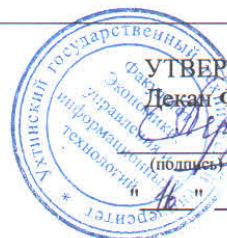


МИНОБРНАУКИ РОССИИ
Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Ухтинский государственный технический университет»
(УГТУ)



УТВЕРЖДАЮ
Декан ФЭУиТ

Т. С. Крестовских

(И. О. Фамилия)

(подпись)

" 16 "

05

20 24 г.

(подпись)

(И. О. Фамилия)

" " "

20 г.

(подпись)

(И. О. Фамилия)

" " "

20 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА

дисциплины **Управление проектами в банковской сфере**

Кафедра Экономики, управления и рекламы факультета Экономики, управления и информационных технологий

Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент

Программа подготовки: Управление проектами

Форма обучения: очная

Курс 2


Семестр 3

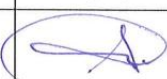

Год начала подготовки 2024

Рабочая программа по дисциплине **Управление проектами в банковской сфере** разработана в соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, утвержденным Приказом Минобрнауки России от 12.08.2020 № 952, учебным планом, одобренным Учебно-методическим советом университета (заседание УМС от 27.02.2024, протокол № 03).

Разработчик

Доцент кафедры ЭУиР, канд. экон. наук, доцент

 О. В. Плюснина

Рассмотрено на заседании					
кафедры, реализующей ОПОП			совета направления подготовки/специальности		
Дата, номер протокола	ФИО зав. кафедрой	Подпись зав. кафедрой	Дата, номер протокола	ФИО председателя совета	Подпись председателя совета
Протокол от 15.05.2024 № 09	Т. Б. Самадова		Протокол от 13.04.2024 № 02	Т.С. Крестовских	

Согласовано:

Руководитель ОПОП




А. В. Павловская

И. о. заведующего кафедрой ЭУиР

Т. Б. Самадова

Аннотация рабочей программы по дисциплине Управление проектами в банковской сфере

Цель преподавания дисциплины – формирование совокупности теоретических знаний и практических навыков, связанных с пониманием роли проекта в организации банковской сферы, основных положений современной концепции управления проектами, техники управления проектами в банковской сфере с использованием экономико-математических методов.

Задачи изучения дисциплины:

- анализировать цели и интересы стейкхолдеров проекта;
- определять цели, предметную область и структуры проекта в банковской сфере;
- анализировать риски проекта в банковской сфере;
- осуществлять выбор программных средств для решения основных задач управления проектом в банковской сфере;
- владеть навыками командной работы в проектах;
- быть способным эффективно участвовать в работе команды в сложных проектах банковской сферы.

В ходе изучения дисциплины у обучающегося формируются следующие компетенции:

ПК-5 – владеет методами экономической оценки эффективности деятельности организации в целом и отдельных проектов с учетом факторов риска и в условиях неопределенности.

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

1.1. Цель преподавания дисциплины

Формирование совокупности теоретических знаний и практических навыков, связанных с пониманием роли проекта в организации банковской сферы, основных положений современной концепции управления проектами, техники управления проектами в банковской сфере с использованием экономико-математических методов.

1.2. Задачи изучения дисциплины:

- анализировать цели и интересы стейкхолдеров проекта;
- определять цели, предметную область и структуры проекта в банковской сфере;
- анализировать риски проекта в банковской сфере;
- осуществлять выбор программных средств для решения основных задач управления проектом в банковской сфере;
- владеть навыками командной работы в проектах;
- быть способным эффективно участвовать в работе команды в сложных проектах банковской сферы.

1.3. Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины (модуля)

№ п-п	Содержание формируемых компетенций	Индекс компетенции
Профессиональные (ПК)		
1	владеет методами экономической оценки эффективности деятельности организации в целом и отдельных проектов с учетом факторов риска и в условиях неопределенности	ПК-5

В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

Знать:

- важнейшие аспекты и специфику организации проектов в коммерческих банках;
- методы и модели управления проектами в банковской сфере;
- методические рекомендации по оценке эффективности проектов в банковской сфере;
- особенности оценки экономической эффективности проектов в коммерческих банках;
- основные понятия теории управления рисками в рамках реализации проекта в банковской сфере;
- способы управления основными банковскими рисками; нормативную базу банковской деятельности;
- особенности учета, инфляции, неопределенности и риска при оценке экономической эффективности проектов в банковской сфере.

Уметь:

- разрабатывать план реализации проекта в банковской сфере;
- контролировать план реализации проекта в банковской сфере;
- выявлять и структурировать риски проекта в банковской сфере;
- использовать различные правовые документы при реализации проекта в банковской сфере;
- применять различные методы оценки эффективности инвестиционных проектов на основании имеющейся информации;
- обосновывать экономическую эффективность инвестиционных проектов в банковской сфере в условиях инфляции, неопределенности и риска;
- собирать, анализировать, систематизировать сведения и данные, документировать полные и исчерпывающие требования к проектам в банковской сфере и их ресурсному окружению;

анализировать данные о факторах, ценах и тенденциях рынка в рамках реализации инвестиционного проекта в банковской сфере;

- разрабатывать документы, отчеты по инвестиционному проекту;
- оценивать эффективность мероприятий по совершенствованию бизнес-процессов проекта в банковской сфере;
- определять задачи и функции участников проектной деятельности в банке;
- определять наиболее эффективную стратегию управления банком с учетом приоритетных направлений его развития;
- определять наиболее эффективные способы расчетов в конкретных ситуациях;
- отслеживать основные изменения в нормативно-правовых документах банковского направления;
- рассчитывать основные показатели финансовой деятельности банка.

Владеть:

- современной методикой разработки и оценки экономической эффективности банковских проектов в условиях рационализации капитала;
- современной методикой разработки и обоснования стратегии развития банка;
- анализом рынка банковских услуг,
- функционированием электронных платежных систем;
- сегментировать рынок банковских услуг с точки зрения различных критериев.

2. Место дисциплины в структуре образовательной программы

2.1. Перечень дисциплин, усвоение которых обучающимися необходимо для изучения данной дисциплины:

Методы оценки эффективности инвестиционных проектов

2.2. Перечень дисциплин, изучение которых базируется на материале данной дисциплины:

Управление нефтегазовыми проектами

Проектное финансирование

Управление проектами в инновационной сфере

Управление проектами государственно-частного партнерства

Производственная практика (по профилю профессиональной деятельности)

Производственная практика (преддипломная)

Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы

3. Структура и содержание дисциплины:

3. Структура и содержание дисциплины:

Общая трудоемкость дисциплины: зачетные единицы – 3
часы – 108

Общее содержание дисциплины по разделам (при необходимости):

3.1. Объем дисциплины и виды учебной работы

Семестр	Всего часов	Итого контактные часы	В том числе					СРС	Контроль	КП, КР, РГР, контр. раб, реферат	Экзамен	Зачет
			Лек	Лаб	Пр	ИЗ	АК					

Семестр	Всего часов	Итого контактные часы	В том числе					СРС	Контроль	КП, КР, РГР, контр. раб, реферат	Экзамен	Зачет
			Лек	Лаб	Пр	ИЗ	АК					
3	108	32,2	14	-	16	2	0,2	75,8	-	-	-	+
ИТОГО	108	32,2	14	-	16	2	0,2	75,8	-	-	-	+

3.1.1. Объем часов и зачетных единиц по дисциплине

Наименование темы	Всего часов	Формируемые компетенции	Аудиторные занятия	В том числе			СРС
				лекции	лабораторные	практические	
1. Введение. Организация банковской деятельности. Банковская политика	16	ПК-5	4	2	×	2	12
2. Анализ финансовой деятельности банка. Регулирование	16	ПК-5	4	2	×	2	12
3. Проектное управление в банке	18	ПК-5	4	2	×	2	14
4. Методика управления проектами банка	20	ПК-5	6	2	×	4	14
5. Методика реализации проектов в банке	20	ПК-5	8	4	×	4	12
6. Управление рисками проектов в банковской сфере	15,8	ПК-5	4	2	×	2	11,8
ИЗ	2	×	×	×	×	×	×
АК	0,2	×	×	×	×	×	×
Всего часов	108/3	×	20	14		16	75,8

3.1.2. Наименование тем, их содержание, объем лекционных занятий

Номер темы	Наименование темы	Основное содержание темы	Часы
1	Введение. Организация банковской деятельности. Банковская политика	Банковская политика. Постановка главных задач, выделение основной цели существования банка. Разработка комплексных программ и проектов, обеспечивающих достижение основных целей существования банка. Разработка методологии управления деятельностью банка. Разработка организационной структуры банка и её совершенствование в соответствии с выбранной политикой банка. Стратегия управления персоналом банка.	2
2	Анализ финансовой деятельности банка. Регулирование	Регулирование доходной базы коммерческого банка. Оценка деятельности банка. Показатели прибыльности	2
3	Проектное управление в банке	Основные понятия по управлению проектами. Классификация проектов. Проекты развития. Стандарты управления проектами.	2
4	Методика управления проектами банка	Инициация проекта. Планирование проекта. Исполнение и контроль проекта. Завершение проекта. Две стороны одного проекта. Зрелость банка для реализации проектов развития.	2
5	Автоматизация управления проектами	Средства поддержки управления проектами. Задачи и функции информационной системы. Программное обеспечение в информационной системе.	4
6	Управление рисками проектов в банковской сфере	Общая структура комплексного подхода к оценке риска проекта. Алгоритм проведения качественной оценки проектных рисков. Факторы риска проекта оценки. Алгоритм расчета интегральной оценки риска проекта на основе балльной оценки.	2
	Итого		14

3.1.3. Наименование тем и вопросов, выделенных для самостоятельной работы обучающихся

Номер темы	Наименование темы	Вопросы выносимые на самостоятельное изучение и задания для самостоятельной работы	Часы	Литература
1	Введение. Организация банковской деятельности. Банковская политика	Разработка организационной структуры банка и её совершенствование в соответствии с выбранной политикой банка. Стратегия управления персоналом банка.	12	ОЛ-1,2 ДЛ-2
2	Анализ финансовой деятельности банка. Регулирование	Регулирование доходной базы коммерческого банка. Оценка деятельности банка	12	ОЛ-1,2 ДЛ-1,2
3	Проектное управление в банке	Проекты развития. Стандарты управления проектами	14	ОЛ-2 ДЛ-2
4	Методика управления проектами банка	Две стороны одного проекта. Зрелость банка для реализации проектов развития.	14	ОЛ-2 ДЛ-2
5	Автоматизация управления проектами	Средства поддержки управления проектами. Задачи и функции информационной системы.	12	ОЛ-1,2,3 ДЛ-2
6	Управление рисками проектов в банковской сфере	Алгоритм проведения качественной оценки проектных рисков. Факторы риска проекта оценки	11,8	ОЛ-1 ДЛ-2
	ИТОГО		75,8	

3.1.4. Практические занятия, их содержание и объем в часах (очная форма обучения)

Номер темы	Наименование темы	Основное содержание темы	Часы
------------	-------------------	--------------------------	------

1	Введение. Организация банковской деятельности. Банковская политика	Банковская политика. Стратегия управления персоналом банка.	2
2	Анализ финансовой деятельности банка. Регулирование	Определение финансового состояния; выявление изменений в финансовом состоянии в пространственно-временном разрезе; выявление основных факторов, вызывающих изменения в финансовом состоянии; прогноз основных тенденций финансового состояния.	2
3	Проектное управление в банке	Классификация проектов, проекты развития. Стандарты управления проектами. PMI (Project Management Institute). Руководство к своду знаний по управлению проектами (Project Management Body of Knowledge)	2
4	Методика управления проектами банка	Инициация проекта: подача и генерация инициатив, презентация и рассмотрение инициатив, официальное открытие проекта. Планирование проекта: подготовка нормативных документов по проекту, разработка общего плана проекта, организация проектных (рабочих) групп и распределение ролей в проекте, назначение ресурсов и бюджета проекта, разработка плана по рискам. Исполнение и контроль проекта.	4
5	Автоматизация управления проектами	Базовые функциональные возможности автоматизированных систем управления проектами. Общие характеристики наиболее распространенных автоматизированных систем управления проектами Программный продукт Primavera project planner (p3).	4
6	Управление рисками проектов в банковской сфере	Общая структура комплексного подхода к оценке риска проекта. Алгоритм проведения качественной оценки проектных рисков. Факторы риска проекта оценки.	2
	Итого		16

3.1.5. Лабораторные занятия, их наименование и объем в часах

Номер работы	Наименование лабораторной работы	Объем в часах
	Не предусмотрены учебным планом	
	ИТОГО	

3.2. Перечень тем курсовых проектов (работ)

№№ п-п	Наименование проекта (работы)
	Не предусмотрены учебным планом

3.3. Перечень тем РГР

№№ п-п	Наименование проекта (работы)
	Не предусмотрены учебным планом

3.4. Перечень тем рефератов

№№ п-п	Наименование проекта (работы)
	Не предусмотрены учебным планом

3.5. Перечень тем контрольных работ

№№ п-п	Наименование проекта (работы)
	Не предусмотрены учебным планом

3.6. Интерактивные образовательные технологии, используемые при проведении учебных занятий

Семестр	Вид занятий (лекции, практические, лабораторные)	Тема	Формируемая компетенция	Интерактив	Количество часов
3	лекция	Анализ финансовой деятельности банка. Регулирование	ПК-5	Лекция-визуализация	2
3	лекция	Проектное управление в банке	ПК-5	Лекция-визуализация	2
3	практические	Методика управления проектами банка	ПК-5	Метод малых групп. Кейс-задания.	2
3	практические	Управление рисками проектов в банковской сфере	ПК-5	Метод малых групп	2
		ИТОГО			8

Основные образовательные технологии, используемые в обучении

1) Информационно-коммуникационная технология, применение которой включает:

- подбор информационных продуктов, медиаресурсов, создание презентационного, обучающего, тренирующего и контролирующего материала;
- применение информационных продуктов в аудиторной работе, а также при выполнении самостоятельной работы.

Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, представлен в пункте 5.2 рабочей программы дисциплины. Все лекции сопровождаются презентациями.

2) Технология критического мышления, использование которой предполагает: осмысление опыта, идей и представлений, работу с различными источниками информации, творческое переосмысление и критическое оценивание прочитанного, актуализацию имеющихся знаний и представлений об изучаемом вопросе, формирование собственного мнения построение умозаключений и доказательств. Это способствует закреплению знаний и формированию у обучающихся собственных представлений по исследуемой теме, умению мыслить качественно и непредвзято. Технология критического мышления включает: актуализацию знаний и мотивацию на выполнение информационного поиска; непосредственную работу с текстом (коллективно, в группах или индивидуально) с последующим установлением связей и поиском несоответствий; закрепление нового содержания и метапредметных умений.

Технология критического мышления основана на применении следующих педагогических методов и приемов: мозговой штурм, формирование «Корзины идей», составление эссе, проведение интеллектуальных разминок, реализация ролевых проектов, построение причинно-следственных связей и логических цепочек.

3) Проектная технология основана на повышении уровня заинтересованности в обучении через создание проектов, решения проблемных ситуаций, взятых из реальной жизни. В ходе проектной деятельности обучающиеся учатся самостоятельно получать

новые знания, оценивают объем материала, который еще предстоит усвоить в будущем. Преподаватель обеспечивает актуализацию выполнения проекта, предоставляет дидактические и вспомогательные материалы, осуществляет организационную поддержку, координацию и консультацию, связанную с определением приоритетной цели и задач, составлением алгоритма действий, выполнением точечных задач согласно плану, принимает участие в защите проекта и рефлексии. Проектная стимулирует творческое мышление, закрепление коммуникативных навыков.

4) Технология проблемного (развивающего) обучения основана на выделении трех областей знаний обучающихся (ранее изученного, неизвестного и переходящего – проблемной зоны). Данная технология реализуется через активизацию дискуссии и обсуждения проблемных ситуаций во время аудиторных занятий, требующих от студентов проявления инициативы, ведения творческого поиска, взаимодействия и командной работы. Развитие проблемной ситуации включает следующие этапы: выдвижение предположений и формулирование гипотезы; обсуждение путей выхода из затруднительной ситуации; проведение экспериментов, обсуждение, анализ, рефлексия и подведение итогов.

5) Кейс-технология базируется на рассмотрении отдельных практических ситуаций проблемного характера (кейсов) и позволяет объединить и ролевые игры, и метод проектов, и ситуативный анализ. Реализация кейс-технологии осуществляется в рамках следующих этапов: самостоятельная работа обучающихся, нацеленная на формулирование проблемы, поиск возможных путей ее преодоления; взаимодействие обучающихся в малых группах; экспертиза результатов.

Кейс-технология позволяет соединить теорию и практику, предоставить примеры принимаемых решений, сформировать навыки оценки альтернативных вариантов в условиях неопределенности; помогает повысить интерес обучающихся к изучаемой дисциплине, развивает навыки анализа и критического мышления, коммуникабельность, умение слушать и грамотно излагать свои мысли. Роль преподавателя заключается в организации и консультации в процессе применения кейс-технологии.

4. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине, основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины

4.1. Основная и дополнительная литература

№№ п-п	Автор и наименование	Вид пособия	Год издания	Кол-во экз. в библиотеке
Основная литература				
ОЛ-1	Казакова, Н. А. Бизнес-анализ и управление рисками : учебник / Н. А. Казакова, А. Н. Иванова ; под ред. д-ра экон. наук, проф. Н. А. Казаковой. — Москва : ИНФРА-М, 2024. — 336 с.	У	2024	https://znanium.ru/catalog/document?id=446955#bib
ОЛ-2	Управление проектами : учебник / под ред. Н.М. Филимоновой, Н.В. Моргуновой, Н.В. Родионовой. — Москва : ИНФРА-М, 2024. — 349 с.	У	2024	https://znanium.ru/catalog/document?id=431441#bib
Дополнительная литература				
ДЛ-1	Попов, Ю. И. Управление проектами : учебное пособие / Ю.И. Попов, О.В. Яковенко. — Москва : ИНФРА-М, 2024. — 208 с.	УП	2024	https://znanium.ru/catalog/document?id=436670#bib
ДЛ-2	Поташева, Г. А. Управление проектами (проектный менеджмент) : учебное пособие / Г.А. Поташева. — Москва : ИНФРА-М, 2024. — 224 с.	УП	2024	https://znanium.ru/catalog/document?id=432530#bib
ДЛ-	Тихомирова, О. Г. Управление проектом: комплексный	Пр	2024	https://znanium.ru

3	подход и системный анализ : монография / О.Г. Тихомирова. — Москва : ИНФРА-М, 2024. — 300 с.			ru/catalog/document?id=434905#bib
---	--	--	--	--

4.2 Методические пособия и указания

5. Программное обеспечение и Интернет-ресурсы

5.1. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", необходимых для освоения дисциплины

№№	Интернет-ресурс	Характеристика
1	http://lib.ugtu.net/books	Учебно-методические пособия университета (ВЭБС УГТУ)
2	http://znanium.com	Электронная библиотечная система: содержит электронные версии книг издательства Инфра-М и других ведущих издательств учебной литературы, так и электронные версии периодических изданий по естественным, техническим и гуманитарным наукам
3	http://www.iprbooks.ru	Электронная библиотечная система
4	http://www.cbr.ru	Сайт Центрального Банка России
5	http://www.micex.ru/	Интернет-страница ММВБ
6	http://www.cbonds.ru/	Интернет-страница Информационного агентства Cbonds
7	http://www.minfin.ru/	Интернет-страница Министерства Финансов Российской Федерации
8	http://www.regiongroup.ru/	Интернет-страница ИК «Регион»
9	https://www.proquest.com/	SOCIOLOGICAL ABSTRACTS
10	https://scialert.net/	Science Alert
11	http://www.aessweb.com/journals/	Asian Economic and Social Society
12	http://www.pressacademia.org/	PressAcademia
13	Science Publishing Group	http://www.sciencepublishinggroup.com
14	OMICS International	https://www.omicsonline.org

5.2. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости)

Пакет офисных программ Microsoft Office: Microsoft Word, Microsoft Excel; PowerPoint.
Информационно-справочные и поисковые системы: Внутренняя электронно-библиотечная система УГТУ (ВЭБС) <http://lib.ugtu.net>, Электронно-библиотечная система ZNANIUM <http://znanium.com>; Электронно-библиотечная система IPRbooks <http://www.iprbookshop.ru>.
Научная электронная библиотека <https://elibrary.ru>
Справочно-поисковая система «Консультант плюс» <http://www.consultant.ru/>
Справочно-поисковая система «Гарант» <https://www.garant.ru/>.

6. Фонд оценочных средств для проведения текущей и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине представлен в Приложении.

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

Учебная аудитория для проведения лекций и практических занятий, укомплектованная специализированной мебелью (столы и стулья), демонстрационным оборудованием (видеопроектор, экран, доска), обеспечивающим тематические иллюстрации.

Кабинет для самостоятельной работы обучающихся, оснащённый компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду организации.

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ
ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

Управление проектами в банковской сфере
направление 38.04.02 Менеджмент

Уровень подготовки: магистратура

1. Перечень компетенций и этапы их формирования

Код и наименование компетенции	Этапы формирования компетенции (семестр/ тема дисциплины)	Дескрипторные характеристики компетенции (основные признаки)
ПК-5 – владеет методами экономической оценки эффективности деятельности организации в целом и отдельных проектов с учетом факторов риска и в условиях неопределенности	3/ 1,2,3,4,5	<p>Знать: важнейшие аспекты и специфику организации проектов в коммерческих банках;</p> <ul style="list-style-type: none"> - методы и модели управления проектами в банковской сфере; - методические рекомендации по оценке эффективности проектов в банковской сфере; - особенности оценки экономической эффективности проектов в коммерческих банках; - основные понятия теории управления рисками в рамках реализации проекта в банковской сфере; - способы управления основными банковскими рисками; нормативную базу банковской деятельности; - особенности учета, инфляции, неопределенности и риска при оценке экономической эффективности проектов в банковской сфере. <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> - разрабатывать план реализации проекта в банковской сфере; - контролировать план реализации проекта в банковской сфере; - выявлять и структурировать риски проекта в банковской сфере; - использовать различные правовые документы при реализации проекта в банковской сфере; - применять различные методы оценки эффективности инвестиционных проектов на основании имеющейся информации; - обосновывать экономическую эффективность инвестиционных проектов в банковской сфере в условиях инфляции, неопределенности и риска; - собирать, анализировать, систематизировать сведения и данные, документировать полные и исчерпывающие требования к проектам в банковской сфере и их ресурсному окружению; анализировать данные о факторах, ценах и тенденциях рынка в рамках реализации инвестиционного проекта в банковской сфере; - разрабатывать документы, отчеты по инвестиционному проекту; - оценивать эффективность мероприятий по совершенствованию бизнес-процессов проекта в банковской сфере; - определять задачи и функции участников проектной деятельности в банке; - определять наиболее эффективную стратегию управления банком с учетом приоритетных

		<p>направлений его развития;</p> <ul style="list-style-type: none"> - определять наиболее эффективные способы расчетов в конкретных ситуациях; - отслеживать основные изменения в нормативно-правовых документах банковского направления; - рассчитывать основные показатели финансовой деятельности банка. <p>Владеть: - современной методикой разработки и оценки экономической эффективности банковских проектов в условиях рационализации капитала;</p> <ul style="list-style-type: none"> - современной методикой разработки и обоснования стратегии развития банка; - анализом рынка банковских услуг; - функционированием электронных платежных систем; - сегментировать рынок банковских услуг с точки зрения различных критериев.
--	--	--

2. Паспорт фонда оценочных средств

№ п/п	Контролируемые дидактические единицы (разделы, темы) дисциплины	Код контролируемой компетенции (или ее части)	Форма контроля	Наименование оценочного средства
1.	Введение. Организация банковской деятельности. Банковская политика	ПК-5	тестирование контрольный опрос обсуждение и дискуссия	Задания для самостоятельной подготовки Перечень контрольных вопросов Задания в тестовой форме
2.	Анализ финансовой деятельности банка. Регулирование	ПК-5	тестирование контрольный опрос обсуждение и дискуссия	Задания для самостоятельной подготовки Перечень контрольных вопросов Задания в тестовой форме
3.	Проектное управление в банке	ПК-5	тестирование контрольный опрос обсуждение и дискуссия	Задания для самостоятельной подготовки Перечень контрольных вопросов Темы докладов и выступлений Задания в тестовой форме
4.	Методика управления проектами банка	ПК-5	тестирование контрольный опрос обсуждение и дискуссия	Задания для самостоятельной подготовки Перечень контрольных вопросов Задания в тестовой форме
5.	Методика реализации проектов	ПК-5	тестирование	Задания для

	в банке		контрольный опрос обсуждение и дискуссия	самостоятельной подготовки Перечень контрольных вопросов Перечень контрольных вопросов Задания в тестовой форме
6.	Управление рисками проектов в банковской сфере	ПК-5	тестирование контрольный опрос обсуждение и дискуссия	Задания для самостоятельной подготовки Перечень контрольных вопросов Задания в тестовой форме
	Итоговый контроль		Зачет	Вопросы к зачету

3. Показатели и критерии оценивания компетенций, описание шкал оценивания

3.1 Показатели оценивания компетенций

Код компетенции	Показатели сформированности	Шкала оценивания	Критерии оценивания
ПК-5	Знать: важнейшие аспекты и специфику организации проектов в коммерческих банках; - методы и модели управления проектами в банковской сфере; - методические рекомендации по оценке эффективности проектов в банковской сфере; - особенности оценки экономической эффективности проектов в коммерческих банках; - основные понятия теории управления рисками в рамках реализации проекта в банковской сфере; - способы управления основными банковскими рисками; нормативную базу банковской деятельности; - особенности учета, инфляции, неопределенности и риска при оценке экономической эффективности проектов в банковской сфере.	<i>Пороговый уровень (обязательный)</i>	Знать: важнейшие аспекты и специфику организации проектов в коммерческих банках; - методы и модели управления проектами в банковской сфере; - методические рекомендации по оценке эффективности проектов в банковской сфере; - основные понятия теории управления рисками в рамках реализации проекта в банковской сфере; - особенности учета, инфляции, неопределенности и риска при оценке экономической эффективности проектов в банковской сфере.
		<i>Повышенный уровень (по отношению к пороговому уровню)</i>	Знать: - особенности оценки экономической эффективности проектов в коммерческих банках; - способы управления основными банковскими рисками; нормативную базу банковской деятельности.

<p>Уметь: - разрабатывать план реализации проекта в банковской сфере;</p> <ul style="list-style-type: none"> - контролировать план реализации проекта в банковской сфере; - выявлять и структурировать риски проекта в банковской сфере; - использовать различные правовые документы при реализации проекта в банковской сфере; - применять различные методы оценки эффективности инвестиционных проектов на основании имеющейся информации; - обосновывать экономическую эффективность инвестиционных проектов в банковской сфере в условиях инфляции, неопределенности и риска; - собирать, анализировать, систематизировать сведения и данные, документировать полные и исчерпывающие требования к проектам в банковской сфере и их ресурсному окружению; анализировать данные о факторах, ценах и тенденциях рынка в рамках реализации инвестиционного проекта в банковской сфере; - разрабатывать документы, отчеты по инвестиционному проекту; - оценивать эффективность мероприятий по совершенствованию бизнес-процессов проекта в банковской сфере; - определять задачи и функции участников проектной деятельности в банке; - определять наиболее эффективную стратегию управления банком с учетом приоритетных направлений его развития; - определять наиболее эффективные способы расчетов в конкретных ситуациях; - отслеживать основные изменения в нормативно-правовых документах банковского направления; - рассчитывать основные показатели финансовой деятельности банка. 	<p><i>Пороговый уровень (обязательный)</i></p>	<p>Уметь: - разрабатывать план реализации проекта в банковской сфере;</p> <ul style="list-style-type: none"> - контролировать план реализации проекта в банковской сфере; - выявлять и структурировать риски проекта в банковской сфере; - использовать различные правовые документы при реализации проекта в банковской сфере; - применять различные методы оценки эффективности инвестиционных проектов на основании имеющейся информации; - обосновывать экономическую эффективность инвестиционных проектов в банковской сфере в условиях инфляции, неопределенности и риска; - собирать, анализировать, систематизировать сведения и данные, документировать полные и исчерпывающие требования к проектам в банковской сфере и их ресурсному окружению; анализировать данные о факторах, ценах и тенденциях рынка в рамках реализации инвестиционного проекта в банковской сфере; - разрабатывать документы, отчеты по инвестиционному проекту; - определять задачи и функции участников проектной деятельности в банке; - отслеживать основные изменения в нормативно-правовых документах банковского направления; - рассчитывать основные показатели финансовой деятельности банка.
	<p><i>Повышенный уровень (по отношению к пороговому уровню)</i></p>	<p>Уметь: - оценивать эффективность мероприятий по совершенствованию бизнес-процессов проекта в банковской сфере;</p>

			<ul style="list-style-type: none"> - определять наиболее эффективную стратегию управления банком с учетом приоритетных направлений его развития; - определять наиболее эффективные способы расчетов в конкретных ситуациях;
	Владеть: современной методикой разработки и оценки экономической эффективности банковских проектов в условиях рационализации капитала; современной методикой разработки и обоснования стратегии развития банка.	<i>Пороговый уровень (обязательный)</i>	Владеть: - современной методикой разработки и оценки экономической эффективности банковских проектов в условиях рационализации капитала; - навыком сегментировать рынок банковских услуг с точки зрения различных критериев.
		<i>Повышенный уровень (по отношению к пороговому уровню)</i>	Владеть: современной методикой разработки и обоснования стратегии развития банка; - анализом рынка банков; - функционированием электронных платежных систем.

3.2 Критерии оценивания результатов выполнения самостоятельной работы

Форма контроля	Критерии оценки	Шкала оценивания (в баллах)	результат
контрольный опрос	свободное владение материалом, ясное понимание темы, ясные ответы на вопросы, приведение примеров	(1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9 – 10)	«5» (9 – 10) баллов «4» (8 – 7) баллов «3» (6 – 5) баллов
проверка решенных задач	<ul style="list-style-type: none"> - продемонстрирована способность анализировать и обобщать информацию; - продемонстрирована способность синтезировать новую информацию; - сделаны обоснованные выводы на основе интерпретации информации, разъяснения; - установлены причинно-следственные связи, выявлены закономерности 	5 баллов 4 балла 3 балла	Задание выполнено полностью Задание выполнено с незначительными погрешностями Обнаруживает знание и понимание большей части задания
тестирование	мониторинг результатов учебного процесса с целью диагностики хода учебного процесса по дисциплине сопоставляя реальные результаты с запрограммированными	1 балл за задание	«2» менее 50% верных ответов «3» от 50% до 70% верных ответов «4» от 70% до

			90% «5» более 90%
обсуждение и дискуссия	<p><i>Оценка коммуникативных умений</i></p> <p>Владеет правилами речевого этикета Вступает и поддерживает коммуникацию Строит конструктивный диалог в процессе общения Умеет слушать и слышать других Умеет реагировать на другие мнения</p> <p><i>Оценка индивидуально вклада в дискуссию</i></p> <p>Удерживание и наращивание общего содержания дискуссии: – синтезирует информацию, полученную в процессе коммуникации; – выявляет несущественные замечания, уводящие от предмета обсуждения; – фиксирует возникающие содержательные продвижения или противоречия; – формулирует выводы, создающие новый смысл</p> <p>Позиция участия в дискуссии: – ярко и кратко формулирует свою позицию; – использует убедительные аргументы, усиливающие его высказывания; – отслеживает ответы на свои вопросы</p> <p>Поддержание процесса дискуссии: – принимает активное участие в обсуждении; – проявляет заинтересованность к мнениям других участников; – формулирует аргументы в поддержку разных позиций; – задает уточняющие вопросы, помогает прояснить позиции; вовлекает в дискуссию коллег.</p>	(1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 8 – 9 – 10)	<p>«5»(9 – 10) баллов</p> <p>«4» (8 – 7) баллов</p> <p>«3» (6 – 5) баллов</p>
доклад	<ul style="list-style-type: none"> - соответствие выступления теме, поставленным целям и задачам; - понимание темы, умение критического анализа информации; - знание методов изучения и умение их применять; - обобщение информации с помощью таблиц, схем, рисунков и т.д.; - сформулированы аргументированные выводы; - оригинальность и креативность при подготовке презентации 	мак 10 баллов	<p>«5» (9 – 10) баллов</p> <p>«4» (8 – 7) баллов</p> <p>«3» (6 – 5) баллов</p>
зачет	<ul style="list-style-type: none"> - знания теоретического материала и умение их применять; - последовательное, правильное выполнение всех заданий; - умение обоснованно излагать свои мысли, делать необходимые выводы. 	<p>Мах 20 баллов</p> <p>Оценка теоретических заданий 10 баллов</p> <p>Оценка тестовых заданий 10 баллов</p>	<p>«Зачтено» - 13-20 баллов</p> <p>«Не зачтено» - менее 13 баллов</p>

Методические указания по оцениванию компетенций

Текущий контроль – проводится во время практических занятий. Это – посещение лекционных занятий, активность в выступлении на семинарах, выполнение домашних заданий и написание эссе, контрольных работ.

1	Контрольный опрос	<p>9-10 баллов – выступление отличается последовательностью, логикой изложения. Легко воспринимается. При ответе на вопросы выступающий демонстрирует глубину владения представленным материалом. Ответы формулируются аргументировано, обосновывается собственная позиция в проблемных ситуациях.</p> <p>7-8 баллов – выступление отличается последовательностью, логикой изложения. Но обоснование сделанных выводов не достаточно аргументировано. Неполно раскрыто содержание проблемы.</p> <p>5-6 баллов – выставляется, если выступающий передает содержание проблемы, но не демонстрирует умение выделять главное, существенное. Выступление воспринимается сложно.</p> <p>2-4 балла – выступление носит краткий, неглубокий, поверхностный характер.</p>
2	Проверка решенных задач	<p>«5» – Оценка «отлично» выставляется, если задача решена полностью, в представленном решении обоснованно получен правильный ответ</p> <p>«4» – Оценка «хорошо» выставляется, если задача решена полностью, но нет достаточного обоснования или при верном решении допущена вычислительная ошибка, не влияющая на правильную последовательность рассуждений, и, возможно, приведшая к неверному ответу</p> <p>«3» – Оценка «удовлетворительно» выставляется, если задача решена частично.</p> <p>«2» – Оценка «неудовлетворительно» выставляется, если решение неверно или отсутствует.</p>
3	Тестирование	<p>«2» менее 50% верных ответов</p> <p>«3» от 50% до 70% верных ответов</p> <p>«4» от 70% до 90% верных ответов</p> <p>«5» более 90% верных ответов.</p>
4	Обсуждение дискуссия и	<p>«5» (9 – 10) баллов: Обучающиеся продемонстрировали, что усваиваемый материал понят (приводились доводы, объяснения, доказывающие это). Обучающиеся постигли смысл изучаемого материала (могут высказать вербально, четко и ясно, или конструировать новый смысл, новую позицию); Обучающиеся могут согласовать свою позицию или действия относительно обсуждаемой проблемы.</p> <p>«4» (8 – 7) баллов: Обучающиеся продемонстрировали понимание усваиваемого материала (приводились доводы, объяснения, доказывающие это, с незначительными ошибками)</p> <p>Обучающиеся высказывают четко и ясно позицию по изучаемому материалу, могут высказать, или конструировать новый смысл, новую позицию с помощью преподавателя;</p> <p>Обучающиеся могут согласовать свою позицию или действия относительно обсуждаемой проблемы с помощью преподавателя.</p> <p>«3» (6 – 5) баллов: Обучающиеся продемонстрировали, что усваиваемый материал понят недостаточно, не приводились доводы, объяснения;</p> <p>Обучающиеся недостаточно постигли смысл изучаемого материала, не могут высказать четко и ясно, или конструировать новый смысл, новую позицию, высказываются с помощью преподавателя после наводящих вопросов.</p>
	Доклад	<p>«5» (9 – 10) баллов – доклад отличается последовательностью, логикой изложения. Легко воспринимается. При ответе на вопросы выступающий (докладчик) демонстрирует глубину владения представленным материалом. Ответы формулируются аргументировано, обосновывается собственная позиция в проблемных ситуациях.</p> <p>«4» (7-8) баллов – доклад отличается последовательностью, логикой изложения. Но обоснование сделанных выводов не достаточно аргументировано. Неполно раскрыто содержание проблемы.</p> <p>«3» (5-6) баллов – докладчик передает содержание проблемы, но не</p>

		демонстрирует умение выделять главное, существенное. Выступление воспринимается сложно. «2» (2-4) балла – доклад краткий, неглубокий, поверхностный.
--	--	---

Критерии оценки результатов зачета

Зачет является заключительным этапом процесса формирования компетенций обучающегося при изучении дисциплины и имеет целью проверку и оценку знаний обучающихся по теории и применению полученных знаний, умений и навыков. Проводится в письменной форме.

Общее максимальное число баллов, которые выставляются обучающемуся по итогам зачета – 20 баллов. Структура экзаменационного билета включает один теоретический вопрос и 10 тестовых заданий. При проведении зачета различные вопросы, тесты оцениваются в баллах, а именно:

	Критерии оценивания
Теоретический вопрос (макс.10 баллов)	8-10 баллов – вопрос раскрыт полностью, логично, даны все основные понятия и определения, цели, задачи, формы, типы и виды, классификации и т.п.; даны практические примеры по заданной проблематике. 5-7 балла – вопрос раскрыт, даны основные определения, понятия, классификация, имеются незначительные ошибки. 3-4 балла – вопрос недостаточно раскрыт, имеются ошибки при формулировании основных понятий, выводов. 2 балла – вопрос не раскрыт, имеются существенные ошибки 0 баллов – ответ на вопрос отсутствует.
Тестовые вопросы (макс. 10 баллов)	за каждый правильный ответ на тестовое задание обучающийся получает 1 балл, за неправильный ответ 0 баллов.

Общая итоговая оценка за зачет выставляется с учетом полученных баллов:

Зачтено	13-20 баллов
Не зачтено	Менее 13 баллов

КРИТЕРИИ И СРЕДСТВА ОЦЕНКИ РЕЗУЛЬТАТОВ ОСВОЕНИЯ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

Структура итоговой оценки обучающегося

№	Виды работ	Оценка в баллах
1	Посещаемость	10
2	Самостоятельная работа	60
	Итого	80
4	Промежуточный контроль (зачет)	20
	Всего	100

1. Шкала оценки посещаемости

посещаемость, %	100	90	80	70	60	50	40	30	20	10	0
в баллах	10	9	8	8	6	6	4	3	0	0	0

2. Шкала оценки самостоятельной работы

традиционная оценка	5	4	3	2
в баллах	50	40	30	20

Обучающийся допускается к прохождению промежуточного контроля (зачету), если по итогам выполнения всех видов работ он набрал не менее 50 баллов.

3. Шкала оценок при промежуточном контроле (зачете)
(при проведении зачета в письменной форме)

традиционная оценка	зачтено	Не зачтено
в баллах	13-20 баллов	Менее 13 баллов

Если обучающийся по результатам промежуточной формы контроля набирает менее 13 баллов, он считается не прошедшим данную форму контроля. Общая сумма баллов по дисциплине в этом случае не может быть сформирована, и обучающийся обязан пересдать данный вид промежуточного контроля.

Шкала итоговой оценки обучающегося

Суммарное количество баллов по всем видам работ	100-91	90-76	75-60	Менее 60
Традиционная оценка	зачтено			Не зачтено

ПК-5 – владеет методами экономической оценки эффективности деятельности организации в целом и отдельных проектов с учетом факторов риска и в условиях неопределенности.

Вопросы к контрольному опросу:

1. Системный подход в управлении проектами
2. Системная динамика в управлении проектами
3. Финансовое моделирование проекта
4. Сравнительный анализ стандартов управления проектами
5. Ценностно-ориентированное управление проектами в компании
6. Управление проектами с учетом принципов концепции устойчивого развития (sustainable development)
7. Оценка зрелости управления проектами и стратегии ее повышения в компании
8. Разработка системы стратегического управления проектами в компании
9. Математические модели управления портфелем проектов
10. Методология управления портфелем проектов
11. Модели селекции проектов
12. Управление трансформационными программами в компании
13. Корпоративные системы управления проектами
14. Использование теории ограничений в управлении проектами
15. Модели, методы и инструменты управления портфелем проектов;
16. Управление портфелем проектов в условиях неопределенности;
17. Анализ практики управления портфелем проектов на предприятиях;
18. Управление рисками проекта, программы и портфеля проектов;
19. Построение корпоративной системы управления рисками на промышленном предприятии;
20. Управление рисками крупных международных нефтегазовых проектов;
21. Управление проектами и портфелями проектов нефтегазовых компаний.
22. Условия эффективности лидерства руководителя проекта и его команды
23. Причины возникновения и последствия конфликтов в проектах

Тестовые задания:

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

- А) процессы в организации регламентируются документально, проекты не требуют документального оформления;
- Б) проект поддерживает неизменность организации, а процессы способствуют ее изменению;
- В) имеет дату начала и окончания;
- Г) проект является непрерывной деятельностью, а процесс – единоразовым мероприятием;
- Д) процессы в организации цикличны, они повторяются, а проект – уникален, он всегда.

2. Окружение проекта – это ...

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

3. На стадии разработки проекта банка:

- А) расходуется 65-80% ресурсов проекта;
- Б) ресурсы проекта не расходуются;
- В) расходуется 9-15% ресурсов проекта.

4. Наибольшее влияние на управление проектом банка оказывают ...

- А) экономические и правовые факторы;
- Б) политические и экономические факторы;
- В) культурно-социальные факторы;
- Г) экологические факторы и инфраструктура.

5. Предметная область проекта

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

6. Проекты, подверженные наибольшему влиянию внешнего окружения

- А) экономические и инновационные;
- Б) социальные и инвестиционные;
- В) организационные и экономические.

7. Участники проекта – это ...

- А) команда, управляющая проектом;
- Б) конечные потребители результатов проекта, чьи интересы могут быть затронуты при осуществлении проекта;
- В) заказчик, инвестор, менеджер проекта и команда проекта.

8. Инновационные проекты отличаются ...

- А) высокой степенью неопределенности и рисков;
- Б) целью проекта является получение прибыли на вложенные средства;
- В) большим объемом проектной документации;
- Г) необходимостью использовать функциональные организационные структуры.

9. Ключевое преимущество управления проектами

- А) возможность осуществить объективную оценку экономической эффективности инвестиционного проекта;
- Б) экономия времени и ресурсов на реализацию проекта за счет применения эффективных методов, технологий и инструментов управления;
- В) возможность с помощью инструментов планирования смоделировать детально и формализовать реализацию проекта;
- Г) формирование эффективной команды по реализации поставленной цели.

10. В заключительный этап входят:

- А) анализ результатов выполнения проектов;
- Б) контроль качества выполненных операций;
- В) испытание и оценка качества выполненного объекта;
- Г) защита и презентация проекта.

11. Что должна обеспечить инвестору норма дохода?

- А) управление бизнесом, в который инвестор вкладывает денежные средства;
- Б) возврат вложений, премию за отказ от текущего потребления, компенсацию финансового риска;
- В) управление бизнесом и дивиденды акционера по результатам хозяйственной деятельности компании;
- Г) возврат вложений и дополнительный процент от прибыли, жестко закрепленный в договоре с другими совладельцами бизнеса.

12. Почему при оценке эффективности проекта нужно учитывать временную стоимость денег?

- А) из-за инфляции деньги теряют свою покупательную силу;
- Б) вложенные в проект денежные средства могли быть вложены на более выгодных условиях в альтернативные инвестиции;
- В) стоимость денег со временем меняется из-за инфляции и их способности приносить самостоятельных доход;
- Г) чем позже инвестор вносит деньги в проект, тем большую выгоду он извлекает из инвестиций.

13. Нужно ли дисконтировать суммы инвестиционных оттоков при расчете NPV (ЧДД)?

- А) если есть инвестиции в проект позже 0-го периода, приведение их к началу проекта также необходимо, более того, вполне допустимо применять разные ставки;

- Б) дисконтировать суммы инвестиций необходимо по единой с периодами эксплуатационной фазы ставке дисконтирования, если только вложения в проект разнесены по разным периодам;
В) в этом нет необходимости, потому что дисконтирование касается только тех расчетных периодов, в которых формируется операционный CF;
Г) к суммам инвестиций нужно применять не дисконтирование, а компаундирование.

14. Внутренняя норма доходности (IRR) показывает:

- А) при какой сумме инвестиционных вложений проект будет выгоден;
Б) при каких объемах производства инвестиции в проект окажутся эффективными;
В) при каком уровне требований инвестора по доходности проект состоятелен;
Г) при каком уровне доходности проектные расходы начинают покрываться доходами.

15. В каком случае инвестиционный аналитик может попасть в тупик при сравнительной оценке эффективности проекта?

- А) по одному из вариантов проектного решения NPV и IRR выше, чем по другим вариантам;
Б) по одному из вариантов проектного решения NPV выше, чем по другим вариантам, а IRR ниже;
В) по одному из вариантов проектного решения NPV и IRR ниже, чем по другим вариантам;
Г) по одному из вариантов проектного решения NPV ниже, чем по другим вариантам, а IRR выше.

16. Как Вы думаете, чем отличаются индекс рентабельности проекта и рентабельность инвестиций?

- А) это одно и то же;
Б) индекс рентабельности характеризует рост доходности на каждый рубль производимых инвестиций, а рентабельность инвестиций позволяет измерить долю единиц прибыли на единицу капитальных вложений;
В) индекс рентабельности основан на методе начисления, а рентабельность инвестиций – на методе Cash Flow;
Г) оба показателя используются для сравнения инвестиционных проектов, но для рентабельности инвестиций считается, что вложение эффективно, если показатель больше единицы, что для индекса рентабельности необязательно.

17. Какой из трех показателей наиболее точно оценивает рентабельность инвестиций (ROI, ROIC, ROACE)?

- А) ROI;
Б) ROIC;
В) ROACE;
Г) показатели с точки зрения учета нюансов рентабельности инвестиций равнозначны.

18. Составление альтернативных бюджетов, учитывающих необходимые затраты капитала на новые программы или проекты, и плановых балансов банка является приоритетным направлением:

- А) стратегического планирования деятельности коммерческого банка;
Б) тактического планирования деятельности коммерческого банка;
В) финансового планирования деятельности коммерческого банка;
Г) нет правильного ответа.

19. К числу нетрадиционных банковских продуктов относятся:

- А) кредитные продукты;
Б) расчетные продукты;
В) депозитные продукты;
Г) все ответы верны;
Д) нет правильных ответов.

20. Метод управления ликвидностью коммерческого банка, предполагающий минимизацию уровня высоколиквидных активов:

- А) метод, ориентированный на управление активами банка;
Б) метод, основанный на регулировании объема и структуры пассивов банка;
В) метод, основанный на управлении активами и пассивами банка;
Г) все ответы верны.

Кейс задания:

Задание 1. Требуется распределить предложенные факторы развития банка в соответствующих квадрантах матрицы SWOT-анализа (таблица 1):

- силы, позволяющие с наибольшей выгодой для банка использовать возможности;
- силы, позволяющие эффективно противостоять угрозам;
- слабости, ограничивающие возможности банка во внешней среде деятельности;
- слабости, увеличивающие опасность внешних угроз для банка.

Таблица 1. Базовая матрица SWOT-анализа с примерами

СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ	ВОЗМОЖНОСТИ
СЛАБЫЕ СТОРОНЫ	УГРОЗЫ

Результаты обобщить в письменном виде.

Факторы развития банка:

1. Активное развитие дистанционного банковского обслуживания
2. Наличие квалифицированного персонала
3. Недостаточно эффективное управление затратами
4. Низкая (по сравнению с другими банками) процентная маржа и рентабельность активов
5. Низкая насыщенность региональных рынков банковских услуг
6. Отраслевая концентрация кредитного портфеля
7. Отставание внутренней структуры управления и банковских технологий от темпов роста банка
8. Отсутствие четко выраженной стратегии, непоследовательность реализации стратегических инициатив
9. Перспектива экономического роста
10. Повышение регулятивных требований к достаточности капитала
11. Поддержка акционеров
12. Развитая сеть точек продаж
13. Развитие отраслей промышленности, торговли, строительства, предоставляющая возможность обслуживания дополнительных групп потребителей
14. Рост емкости российского фондового рынка
15. Сжатие финансового сектора, снижение доступности внешних заимствований
16. Сохранение позитивной динамики рынка жилищного кредитования
17. Увеличение доли населения, принадлежащего к среднему классу
18. Узнаваемость бренда банка
19. Уникальность предлагаемых продуктов и услуг
20. Усиление конкуренции на рынках банковских продуктов и услуг, представляющих стратегический интерес для банка
21. Усиление разрыва в отраслевом развитии экономики, отсутствие прогнозной динамики несырьевых отраслей
22. Ухудшение платежеспособности заемщиков
23. Участие банка в государственных программах, в том числе поддержка малого и среднего бизнеса
24. Уязвимость ресурсной базы перед внешними заимствованиями
25. Экспансия иностранных игроков на российский рынок банковских услуг
26. Эффективность точек продаж

Силы и слабости перечислить в порядке убывания рангов характеристик корпоративного профиля. Возможности и угрозы также перечислить в порядке убывания рангов факторов внешней среды на банк. Таким образом, в процессе сопоставительного этапа SWOT-анализа сначала рассматривается сочетание наиболее существенных характеристик банка и факторов внешней среды, а затем сочетание менее существенных.

Задание 2.

Работа студентов организуется в форме составления стратегии развития кредитной организации. Цель задания – развитие у студентов практических навыков стратегического планирования развития коммерческого банка.

Задание: на основе изучения финансовой отчетности и иной информации любого коммерческого банка по выбору студентов сформулировать стратегию развития коммерческого банка по следующим разделам:

Раздел 1. Миссия банка
 Раздел 2. Видение банка
 Раздел 3. Анализ внешней среды
 Раздел 4. Анализ внутренней среды
 Раздел 5. SWOT-анализ
 Раздел 6. Стратегические цели и задачи
 Раздел 7. Сценарии развития банка
 Раздел 8. Бизнес-стратегия
 Раздел 9. Стратегия развития системы организации и управления
 Раздел 10. План реализации стратегии развития
 Раздел 11. Организация мониторинга и контроля реализации стратегии

Выводы и основные результаты проведенного анализа изложить письменно. Источник материалов для анализа Для проведения анализа рекомендуется использовать: сайт Банка России <http://www.cbr.ru/>; финансовую отчетность, опубликованную на официальных сайтах коммерческих банков, а также любую другую доступную информацию.

Решение задач:

1. Определить, к какой группе баланса (актив, обязательство, источник собственных средств, внебалансовое обязательство) относится каждая из перечисленных строк. Посчитать строки: «Всего активов», «Всего обязательств», «Всего источников собственных средств».
 Проверить корректность соотношения каждой статьи с группой баланса путем вычисления:

$$\text{Валюта баланса} = \text{Всего активов} = \text{Всего обязательств} + \text{Всего источников собственных средств}.$$

Наименование статьи	Данные на 01.01 предыдущего года	Данные на 01.01 текущего года
Эмиссионный доход (цена продажи-номинал цен бумаги, акции)	2 036 708	2 171 477
Нераспределенная прибыль (непокрытые убытки прошлых лет)	1 369 753	4 053 776
Резервы на возможные потери по условным обязательствам кредитного характера, прочим возможным потерям и операциям с резидентами офшорных зон	54 117	71 126
Всего источников собственных средств		
Чистые вложения в ценные бумаги, удерживаемые до погашения	0	1 229 947
Переоценка основных средств	567 579	904 306
Основные средства, нематериальные активы и материальные запасы	2 250 120	3 236 448
Прочие активы	4 175 767	2 370 098
Денежные средства	1 070 972	1 745 801
Безотзывные обязательства кредитной организации	361 906	579 683
Всего активов		
Чистая ссудная задолженность	23 549 144	33 563 374
Неиспользованная прибыль (убыток) за отчетный период	1 083 095	-464 678
Кредиты, депозиты и прочие средства Центрального банка Российской Федерации	5 461 000	0
Чистые вложения в ценные бумаги и другие финансовые активы, имеющиеся в наличии для продажи	26 138	2 202 253

Инвестиции в дочерние и зависимые организации	26 132	814 156
Средства клиентов (некредитных организаций)	19 971 314	40 298 407
Вклады физических лиц	17 687 151	34 934 245
Средства кредитных организаций в Центральном банке Российской Федерации	871 489	2 040 740
Обязательные резервы	31 730	305 428
Выданные кредитной организацией гарантии и поручительства	101538	99926
Финансовые обязательства, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток	0	0
Средства в кредитных организациях	1 377 169	1 241 400
Чистые вложения в ценные бумаги, оцениваемые по справедливой стоимости через прибыль или убыток	8 379	3 063 947
Выпущенные долговые обязательства	1 357 920	1 080 340
Прочие обязательства	520 692	672 324
Средства кредитных организаций	445 000	1 231 626
Всего обязательств		
Средства акционеров (участников)	4400	5591
Собственные акции (доли), выкупленные у акционеров (участников)	0	0
Резервный фонд	1400	11910
Переоценка по справедливой стоимости ценных бумаг, имеющихся в наличии для продажи	0	-1097

Вопросы для зачета:

1. Формирование институциональной инфраструктуры развития проектного финансирования в России.
2. Влияние процессов интеграции и глобализации на развитие методов проектного финансирования.
3. Развитие господдержки и стимулирование долгосрочных инвестиций в России.
4. Использование проектного финансирования крупными российскими государственными компаниями (Газпром, Транснефть, Роснефть).
5. Анализ и оптимизация структуры проектного финансирования при реализации проектов
6. Анализ и оптимизация структуры проектного финансирования при реализации проектов в группах компаний.
7. Применение акционерного капитала в структуре проектного финансирования.
8. Организация проектного финансирования в региональных проектах.
9. Выбор и обоснование структуры проектного финансирования в нефте- и газодобыче.
10. Выбор и обоснование структуры проектного финансирования в проектах строительства трубопроводов.
11. Структуры проектного финансирования, используемые при строительстве российскими компаниями промышленных предприятий за рубежом.
12. Понятие проектного кредитования. Принципы проектного кредитования.
13. Критериальные признаки проектного кредитования.
14. Основные участники проектного кредитования.
15. Потенциальные участники проектного кредитования.
16. Особенности движения средств от банка к заемщику при проектном кредитовании, в отличие от классических форм кредитования.
17. Принципы проектного кредитования, схожие и отличительные черты при традиционном кредитовании.

18. Фазы проектного финансового цикла.
19. Показатели, рассчитываемые при финансовой оценке проекта.
20. Виды проектных рисков.
21. Анализ чувствительности при оценке рисков финансируемого проекта.
22. Использование метода сценариев при оценке рисков финансируемого проекта.
23. Хеджирование проектных рисков.
24. Гарантии - как способ снижения проектных рисков.
25. Методы оценки стоимости финансируемого проекта.
26. Понятие и особенности бюджетирования финансируемого проекта.
27. Методы контроля стоимости финансируемого проекта.
28. Методы оценки кредитоспособности заемщика при проектном финансировании.

Темы рефератов по дисциплине «Управление проектами в банковской сфере»

1. Существующие подходы к управлению проектами.
2. Существующие стандарты в области управления проектами.
3. Организация проектной деятельности.
4. Взаимодействие участников проекта со стейкхолдерами.
5. Бюджет проекта: существующие подходы к формированию, их общие черты и различия.
6. Управление качеством проектов.
7. Виды ресурсов проектов.
8. Управление закупками в проектной деятельности.
9. Управление человеческими ресурсами в проектной деятельности.
10. Виды коммуникаций в проектной деятельности.

Темы дискуссий по дисциплине «Управление проектами в банковской сфере»

1. Необходимость применения актуальных стандартов в области управления проектами.
2. Факторы внутренней и внешней среды проектов.
3. Ключевые компетенции и полномочия руководителя проекта.
4. Направления контроля в проектной деятельности.
5. Стейкхолдеры проекта.
6. Основные этапы проектов.
7. Состав бюджета проекта.
8. Методы контроля качеством в проектной деятельности.
9. Регламентация управления закупками в проекте.
10. Как выстроить обмен информацией между участниками проекта.

Примерные тестовые задания:

- 1 Выберите стадии жизненного цикла проекта, на которых осуществляется финансирование.**
 - а) предынвестиционная;
 - б) инвестиционная;
 - в) эксплуатационная;
 - г) завершение.
- 2 Дотации и субсидии относятся к инструментам финансирования проекта.**
- 3 Бизнес-процесс проектного анализа осуществляется в течение всего жизненного цикла проекта в...**
 - а) компании – инициаторе проекта;
 - б) компании – исполнителе проекта;
 - в) коммерческом банке – кредиторе проекта.
- 4 Выберите государственные программы, разработанные Минэкономразвития РФ в рамках направления «Инновационное развитие и модернизация экономики».**
 - а) создание условий для эффективного и ответственного управления;

- б) воспроизводство и использование природных ресурсов;
- в) охрана окружающей среды;
- г) информационное общество;
- д) развитие транспортной системы.

5 Доля кредитов в структуре проектного финансирования проекта составляет в среднем...

- а) 20–30 %;
- б) 40–50 %;
- в) 50–60 %;
- г) 70–80 %.

6 Какие виды мониторинга целесообразны при проектном финансировании?

- а) мониторинг хода реализации проекта;
- б) мониторинг внешней среды проекта;
- в) мониторинг эффективности проекта;
- г) мониторинг ресурсной базы проекта.

7 Выберите услуги, которые оказывают банки в области проектного финансирования.

- а) организация выпуска ценных бумаг проектной компании;
- б) страхование технических рисков проекта;
- в) обеспечение возврата заемных средств;
- г) мониторинг проекта на стадии его реализации.

8 Выберите собственные долгосрочные внутренние инструменты финансирования проекта.

- а) уменьшение дивидендных выплат;
- б) продажа активов;
- в) концессионное соглашение;
- г) лизинг.

9 К методам снижения рисков проекта относятся:

- а) ограничение выплаты дивидендов;
- б) обязанность заемщика покрыть все дополнительные расходы;
- в) применение апробированной технологии;
- г) штрафные санкции подрядчикам и поставщикам.

10 Выберите принципы проектного анализа.

- а) комплексность;
- б) системность;
- в) автономность;
- г) логичность.

11. Реализация проекта – это ...

- а) создание условий, требующихся для выполнения проекта за нормативный период
- б) наблюдение, регулирование и анализ прогресса проекта
- в) комплексное выполнение всех описанных в проекте действий, которые направлены на достижение его целей

12. Окружение проекта – это...

- а) совокупность внутренних и внешних компонентов, учитывающих экономические, политические, социальные, технологические, нормативные и иные факторы
- б) совокупность проектных работ, продуктов и услуг, производство которых должно быть обеспечено в рамках осуществляемого проекта
- в) группа элементов (включающих как людей, так и технические элементы), организованных таким образом, что они в состоянии действовать как единое целое в целях достижения поставленных перед ними целей
- г) местоположение реализации проекта и близлежащие районы

13. Структурная декомпозиция работ проекта – это...

- а) графическое изображение иерархической структуры всех работ проекта
- б) направления и основные принципы осуществления проекта
- в) дерево ресурсов проекта

г) организационная структура команды проекта

14. Календарный план – это...

а) документ, устанавливающий график выполнения работ проекта

б) план по созданию календаря

в) документ, устанавливающий полный перечень работ проекта, их взаимосвязь, последовательность и сроки выполнения, продолжительности, а также исполнителей и ресурсы, необходимые для выполнения работ проекта

г) документ, устанавливающий основные ресурсные ограничения проекта

15. Перегруженные ресурсы в MS Project...

а) выделяются красным цветом и индикатором красный человечек

б) не выделяются

в) выделяются зеленым цветом

г) выделяются оранжевым цветом

16. Диаграмма Ганта – это...

а) графическое изображение иерархической структуры всех работ проекта

б) горизонтальная линейная диаграмма, на которой работы проекта представляются протяженными во времени отрезками, характеризующимися временными и другими параметрами

в) сетевая диаграмма проекта

г) организационная структура команды проекта

17. Освоенный объем определяется...

а) фактической стоимостью выполненных работ

б) плановой стоимостью работ

в) фактической стоимостью работ

г) дополнительной стоимостью работ

18. Участники проекта – это...

а) команда, управляющая проектом

б) заказчик, инвестор, менеджер проекта и команда проекта

в) конечные потребители результатов проекта

г) физические лица и организации, которые непосредственно вовлечены в проект или чьи интересы могут быть затронуты при осуществлении проекта

19. Непосредственное инициирование проекта включает в себя этап...

а) анализ проблемы и потребности в проекте

б) сбор исходных данных

в) принятие решения о начале проекта

г) утверждение окончательного сводного плана управления проектом

20. Реализация проекта – это стадия процесса управления проектом, результатом которой является...

а) осуществление проектных работ и достижение проектных целей

б) санкционирование начала проекта

в) утверждение сводного плана

г) архивирование проектной документации и извлеченные уроки

21. Завершение проекта – это стадия управления проектом, включающая процессы...

а) формирования концепции проекта

б) формирования концепции проекта и сводного плана проекта

в) осуществления всех запланированных проектных работ

г) ввода в эксплуатацию и принятия проекта заказчиком, документирования и анализа опыта реализации проекта

22. Что такое критический путь в проекте...

а) максимальная по продолжительности последовательность взаимосвязанных операций во всей системе операций

б) последовательность связанных, взаимозависимых операций

в) логическая последовательность операций в проекте

г) последовательные операции проекта, между которыми существуют условные переходы от одной операции к другой

23. Для рисков, имеющих очень низкую или неизвестную вероятность осуществления, необходимо разработать...

- а) план возникновения рисков
- б) план реакции на риски
- в) план сдерживания рисков
- г) план исключения рисков

24. Информационная система – это...

- а) любой объект, который одновременно рассматривается и как единое целое, и как объединенная в интересах достижения представленных целей совокупность разнородных элементов
- б) взаимосвязанная совокупность средств, методов и персонала, используемых для хранения, обработки и выдачи информации в интересах достижения поставленной цели
- в) программная часть компьютера
- г) база данных, разработанная для определенной предметной области

25. Какие критерии успешности проекта используются на практике...

- а) цели проекта, риски, стоимость, сроки
- б) цели проекта, цели участников проекта, стоимость, сроки
- в) цели проекта, стоимость, сроки, качество
- г) цели проекта, соответствие стандартам предприятия, стоимость, сроки

26. Техническое задание – это...

- а) перечень основных эксплуатационных, технологических, экономических и других требований, которым должен удовлетворять проектируемый объект на всех этапах его существования
- б) перечень основных эксплуатационных, технологических, экономических и других задач, которые должны быть выполнены на соответствующих этапах разработки проекта
- в) перечень всех программных и аппаратных средств, необходимых для разработки проекта
- г) пошаговая инструкция разработки проекта

27. Какие факторы сильнее всего влияют на реализацию проекта ...

- а) экономические и социальные
- б) экономические и организационные
- в) экономические и правовые

28. Процесс определения соответствия текущего состояния разработки, достигнутого на определенном этапе, требованиям этого этапа, называется...

- а) проверкой
- б) верификацией
- в) аудитом
- г) обеспечением качества

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

- а) проект является непрерывной деятельностью, а процесс – одноразовым мероприятием
- б) проект поддерживает неизменность организации, а процессы способствуют ее изменению
- в) процессы в организации цикличны и они повторяются, а проекты являются временными и уникальными
- г) процессы в организации регламентируются документально, проекты не требуют документального оформления

30. Цель проекта – это...

- а) желаемый результат деятельности, достигаемый в итоге успешного осуществления проекта в заданных условиях его выполнения
- б) направления и основные принципы осуществления проекта
- в) получение прибыли
- г) причина существования проекта

31. Под управлением проектами понимают...

- а) деятельность управленческого персонала проекта

- б) деятельность, направленную на достижение поставленных задач, реализацию определённых планов, используя имеющиеся ресурсы – время, капитал, людей
- в) приложение знаний, навыков, методов и средств к работам проекта для достижения целей проекта

г) формирование воздействий, обеспечивающих реализацию намеченных планов

32. Метод критического пути используется для...

- а) оптимизации (сокращения) сроков реализации проекта
- б) планирования рисков проекта
- в) планирования мероприятий по выходу из критических ситуаций
- г) определения продолжительности выполнения отдельных работ

33. Инструмент, позволяющий распределить усилия для разрешения возникающих проблем и выявить основные причины, с которых нужно начинать действовать – это...

- а) Диаграмма Ганта
- б) Диаграмма Исикавы
- в) Диаграмма Парето
- г) Диаграмма PERT

34. Управление стоимостью включает в себя...

- а) разработку бюджета
- б) разработку бюджета и контроль затрат
- в) распределение денежных средств по этапам проекта
- г) планирование ресурсов, разработку бюджета и контроль затрат

35. Метод освоенного объема позволяет...

- а) определить отставание/опережение хода реализации работ по графику и перерасход/экономии бюджета проекта
- б) оптимизировать сроки выполнения проекта
- в) определить продолжительность отдельных работ проекта
- г) освоить максимальный объем бюджетных средств

36. Основным результатом стадии разработки проекта является...

- а) сводный план осуществления проекта
- б) концепция проекта
- в) достижение цели и получение ожидаемого результата проекта
- г) инженерная проектная документация

37. Организация и осуществление контроля качества в проекте включает этап...

- а) формирование отчетов для оценки выполнения качества
- б) процесс проверки соответствия имеющихся результатов контроля качества существующим требованиям
- в) формирование списка отклонений
- г) определение необходимых корректирующих действий по обеспечению качества в проекте

38. Программные системы управления проектами...

- а) Maple, Mathcad
- б) Integra, MS Office, OnLine, TimeEX
- в) Open Plan, MS Project, Primavera Project Planner, Time Line
- г) ADEM, BPWin, LanDocs, Project Expert

39. Пусть существуют задача – предшествующая, задача б – последующая. Связь «начало-начало» между ними означает, что...

- а) задача б не может начаться, пока не закончена задача а
- б) задача б не может начаться, пока не началась задача а
- в) задача б не может закончиться, пока не закончилась задача а
- г) задача б не может закончиться, пока не началась задача а

40. Стандартный сетевой график в MS Project позволяет просматривать информацию...

- а) обо всем плане проекта
- б) только об одной задаче из плана проекта
- в) обо всех задачах-вехах из плана проекта

г) о суммарных задачах проекта

41. Начинать оптимизацию проекта всегда следует...

- а) с самой дорогой работы проекта
- б) с самой затратной по ресурсам работы проекта
- в) с самой длительной работы на критическом пути
- г) с самой короткой работы на критическом пути

42. Сбор исходных данных и анализ существующего состояния, сравнительная оценка альтернатив относятся к фазе...

- а) концептуальной
- б) подготовки технического предложения
- в) проектирования
- г) разработки

43. Наибольшее влияние на проект оказывают...

- а) экономические и правовые факторы
- б) экологические факторы и инфраструктура
- в) культурно-социальные факторы
- г) политические и экономические факторы

44. Программа проектов – это...

- а) уникальное мероприятие, длящееся определенный период
- б) группа задач, выполняемых в течение года или более
- в) группа проектов, объединенных общей целью и условиями выполнения
- г) последовательность работ, выполняемых в проектах

45. Правильная последовательность, определяющая жизненный цикл проекта...

- а) планирование – организация – управление – контроль
- б) инициация – планирование – реализация – завершение
- в) планирование – авторизация работ – отчеты
- г) инициация – реализация – завершение

46. Из всех полных путей критическим называется самый...

- а) короткий
- б) продолжительный
- в) средний
- г) дорогой

47. Документ, который предоставляет менеджеру проекта право использовать ресурсы организации для выполнения работ, – это...

- а) план управления проектами
- б) устав проекта
- в) расписание проекта
- г) план использования ресурсов проекта

48. Процесс управления проектами, в течение которого максимальны риск и возможность заинтересованных лиц влиять на результаты проекта, – это...

- а) планирование
- б) реализация
- в) инициирование
- г) завершение

49. Метод оценки процентного риска, который заключается в анализе несбалансированности активов и пассивов банка с фиксированной и плавающей процентной ставкой:

- а) ГЭП-анализ;
- б) расчет процентной маржи;
- с) расчет коэффициента спреда;
- д) расчет дюрации;
- е) нет правильного ответа.

50. Минимально допустимое значение норматива Н5 (норматива общей ликвидности) установлено в размере:

- a) 10%;
- b) 20 %;
- c) 30%;
- d) 40%;
- e) 50%.

51. Метод определения размера и структуры ресурсов банка, когда фактическая стоимость ресурсов, вложенных в данное направление деятельности, рассчитывается на основе средней стоимости ресурсов, которыми располагает банк, и объема активных операций, соответствующих этому направлению бизнеса:

- a) метод «общего котла»;
- b) метод «фондирования»;
- c) метод регулирования процентной маржи;
- d) нет правильного ответа.

52. В состав капитала банка не входит следующий элемент, относящийся к собственным средствам банка:

- a) уставный фонд;
- b) добавочный капитал;
- c) амортизация материальных и нематериальных активов;
- d) прибыль;
- e) нет правильных ответов.

53. ЦБ РФ может издавать следующие виды нормативных правовых актов:

- a) указания;
- b) положения;
- c) инструкции;
- d) все ответы верны.

54. Операции вложения банком собственных средств и (или) средств клиентов в ценные бумаги на организованном и неорганизованном биржевом рынке:

- a) кредитные;
- b) фондовые;
- c) расчетные;
- d) гарантийные.

55. Текущие счета на имя банка-распорядителя счета, называемого банком-корреспондентом, в банке-корреспонденте, отражаемые в активе баланса первого:

- a) счета НОСТРО;
- b) счета ЛОРО;
- c) счета ВОСТРО;
- d) нет правильного ответа.

8. Лист актуализации

_____/_____/_____ учебный год

В рабочую программу вносятся следующие изменения:

Рабочая программа рассмотрена на заседании кафедры _____
протокол № _____ от _____

_____/_____/_____ учебный год

В рабочую программу вносятся следующие изменения:

Рабочая программа рассмотрена на заседании кафедры _____
протокол № _____ от _____

_____/_____/_____ учебный год

В рабочую программу вносятся следующие изменения:

Рабочая программа рассмотрена на заседании кафедры _____
протокол № _____ от _____