления проектами и программами по реорганизации</p> | <p>1. Правовое обоснование проекта: определение правовой формы проекта, определение наличия (отсутствия) правовых норм для разработки и осуществления нововведений, защита результатов интеллектуальной деятельности (РИД) в проекте и программе.</p> <p>2. Основные группы процессов, стадии и функциональные области управления проектом по реорганизации.</p> <p>3. Процедуры, инструкции и документы в системе управления проектом и/или программой по реорганизации.</p> <p>4. Дорожные карты программ проектов по реорганизации.</p> <p>5. Элементы и уровни компетентности при управлении проектами и программами по реорганизации.</p> <p>6. Принципы эффективного командообразования.</p> <p>7. Создание и развитие команды проекта по реорганизации.</p> <p>8. Управление изменениями в проектах и программах по реорганизации.</p> <p>9. Программные средства управления проектами и программами по реорганизации: MS Project, Oracle Primavera.</p> | <p>- работа с конспектом лекции;</p> <p>- работа с электронной библиотечной системой;</p> <p>- работа в электронно-образовательной среде Финуниверситета;</p> <p>- подготовка к решению ситуационных задач;</p> <p>- подготовка к решению кейса.</p> |
| <p>Тема 4. Особенности управления проектами и программами реорганизации по слиянию и поглощению бизнеса</p> | <p>1. Внешние и внутренние факторы, оказывающие влияние на проекты слияний и поглощений.</p> <p>2. Ключевые заинтересованные лица проектов и программ M&A: компания-покупатель, компания-мишень, инвестиционные банки, институциональные инвесторы, юристы, бухгалтеры, эксперты по оценке, специалисты по связям с общественностью и другие.</p> <p>3. Основные традиционные мотивы проектов слияний и поглощений: рост, синергия (стратегическая, операционная, финансовая), диверсификация, прочие экономические мотивы, самоуверенность управляющих, другие мотивы.</p> <p>4. Специфические мотивы проектов слияний и поглощений для российских компаний. Дружественные и недружественные слияния и поглощения, их особенности.</p> <p>5. Критерии разграничения дружественных</p> | <p>- работа с конспектом лекции;</p> <p>- работа с электронной библиотечной системой;</p> <p>- работа в электронно-образовательной среде Финуниверситета;</p> <p>- подготовка к решению ситуационных задач;</p> <p>- подготовка к решению кейса.</p> |

| | | |
|--|---|---|
| | <p>и недружественных слияний и поглощений в зарубежной практике.</p> <p>6. Требования к компетенциям проектной команды при осуществлении проектов и программ по слиянию и поглощению бизнеса.</p> <p>7. Характеристика этапов (фаз) жизненного цикла проекта слияний и поглощений. Фаза планирования и фаза выполнения плана, ключевое содержание, фаза завершения проекта.</p> <p>8. Экономические выгоды и издержки проектов и программ по слиянию и поглощению бизнеса.</p> <p>9. Оценка синергетического эффекта на основе расчета свободного денежного потока и величины синергетического эффекта.</p> | |
| Тема 5. Управление рисками проектов и программ по реорганизации | <p>1. Контроль фактических параметров проекта и возможность осуществления корректирующих мероприятий, либо запросы на изменения.</p> <p>2. Вероятностные модели оценки риска проектов и программ по реорганизации.</p> <p>3. Риск недостаточной проработки программы реорганизации.</p> <p>4. Риск неправильной оценки необходимых и достаточных ресурсов.</p> <p>5. Риск преждевременной оценки результатов реорганизации.</p> <p>6. Кадровые риски: потеря квалифицированных кадров в течение периода преобразований; отсутствие опыта у руководителей выделяемых подразделений при функционировании последних в качестве самостоятельных бизнес-единиц.</p> <p>7. Риск нерентабельности подразделений организации или частей интегрированной компании, если портфель заказов не будет расширен за счет заявок сторонних клиентов.</p> <p>8. Риск недостаточной юридической и налоговой проработки проводимых мероприятий по реорганизации.</p> | <ul style="list-style-type: none"> - работа с конспектом лекции; - работа с электронной библиотечной системой; - работа в электронно-образовательной среде Финуниверситета; - подготовка к решению ситуационных задач; - подготовка к решению кейса. |

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

Проведение аудиторной самостоятельной работы предполагает командную работу при подготовке сообщений по анализу литературных источников (книг, статей, материалов конференций) на заданную тему, подготовку ответов на контрольные вопросы по темам дисциплины, подготовку контрольных работ.

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

- дискуссионные формы: дискуссия, круглый стол – проводятся по результатам самостоятельной подготовки докладов;
- защита выполненного задания – проводится защита микрогруппой подготовленного самостоятельно экспертного заключения либо задания, выполненных непосредственно на семинаре;
- выполнение контрольной работы.

Критерии балльной оценки различных форм текущего контроля успеваемости содержатся в соответствующих методических рекомендациях Департамента. Примерное задание к контрольной работе Задание: Группа обучающихся делится на несколько подгрупп. Каждой подгруппе предлагается разработать проектную документацию по 23 конкретному выбранному проекту реорганизации бизнеса конкретной компании. При этом структура проектной документации должна иметь вид:

1. Резюме проекта.
2. Цели проекта в системе SMART.
3. Иерархическая структура работ проекта и наделение их ресурсами (трудовыми, финансовыми, материально-техническими).
4. PEST- и SWOT-анализ внешней и внутренней среды.

5. Сетевой график работ проекта.
6. Матрица ответственности.
7. Финансовый план проекта (включая расчет общей потребности в инвестиционных ресурсах, а также прогноз денежных потоков).
8. План управления рисками проекта (включая построение диаграммы Исикавы/Парето).
9. Оценка экономической эффективности инвестиций в проект (срок окупаемости, чистый дисконтированный доход).
10. Определение структуры привлекаемых в проект средств по их источникам, включая меры государственной поддержки.

Подгруппа обучающихся осуществляет расчеты, используя программные средства MS Excel, MS Project, MS Visio. После чего готовит презентацию в MS Power Point и представляет всей группе и преподавателю на одном из последних практических занятий. Внутри подгруппы должно быть четкое равномерное распределение ролей и обязанностей по подготовке проектной документации. Задание на выполнение контрольной работы выдается на одном из первых практических занятий.

Примерные темы докладов:

1. Проекты реорганизации в системе организационного развития компании.
2. Классификация проектов по реорганизации.
3. Стратегическая, операционная и финансовая реорганизация в теории и практике менеджмента.
4. Реорганизация бизнес-процессов компании: сущность и подходы.
5. Территориально-производственная реорганизация: сущность и методы осуществления.
6. Формы реорганизации, используемые для обозначения процесса концентрации (интеграции) и децентрализации (дезинтеграции).
7. Совершенствование системы управления компанией в проектах и программах по реорганизации.

8. Оптимизация бизнес-процессов в проектах и программах по реорганизации компании.
9. Совершенствование организационной структуры и изменение кадрового потенциала в проектах и программах стратегической реорганизации компании.
10. Система целеполагания и задачи стратегической реорганизации компании.
11. Методы выбора инструментов стратегической реорганизации компании.
12. Разработка стратегии реорганизации компании.
13. Стратегический мониторинг и контроль реорганизации.
14. Правовое обоснование проекта: определение правовой формы проекта, определение наличия (отсутствия) правовых норм для разработки и осуществления нововведений, защита результатов интеллектуальной деятельности (РИД) в проекте и программе.
15. Основные группы процессов управления проектами реорганизации.
16. Ключевые стадии и функциональные области управления проектами по реорганизации.
17. Процедуры, инструкции и документы в системе управления проектом и/или программой по реорганизации.
18. Дорожные карты программ проектов по реорганизации.
19. Элементы и уровни компетентности при управлении проектами и программами по реорганизации.
20. Особенности управления изменениями в проектах и программах по реорганизации.
21. Анализ заинтересованных сторон проектов и программ по слияниям и поглощениям: Россия и зарубежный опыт.
22. Компетенции проектной команды при осуществлении проектов и программ по слиянию и поглощению бизнеса.
23. Анализ экономических выгод и издержек проектов и программ по слиянию и поглощению бизнеса.

24. Управление риском преждевременной оценки результатов реорганизации.

25. Система контроля фактических параметров проекта и управление возможностями осуществления корректирующих мероприятий.

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

- обсуждение вопросов тем и контрольных вопросов;
- решение задач, тестов и их обсуждение в точки зрения умения формулировать выводы, вносить рекомендации и принимать адекватные управленческие решения;
- обсуждение законодательных, правовых и нормативных актов.

О подходе к оценке знаний магистрантов преподаватель информирует их на первом семинарском (практическом) занятии. На последнем семинарском (практическом) занятии магистрантам сообщается оценка, которую они получают по итогам работы в семестре. Магистранты могут улучшить свою оценку по итогам работы в семестре за счет отработки пропущенных занятий. Отработка пропусков, имевших место по причине работы студентов во время занятий, не допускается.

Промежуточный контроль по учебной дисциплине «Стандарты управления проектами» направления подготовки 38.04.02 – Менеджмент, магистерская программа «Проектный менеджмент» проводится в форме зачета в устной или письменной форме в виде ответов на вопросы.

Критерии балльно-рейтинговой оценки текущего контроля успеваемости содержатся в соответствующих методических рекомендациях кафедры «Менеджмента».

7 Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине

Перечень компетенций и их структура в виде знаний, умений содержатся в разделе 2 рабочей программы «Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения по дисциплине».

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

Вопросы для подготовки к зачету

1. Понятие реорганизации в узком и широком смыслах в отечественной и зарубежной теории менеджмента.
2. Объекты и субъекты реорганизации.
3. Реорганизация как имущественная трансформация отдельных хозяйствующих субъектов. Реорганизация как управленческая задача.
4. Организационно-правовые формы реорганизации.
5. Методология проектного управления для решения задач реорганизации в хозяйственной практике компаний.
6. Проект структурной реорганизации: цели, задачи, ограничения.
7. Понятие стратегической реорганизации компании и ее место в системе стратегического менеджмента.
8. Структура механизма стратегической реорганизации компании.
9. Методы анализа бизнес-потенциала территории и положения ведущих компаний.
10. Комплексная диагностика состояния компании.
11. Критерии выбора форм и направлений стратегической реорганизации компании.

12. Системная модель проектного управления и ее применение к проектам и программам по реорганизации.

13. Бизнес-кейс, выгоды, допущения и ограничения программы проектов по реорганизации.

14. Жизненный цикл проекта и программы проектов по реорганизации.

15. Организационные структуры управления проектом и программой по реорганизации.

16. Содержание плана управления проектом и программой по реорганизации.

17. Сетевое и календарное планирование, имитационное моделирование. Иерархическая структура работ.

18. Технологии разработки бизнес-плана проекта по реорганизации.

19. Оценка экономической эффективности реализации проекта.

20. Слияния и поглощения как форма реорганизации бизнеса.

21. Базовые критерии признания проекта реорганизации слиянием и поглощением.

22. Основная цель и функции проектов и программ по слиянию и поглощению.

23. Методы оценки экономических выгод проектов и программ по слиянию и поглощению бизнеса.

24. Понятие риска в проектах и программах по реорганизации, его специфика.

25. Процедуры и инструменты анализа рисков проектов и программ по реорганизации.

26. Идентификация и ранжирование факторов риска.

27. Моделирование и оценка вероятности неблагоприятного исхода.

28. Методы минимизации рисков программ и проектов по реорганизации.

Примеры тестовых заданий

1. При разработке организационной структуры программы проектов по реорганизации необходимо учитывать:

- A. культурные традиции родительской организации;
- B. влияние внешней среды;
- C. организационную структуру родительской организации;
- D. все вышеперечисленное;
- E. ни один из вариантов.

2. Выберите верные утверждения:

- A. если $NPV < 0$, проект по реорганизации бизнеса следует принять;
- B. если $NPV = 0$, проект вряд ли будет привлекательным;
- C. индекс рентабельности (PI) – это отношение чистой текущей стоимости денежного притока к чистой текущей стоимости денежного оттока;
- D. если $PI > 1$, проект следует отвергнуть как неэффективный;
- E. если $PI < 1$, проект следует отвергнуть как неэффективный.

3. Сетевой график проекта реорганизации бизнеса предназначен для:

- A. управления затратами времени на выполнение комплекса работ проекта;
- B. управления материальными затратами;
- C. управления конфликтами команды проекта;
- D. управления вовлеченностью стейкхолдеров.

4. Что из ниже перечисленного не является формой проектного финансирования:

- A. финансирование с полным регрессом на заемщика
- B. финансирование без права регресса на заемщика
- C. финансирование с ограниченным правом регресса на заемщика
- D. финансирование с не ограниченным правом регресса на заемщика

5. Изменения плана проекта по реорганизации бизнеса нужно обсуждать:

- A. в конце каждой стадии разработки продукта
- B. при появлении нового члена команды
- C. при назначении нового менеджера
- D. при обнаружении несоответствия требованиям качества

6. Планирование проекта по реорганизации включает в себя следующие задачи:

- A. Определить заинтересованные стороны и участников проекта.
- B. Планирование проекта по временным параметрам.
- C. Планирование проекта по стоимостным параметрам.
- D. Применение управления, ориентированного на программы в рамках организации.

7. Какие процессы не являются контролем прогресса и выполнения работ проекта:

- A. Планирование предметной области.
- B. Планирование мер реагирования на рискованные ситуации в проекте.
- C. Определение набора методов, средств и инструментов управления проектом.

D. Контроль сроков выполнения (расписание) работ проекта.

8. К способам снижения проектного риска относится

- A. мотивирование
- B. планирование
- C. оценка
- D. диверсификация
- E. мониторинг

9. Программа проектов по реорганизации – это:

- A. проекты, реализуемые для одного типа заказчиков;
- B. связанные по своим результатам проекты;
- C. проекты одного типа;
- D. проекты, реализуемые одним руководителем проектов;
- E. проекты, использующие общие ресурсы организации.

10. В составе программы проектов по реорганизации бизнеса:

A. могут быть проекты, не дающие финансовых эффектов, но программа в целом при этом может приводить к финансовым эффектам;

В. финансовая неэффективность хотя бы одного проекта в составе программы ведет к финансовой неэффективности всей программы;

С. все проекты должны приносить финансовые эффекты;

Д. все вышеперечисленное; Е. ни один из вариантов.

Примеры практико-ориентированных заданий

Практико-ориентированное задание 1

Условие:

Планирование проекта по открытию филиала торгового дома компании по производству велосипедов в г. Новосибирске.

Задание:

Составьте одностороннее описание проекта.

Напишите СДР (WBS) проекта.

Назначьте исполнителей на каждую работу.

С учетом возможной заработной платы каждого из исполнителей и необходимого оборудования и расходных материалов составьте примерную смету проекта по реорганизации.

Практико-ориентированное задание 2

Условие:

Авторизован проект упразднения отдела консолидации отчетности в департаменте управленческого учета металлургической компании с передачей функций данного отдела в производственные, логистические и сбытовые подразделения, а также во внедренную систему ERP SAP.

Задание:

Составьте одностороннее описание проекта. • Напишите СДР (WBS) проекта.

Назначьте исполнителей на каждую работу.

С учетом возможной заработной платы каждого из исполнителей и необходимого оборудования и расходных материалов составьте примерную смету проекта по реорганизации.

Практико-ориентированное задание 3

Условие:

Имеется исходная информация по проекту реорганизации бизнеса логистической компании: плановый объем работ составляет 4500 денежных 31 единиц, освоенный объем – 3500 денежных единиц, фактическая стоимость выполненных работ составляет 2800 выполненных единиц, бюджет по завершению проекта – 11 500 денежных единиц.

Задание:

1. Чему равен индекс выполнения стоимости (CPI) для данного проекта и что он говорит о состоянии проекта на данный момент?
2. Определите отклонение по стоимости CV этого проекта?
3. Определите отклонение по стоимости SV и статус проекта (отстает либо опережает график работ)?
4. Определите прогноз стоимости по завершению ЕАС при условии, что текущие отклонения считаются типичными?

Практико-ориентированное задание 4

Условие:

В качестве антикризисной инициативы в организации, занимающейся производством минеральных удобрений (объем производства 10000 тонн в год), рассматривается возможность приобретения предприятия по производству промышленной упаковки (мешки, биг-бэги, полиэтиленовая и полипропиленовые емкости для наливных грузов). Объем необходимых инвестиций в данный проект оценивается на уровне 300 млн. рублей. При этом прогнозируется, что снижение себестоимости производства и реализации товарной продукции за счет перехода на использование собственной упаковки составит 200 руб на 1 тн. Выручка о реализации товарной продукции упаковочного бизнеса по данным проведенного Due Diligence составляет 150 млн. рублей в год, а рентабельность продаж – 48%.

Задание:

Определить показатели экономической эффективности проекта (NPV, IRR, ROI, срок окупаемости проекта) учитывая то обстоятельство, что индекс инфляции составит 5% в год.

Примеры оценочных средств для проверки каждой компетенции, формируемой дисциплиной

Таблица 8 – Типовые оценочные средства для проверки каждой компетенции, формируемой дисциплиной «Управление проектами и программами реорганизации» по направлению подготовки 38.04.02 – Менеджмент, магистерская программа «Проектный менеджмент»

| Код компетенции | Наименование компетенции | Индикаторы достижения компетенции | Результаты обучения (владения, умения и знания), соотнесенные с компетенциями/индикаторами достижения компетенции |
|-----------------|--|---|--|
| УК-4 | Способность к организации межличностных отношений и межкультурного взаимодействия, учитывая разнообразие культур | 1. Демонстрирует понимание разнообразия культур в процессе межкультурного взаимодействия. | <p>Задание 1</p> <p>Приведите пример конкретного проекта реорганизации, в которых учет кросс-культурных различий внутри компании имел бы первостепенное значение.</p> <p>Задание 2</p> <p>Какие подходы можно использовать для учета кросс-культурных различий в процессе управления международным проектом реорганизации?</p> |
| | | 2. Выстраивает межличностные взаимодействия путем создания общепринятых норм культурного самовыражения. | <p>Задание 1</p> <p>Приступая к реорганизации системы управления, руководство компании поставило задачу определить критерии для оценки эффективности принимаемых управленческих решений. Назовите один из наиболее значимых критериев.</p> <p>Задание 2</p> <p>На строительном участке проекта по реорганизации производственной мощности предприятия работает бригада из 4 человек. Сведения о выполняемых работах и их трудозатратах представлены в таблице. Работы выполняются бригадой только последовательно.</p> |
| | | Работа | Трудозатраты, человеко-часов |
| | | A | 50 |
| | | B | 110 |
| | | C | 70 |
| D | 40 | | |

| | | | | | |
|------|--|---|---|-----|--|
| | | | E | 150 | |
| | | | F | 80 | |
| | | | G | 60 | |
| | | | H | 120 | |
| | | | I | 25 | |
| | | | J | 21 | |
| | | | Определите продолжительность проекта при 8-ми часовом рабочем дне (ответ дать в днях, округлив до десятых долей). | | |
| ПК-2 | Способность управлять работой проектной организации (планирование, организация работ и жизнедеятельности, управление командой проекта) | 3. Использует методы построения конструктивного диалога с представителями разных культур на основе взаимного уважения, принятия разнообразия культур и адекватной оценки партнеров по взаимодействию. | <p align="center">Задание 1</p> <p>В проекте «Реорганизации завода по производству электрооборудования» возникли серьезные проблемы. На стадии исполнения выяснилось, что подобранные Вами исполнители не в состоянии завершить работу в запланированный срок. Кроме того, заказчик продолжает формулировать новые требования, которые не были учтены в исходном проекте.</p> <p>С чего следует начать в данной ситуации?</p> <p align="center">Задание 2</p> <p>Предприятие имеет высокую текучесть кадров и низкую производительность труда. Что в первую очередь нужно предпринять, чтобы решить эту проблему?</p> | | |
| | | 1. Организует работу команды проекта. | <p align="center">Задание 1</p> <p>Предприятие не может выйти на необходимый уровень производительности труда, несмотря на все усилия. Какие меры можно предпринять для решения этой проблемы?</p> <p align="center">Задание 2</p> <p>Определите основную задачу, которые необходимо решить в рамках проекта реорганизации кондитерской фабрики.</p> <p align="center">Задание 3</p> <p>Предприятие работает в убыток. Какие действия можно предпринять для изменения ситуации?</p> | | |
| | | 2. Осуществляет планирование, организацию работ и жизнедеятельности проектно-ориентированной организации. | <p>1. Организует работу команды проекта.</p> <p align="center">Задание 1</p> <p>Предприятие не может выйти на необходимый уровень производительности труда, несмотря на все усилия. Какие меры можно предпринять для решения этой проблемы?</p> <p align="center">Задание 2</p> <p>Определите основную задачу, которые необходимо решить в рамках проекта реорганизации кондитерской фабрики.</p> <p align="center">Задание 3</p> <p>Предприятие работает в убыток. Какие действия можно предпринять для изменения ситуации?</p> | | |
| | | | | | |

| | | <div>2. Осуществляет планирование, организацию работ и жизнедеятельности проектно-ориентированной организации.</div> <div>Задание 1</div> <div>По приведенному ниже сетевому графику (длительность работ дана в часах) определите, какой резерв времени по сравнению с критическим путем имеет путь 1–2–5–9–10:</div> <div></div> <div>Ответ дать в часах, округлив до десятых долей.</div> <div>Задание 2</div> <div>Рассчитав полный и свободный резервы для проекта, данные по срокам операций которого (в днях) представлены в таблице, определить работы, находящиеся на критическом пути проекта.</div> <table><tr><th>Операция</th><th>$LET_{\text{конеч.соб.}}$</th><th>$EET_{\text{конеч.соб.}}$</th><th>$EET_{\text{нач.соб.}}$</th><th>$T_{\text{опер.}}$</th></tr><tr><td>A</td><td>12</td><td>8</td><td>0</td><td>8</td></tr><tr><td>B</td><td>12</td><td>12</td><td>0</td><td>12</td></tr><tr><td>C</td><td>26</td><td>26</td><td>12</td><td>14</td></tr><tr><td>D</td><td>26</td><td>21</td><td>12</td><td>9</td></tr><tr><td>E</td><td>33</td><td>17</td><td>12</td><td>5</td></tr><tr><td>F</td><td>40</td><td>40</td><td>26</td><td>14</td></tr><tr><td>G</td><td>40</td><td>24</td><td>17</td><td>7</td></tr><tr><td>H</td><td>44</td><td>44</td><td>40</td><td>4</td></tr></table> <div>Задание 3</div> <div>Предприятие находится в кризисной ситуации из-за высоких затрат на производство и низких продаж. Предложите возможные варианты вывода предприятия из кризиса.</div> | Операция | $LET_{\text{конеч.соб.}}$ | $EET_{\text{конеч.соб.}}$ | $EET_{\text{нач.соб.}}$ | $T_{\text{опер.}}$ | A | 12 | 8 | 0 | 8 | B | 12 | 12 | 0 | 12 | C | 26 | 26 | 12 | 14 | D | 26 | 21 | 12 | 9 | E | 33 | 17 | 12 | 5 | F | 40 | 40 | 26 | 14 | G | 40 | 24 | 17 | 7 | H | 44 | 44 | 40 | 4 |
|----------|--|---|--|---------------------------|---------------------------|-------------------------|--------------------|---|----|---|---|---|---|----|----|---|----|---|----|----|----|----|---|----|----|----|---|---|----|----|----|---|---|----|----|----|----|---|----|----|----|---|---|----|----|----|---|
| Операция | $LET_{\text{конеч.соб.}}$ | $EET_{\text{конеч.соб.}}$ | $EET_{\text{нач.соб.}}$ | $T_{\text{опер.}}$ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| A | 12 | 8 | 0 | 8 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| B | 12 | 12 | 0 | 12 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| C | 26 | 26 | 12 | 14 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| D | 26 | 21 | 12 | 9 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| E | 33 | 17 | 12 | 5 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| F | 40 | 40 | 26 | 14 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| G | 40 | 24 | 17 | 7 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| H | 44 | 44 | 40 | 4 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ПКН-4 | Способность руководить проектной и процессной деятельностью в организации, а также выявлять, | 1. Использует методы проектного менеджмента для организации управления проектами различного характера и портфелем проектов. | <div>Задание 1</div> <div>Предприятие рассматривает возможность реализации проекта переоснащения производства с целью снижения себестоимости продукции. Стоимость проекта составляет 2 400 000 рублей, себестоимость выпускаемых изделий до и после реализации проекта равна соответственно 1200 и 1000 рублей, а объем производства равен 2000 изделий в месяц. Определить период окупаемости проекта (в месяцах).</div> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

| | | | | | |
|---|--|--|------------------------|-----------------------|-----------------|
| оценивать и реализовывать новые рыночные возможности, управлять материальными и финансовыми потоками, а также всеми видами рисков деятельности экономических систем | 2.Демонстрирует владение методами управления бизнес-процессами и их реинжиниринга. | Задание 1 В проекте строительства дома плановая производительность – 2 этажа в 3 недели. Плановая стоимость 1 этажа – 5 000 000 рублей. Найти отклонение по срокам на дату контроля – конец 8 недели, если к этому моменту построено 5 этажей, а стоимость выполненных работ составила 24 000 000 рублей (ответ дать в тыс. руб., округлив до целого значения). Задание 2 В проекте строительства дома плановая производительность – 2 этажа в 3 недели. Плановая стоимость 1 этажа – 5 млн руб. Найти отклонение по стоимости на дату контроля – конец 8 недели, если к этому моменту построено 5 этажей, а стоимость выполненных работ составила 24 млн руб. (ответ дать в млн руб.). | | | |
| | 3.Реализует способность управления материальными и финансовыми потоками. | Задание 1 Имеются следующие показатели выполнения бюджета проекта: | | | |
| | | рат | Плановые затраты, руб. | Освоенный объем, руб. | Фактически руб. |
| | | | 74 000 | 69 000 | 73 500 |
| | | 75 000 | 59 000 | 57 800 | |
| | | 34 000 | 31 000 | 34 500 | |
| | | 79 000 | 79 000 | 83 500 | |
| | | 23 000 | 22 000 | 21 000 | |
| | | 18 000 | 17 200 | 17 000 | |
| | | 31 000 | 24 500 | 29 100 | |
| | | Определите выполняется ли проект на данную дату с экономией или перерасходом, указав ее величину в рублях. | | | |
| 4. Выявляет риски, существующие в деятельности организации, и управляет ими. | | Задание 1 Бюджет проекта – 100 тыс. руб., по плану должно быть израсходовано 25 тыс. руб., фактически израсходовано 22 тыс. руб., плановая стоимость фактически выполненных работ на дату контроля – 20 тыс. руб. Необходимо дать прогноз о стоимости проекта по завершении, если данные отклонения нетипичные (ответ дать в тыс. руб.). Задание 2 Бюджет проекта – 100 тыс. руб., по плану должно быть израсходовано 25 тыс. руб., фактически израсходовано 22 тыс. руб., плановая стоимость фактически выполненных работ на дату контроля – 20 тыс. руб. Необходимо дать прогноз о стоимости проекта по завершении, если данные отклонения типичные. (ответ дать в тыс. руб.). | | | |

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

Основная литература:

1. Управление рисками инновационно-инвестиционных проектов: монография / Я.В. Вайтенков, А.В. Тебекин, П.А. Тебекин, Г.Л. Толкаченко, под ред. проф. А.В. Тебекина. – М.: Русайнс, 2020. – 234 с. – URL: <https://book.ru/book/934892>.

2. Федотова М.А. Проектное финансирование и анализ: учебник для вузов / М.А. Федотова, И.А. Никонова, Н.А. Лысова. – М.: Издательство Юрайт, 2025. – 144 с. – URL: <https://urait.ru/bcode/5601>.

3. Холодкова В.В. Управление инвестиционным проектом: учебник и практикум для вузов / В.В. Холодкова. – М.: Издательство Юрайт, 2025. – 302 с. – URL: <https://urait.ru/bcode/564498>.

Дополнительная литература:

4. Методология проектной деятельности инженера-конструктора: учебник для вузов / Под ред. А.П. Исаева, Л.В. Плотникова, Н.И. Фомина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2025. – 211 с. – URL: <https://urait.ru/bcode/563600>.

5. Кузнецова Е.В. Управление портфелем проектов как инструмент реализации корпоративной стратегии: учебник для вузов / Е.В. Кузнецова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2025. – 177 с. – URL: <https://urait.ru/bcode/561329>.

6. Антонов Г.Д. Управление проектами организации: учебник / Г.Д. Антонов, О.П. Иванова, В.М. Тумин. – М.: ИНФРА-М, 2020. – 244 с. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/1124349>.

7. Царьков И.Н. Математические модели управления проектами: учебник / И.Н. Царьков; предисловие В.М. Аньшина. – М.: ИНФРА-М, 2022. – 514 с. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/1816641>.

8. Воронцовский А.В. Управление инвестициями: инвестиции и инвестиционные риски в реальном секторе экономики: учебник и практикум для вузов / А.В. Воронцовский. – М.: Издательство Юрайт, 2021. – 391 с. – URL: <https://urait.ru/bcode/476569>.

Периодические издания

9. Электронный и печатный журнал «Управление проектами» (<https://pmmagazine.ru/editions/3-4-46-47-2018>).

10. «Управление проектами и программами» (<http://www.sovnet.ru/library/literature>).

11. «Российский журнал управления проектам» (<http://znanium.com/catalog/product/987989>).

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

Интернет-ресурсы

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

10 Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Общие положения по выполнению самостоятельной работы

Самостоятельная работа по дисциплине «Управление проектами и программами реорганизации» предназначена для проверки степени усвоения студентами пройденного материала по данной дисциплине.

Самостоятельная работа выполняется после прослушивания студентами лекционного курса по дисциплине и их самостоятельной работы с рекомендованной преподавателем учебной литературой. Самостоятельная работа должна показать, что ее автор освоил фундаментальные знания в области ценообразования.

Учебным планом по дисциплине «Управление проектами и программами реорганизации» для студентов предусмотрено выполнение одной самостоятельной работы.

Самостоятельная работа носит теоретико-практический характер и дает дополнительный опыт самостоятельной работы над выбранной темой, заключающийся в подборе необходимой литературы, письменном изложении материала на основе систематизации, обобщении, критическом анализе изученного материала и умении решения практических задач.

Самостоятельная работа должна включать практико-ориентированные задачи, требующие финансовых вычислений и разработанные на основе фактических материалов из реальной экономической ситуации конкретных хозяйствующих субъектов;

Решение задач, требующих финансовых вычислений, должно содержать:

- условие задания;
- перечень вводимых условных обозначений;
- применяемые для расчета формулы;
- расчетную часть с пояснениями;
- ответ.

Требования к оформлению самостоятельной работы

Текст самостоятельной работы выполняется с использованием компьютера и распечатывается на одной стороне листа белой бумаги формата А4. Цвет шрифта должен быть черным, шрифт – Times New Roman, размер 14, межстрочный интервал – 1,5. Полужирный шрифт для выделения названий структурных элементов работы, отдельных слов не используется.

Номера страниц проставляют в середине нижнего поля листа, соблюдая сквозную нумерацию. Точка в номере страницы не ставится. Титульный лист включают в общую нумерацию страниц, но номер страницы не проставляется. Нумерация начинается со второй страницы — «Содержание».

Каждое задание начинается с новой страницы.

Формулы в самостоятельной работе выделяют из текста в отдельную строку. Выше и ниже каждой формулы должна быть оставлена одна свободная строка. Пояснение значений символов и числовых коэффициентов следует приводить непосредственно под формулой в той же последовательности, в которой они даны в формуле. Формулы нумеруются арабскими цифрами сквозной нумерацией по всей работе, при этом номер формулы указывается в круглых скобках в крайнем правом положении на строке. Формулы должны быть написаны с помощью редактора формул: \sqrt{a} .

Таблицы располагаются непосредственно после текста, в котором они упоминаются впервые, или на следующей странице, нумеруются арабскими цифрами сквозной нумерацией по всей работе. Заголовок таблицы располагается по ширине страницы. Слово «Таблица», ее порядковый номер и название через тире помещают над таблицей слева без абзацного отступа. Точка в конце заголовка не ставится. После таблицы до следующего основного текста работы пропускают одну строку полуторного интервала.

Пример оформления титульного листа самостоятельной работы

Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение
высшего образования

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

Краснодарский филиал Финуниверситета

Кафедра «Менеджмент и маркетинг»

САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА

по дисциплине «Управление проектами и программами реорганизации»

Направление _____

Профиль _____

Вариант _____

Студент

(И.О.Ф.)

курс

Преподаватель

(уч. степень.,
должность И.О.Ф.)

Краснодар 202__

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

11.1 Комплект лицензионного программного обеспечения

1. Astro Linux
2. Libre Office

11.2 Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

- 1 Справочная правовая система «Консультант Плюс». URL: <http://www.consultant.ru>
- 2 Информационно-правовая система «Гарант-аэро». URL: <http://www.garant.ru>

11.3 Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации: не предусмотрены

Каждый обучающийся в течение всего обучения обеспечивается индивидуальным неограниченным доступом к электронно-библиотечной системе и электронной информационно-образовательной среде Краснодарского филиала Финансового университета.

Электронная информационно-образовательная среда Финансового университета обеспечивает:

– доступ к учебным планам, рабочим программам дисциплин, практик, к указаниям электронных библиотечных систем и электронным образовательным ресурсам, указанным в рабочих программах. По дисциплине «Цены и ценообразование» в электронной информационно-образовательной среде

Финансового университета представлены следующие виды информационных ресурсов:

- аннотации дисциплины;
 - мультимедийные презентации по всем темам курса;
 - методический материал;
 - рабочие программы дисциплины.
- фиксацию хода образовательного процесса, результатов промежуточной аттестации;
- проведение всех видов занятий, процедур оценки результатов обучения, реализация которых осуществляется с применением электронного обучения.

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

Материально-техническая база Краснодарского филиала Финансового университета соответствует действующим противопожарным правилам и нормам, обеспечивает проведение всех видов дисциплинарной и междисциплинарной подготовки, практической и научно-исследовательской работ обучающихся, предусмотренных учебным планом.

Образовательный процесс обеспечивается специальными помещениями, которые представляют собой аудитории для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, выполнения курсовых работ, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, помещения для самостоятельной работы студентов и помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования. Специальные помещения укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения, обеспечивающими представление учебной информации большой аудитории, демонстрационным оборудованием.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой, обеспечивающей доступ к сети Интернет и электронной информационно-образовательной среде Финансового университета.