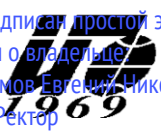


Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Трофимов Евгений Николаевич  
Должность: Ректор  
Дата подписания: 02.07.2026 09:16:58  
Уникальный программный ключ:  
c379adf0ad4f91cbbf100b7fc3323cc41cc52545



Образовательное частное учреждение высшего образования  
**«Российская международная академия туризма»**

Факультет менеджмента туризма  
Кафедра менеджмента и экономики

Принято Ученым Советом  
18 февраля 2026 г.  
Протокол № 02-06-01

УТВЕРЖДАЮ  
Первый проректор  
В.Ю. Питюков  
16 февраля 2026 г.

## **РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

### **«Управление проектами»**

по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент  
профиль – «Управление бизнесом и логистика»  
квалификация (степень) выпускника – бакалавр  
**Б1.О.26**

Рассмотрено и одобрено  
на заседании кафедры  
Протокол № 5 от 21 января 2026  
г.

Разработчик: Ополченова  
Е.В., к.э.н., доцент кафедры  
менеджмента и экономики

## 1. Цели и задачи дисциплины

**Цель дисциплины** – формирование у обучающихся компетенций УК-3 средствами дисциплины «Управление проектами».

Для реализации поставленной цели в процессе преподавания дисциплины решаются следующие **задачи**:

- изучение основных понятий и современных принципов работы с деловой информацией, а также корпоративных информационных системах и базах данных;
- формирование навыков оценки эффективности, проектов;
- формирование навыков участия в управлении проектами, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений
- формирование навыков поэтапного контроля бизнес-планов и условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов
- овладение умением координировать деятельность исполнителей с помощью методического инструментария реализации управленческих решений

## 2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование компетенций, представленных в компетентностной карте дисциплины в соответствии с ФГОС ВО, компетентностной моделью выпускника, определенной вузом и представленной в ОПОП, и содержанием дисциплины:

В результате освоения дисциплины формируются следующие компетенции: УК-3. Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде.

Категория компетенций	Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции	Результаты обучения
	<b>УК-3.</b> Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде	<b>УК-3.1.</b> Осуществляет эффективное социальное взаимодействие <b>УК-3.2.</b> Активно реализует свою роль в команде	<b>Знает</b> типологию и принципы формирования команд, способы социального взаимодействия; определения ролевой принадлежности <b>Умеет</b> осуществлять социальное взаимодействие на основе сотрудничества с соблюдением этических принципов их реализации; проявлять уважение к мнению и культуре других; умеет определять свою роль в команде <b>Владеет</b> навыками распределения ролей в условиях

			командного взаимодействия; методикой оценки своих действий, приемами самореализации.
--	--	--	--

### 3. Место дисциплины в структуре ОПОП

Дисциплина «Управление проектами» относится к дисциплинам обязательной части учебного плана и изучается в 7-8 семестре на очной форме обучения.

### 4. Объем дисциплины и виды учебной работы

#### 4.1. Очная форма обучения

Вид учебной работы	Всего часов	Семестры	
		7	8
<b>Контактная работа обучающихся с преподавателем, в том числе:</b>	66	32	34
занятия лекционного типа (ЗЛТ)	24	14	10
занятия семинарского типа (ЗСТ):	-	-	-
лабораторные работы (ЗСТ (ЛР))	-	-	-
практические занятия (ЗСТ ПР)	34	14	20
групповые консультации, и (или) индивидуальную работу обучающихся с педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях (в том числе индивидуальные консультации) (ГК)	4	2	2
групповые консультации по подготовке курсового проекта (работы)	-	-	-
контактная работа при проведении промежуточной аттестации (в том числе при оценивании результатов курсового проектирования (выполнения курсовых работ) (ПА конт)	4	2	2
<b>Самостоятельная работа обучающегося (СРО), в том числе</b>	114	40	74
СРуз -самостоятельная работа обучающегося при подготовке к учебным занятиям и курсовым проектам (работам)	78	38	40
СРпа -самостоятельная работа обучающегося при подготовке к промежуточной аттестации	36	2	34
<b>Промежуточная аттестация (зачет с оценкой, зачет)</b>		Зачет	Экзамен
<b>Общая трудоемкость дисциплины: часы</b>	180	72	108
<b>зачетные единицы</b>	5	2	3

## 5. Содержание дисциплины

### 5.1. Содержание разделов дисциплины

№ п/п	Наименование раздела (темы) дисциплины	Содержание раздела (темы) дисциплины
1	Основы управления проектами. Проекты в логистике	Управление проектами как область менеджмента, направленная на достижение уникальных целей в условиях ограниченных ресурсов, времени и бюджета. Основные понятия: проект, программа, портфель проектов, проектное управление. Отличительные признаки проекта: уникальность, временная ограниченность, направленность на результат, последовательность работ. Классификация проектов в логистике: инвестиционные (строительство склада), организационные (реорганизация отдела перевозок), технологические (внедрение WMS), инфраструктурные (создание транспортного хаба). Жизненный цикл логистического проекта: инициация, планирование, реализация, мониторинг, завершение. Участники логистического проекта: заказчик, инвестор, проектная команда (логисты, диспетчеры, IT-специалисты), подрядчики (перевозчики, поставщики оборудования). Особенности проектного управления в логистике: высокая зависимость от внешней среды (пробки, погода, таможня), необходимость синхронизации множества участников, жёсткие требования к срокам. Примеры логистических проектов: запуск нового маршрута международной перевозки, внедрение системы отслеживания грузов, оптимизация складского комплекса.
2	Инициация и планирование логистического проекта	Этап инициации проекта в логистике: формирование бизнес-идеи, обоснование целесообразности, назначение руководителя проекта, создание устава проекта. Устав проекта как документ, фиксирующий цели, границы, бюджет, сроки и ключевых участников. Предпроектное исследование в логистике: анализ текущих процессов, выявление проблем, оценка рыночной ситуации. Разработка концепции логистического проекта: целевые показатели (снижение затрат на 15%, сокращение времени доставки на 2 дня). Планирование проекта как ключевой этап управления проектами в логистике. Структура плана логистического проекта: календарный план, бюджет, план ресурсов, план рисков, план коммуникаций. Разработка иерархической структуры работ (WBS) для логистического проекта: декомпозиция проекта на этапы, задачи, пакеты работ (например: «закупка тягачей», «найм водителей», «разработка маршрутов»). Диаграмма Ганта как инструмент визуализации сроков и зависимостей работ в логистических проектах. Назначение ответственных за каждую работу в проекте.
3	Управление сроками и ресурсами в логистических проектах	Управление сроками проекта как одна из ключевых областей проектного управления в логистике. Методы оценки длительности работ: экспертные оценки, метод аналогий, параметрическая оценка (зависимость времени от объёма груза). Построение сетевого графика логистического проекта:

		<p>определение последовательности работ, выявление критического пути. Критический путь как самая длительная цепочка работ, определяющая минимальную продолжительность проекта. Задержка любой работы на критическом пути ведёт к срыву всего логистического проекта. Резервы времени для некритических работ. Управление ресурсами в логистическом проекте: человеческие ресурсы (логисты, водители, IT-специалисты), материально-технические ресурсы (тягачи, погрузчики, стеллажи), финансовые ресурсы (бюджет проекта). Построение матрицы ответственности для логистического проекта (RACI-матрица: кто выполняет, отвечает, консультирует, информируется). Методы выравнивания ресурсов в логистических проектах: оптимизация загрузки персонала и техники, корректировка сроков для снижения пиковых нагрузок. Контроль сроков и ресурсов в ходе реализации логистического проекта.</p>
4	Управление рисками в логистических проектах	<p>Риск-менеджмент как обязательная составляющая управления логистическими проектами в условиях нестабильной внешней среды. Процесс управления рисками: идентификация, анализ, планирование реагирования, мониторинг. Методы идентификации рисков в логистических проектах: мозговой штурм, метод Дельфи, анализ аналогий, контрольные списки. Качественный анализ рисков: оценка вероятности и степени влияния на проект. Построение матрицы «вероятность – воздействие» для приоритизации рисков. Количественный анализ рисков в логистике: метод Монте-Карло, анализ чувствительности, построение дерева решений. Типичные риски логистических проектов: срыв сроков поставки оборудования, рост цен на топливо, сезонные пробки, таможенные задержки, поломка транспорта, ошибки персонала. Планирование реагирования на риски в логистических проектах: уклонение (выбор другого маршрута), передача (страхование), снижение (резервное оборудование), принятие (создание резервов времени и бюджета). Резервный план (план Б) для критических рисков. Мониторинг рисков в ходе выполнения логистического проекта и корректировка планов.</p>
5	Управление командой проекта и коммуникациями в логистике	<p>Управление человеческими ресурсами в логистических проектах: формирование проектной команды, распределение ролей и ответственности. Роли в команде логистического проекта: руководитель проекта (Project Manager), логист-аналитик, диспетчер, IT-специалист, представитель заказчика, руководитель службы безопасности. Подбор команды для логистического проекта: критерии отбора, компетенции, опыт участия в проектах. Мотивация команды логистического проекта: методы мотивации (материальные бонусы, публичное признание, карьерный рост). Управление коммуникациями в логистическом проекте как фактор успеха. План коммуникаций для логистического проекта: кто, кому, какую информацию, с какой частотой передаёт. Инструменты коммуникации в логистическом проекте: регулярные оперативные совещания, отчёты о ходе работ, чаты и мессенджеры, проектные онлайн-доски (Trello, Jira).</p>

		<p>Эффективные совещания в логистических проектах: повестка, тайминг, фиксация решений. Управление конфликтами в проектной команде: источники конфликтов в логистических проектах (ресурсы, приоритеты, сроки), методы разрешения (компромисс, сотрудничество, принуждение). Развитие команды и обмен знаниями после завершения логистического проекта.</p>
6	<p>Бюджетирование и финансирование логистических проектов</p>	<p>Финансовое управление логистическим проектом: разработка бюджета, контроль затрат, управление денежными потоками. Иерархическая структура затрат (CBS) для логистического проекта: группировка затрат по видам работ и ресурсам. Виды затрат в логистических проектах: прямые (покупка тягачей, аренда складов, зарплата проектной команды) и косвенные (административные расходы, управленческие накладные). Методы оценки стоимости логистического проекта: метод аналогов (по предыдущим проектам), параметрический метод (стоимость за единицу), метод «снизу вверх» (суммирование детальных оценок). Разработка бюджета логистического проекта: сводная таблица затрат по периодам (месяцам или кварталам). Формирование резерва на непредвиденные расходы (обычно 5–15% от общего бюджета в зависимости от степени риска). Управление денежными потоками проекта: прогнозирование поступлений от заказчика и платежей поставщикам. Контроль освоенного объёма (Earned Value Management) для логистических проектов: расчёт отклонений по срокам и бюджету, индексы выполнения сроков и стоимости. Отчётность по затратам для стейкхолдеров логистического проекта. Финансовое закрытие проекта: сверка фактических затрат с бюджетом, анализ отклонений.</p>
7	<p>Качество логистических проектах</p>	<p>Управление качеством логистического проекта: понятие качества применительно к процессам и результатам проекта. Отличие качества логистического проекта от соответствия требованиям заказчика и от уровня совершенства. Система управления качеством в логистических проектах: планирование качества, обеспечение качества, контроль качества. Планирование качества: определение стандартов и критериев качества для результатов логистического проекта (например: точность доставки 99,8%, время обработки заявки не более 10 минут, сохранность груза 100%). Методы обеспечения качества в логистических проектах: аудиты процессов, бенчмаркинг, стандартизация операций, обучение персонала. Контроль качества логистического проекта: проверка промежуточных результатов на соответствие стандартам. Инструменты контроля качества: контрольные листы, диаграммы Парето, причинно-следственные диаграммы Исикавы. Тестирование и приёмка результатов логистического проекта (например, пилотный запуск нового склада с проверкой всех процессов). Управление изменениями в логистическом проекте: процедура внесения изменений, оценка влияния на сроки, бюджет и качество, утверждение изменений. Документирование качества: регламенты, инструкции, акты проверок. Обратная связь от</p>

		заказчика и конечных пользователей логистических услуг по качеству проекта.
8	Мониторинг, контроль и отчётность логистическом проекте	Мониторинг и контроль как непрерывные процессы отслеживания прогресса логистического проекта. Отличие в мониторинга (сбор данных) от контроля (сравнение с планом и корректировка). Периодичность мониторинга логистического проекта: ежедневно, еженедельно, ежемесячно в зависимости от длительности и важности этапов. Методы сбора данных о ходе логистического проекта: отчёты исполнителей, совещания о статусе, информационные системы управления проектами. Анализ прогресса: сравнение фактических сроков и затрат с плановыми, выявление отклонений. Управление отклонениями в логистическом проекте: определение допустимых пределов отклонений (например, $\pm 5\%$ по срокам). Корректирующие действия при отклонениях: перепланирование, привлечение дополнительных ресурсов, упрощение задач, изменение последовательности работ. Система отчётности в логистическом проекте: регулярные отчёты для внутреннего руководства и для заказчика. Содержание отчёта о статусе логистического проекта: выполнение этапов, затраты, риски, проблемы, план на следующий период. Инструменты визуализации отчётности: дашборды, диаграммы Ганта с фактическим прогрессом, графики освоенного объёма. Процедура закрытия логистического проекта: финальная приёмка результата заказчиком, подписание актов, формирование отчёта о проекте, «извлечение уроков» (lessons learned), расформирование команды. Постпроектное сопровождение (гарантийное обслуживание) логистического объекта.
9	Управление логистическими проектами. Особенности и современные тенденции	Специфика управления проектами в логистической отрасли: масштабность, территориальная распределённость, зависимость от внешней среды (дорожная ситуация, таможня, погода), необходимость координации множества участников (перевозчики, склады, таможенные брокеры, клиенты). Жизненный цикл логистического проекта по стадиям: концепция (ТЭО), проектирование (разработка маршрутов, выбор оборудования), закупки (приобретение транспорта, найм персонала), реализация (запуск перевозок, работа склада), эксплуатация и передача. Гибкие (Agile) методы управления в логистических проектах: применимость для проектов с нечётко определёнными требованиями (например, разработка IT-решений для логистики). Скрам (Scrum) в логистике: спринты, продуктовый бэклог, ежедневные стендапы. Международные стандарты управления проектами: PMBOK (Project Management Body of Knowledge), PRINCE2, ISO 21500. Их применение к логистическим проектам. Программное обеспечение для управления логистическими проектами: MS Project, Jira, Trello, Asana, а также специализированные TMS и WMS с проектными модулями. Оценка эффективности управления логистическим проектом: показатели ROI, соблюдение сроков (своевременность выполнения этапов), соблюдение бюджета, качество результата, удовлетворённость заказчика. Типичные

		ошибки при управлении логистическими проектами: недостаточное планирование рисков, слабая коммуникация с участниками, недооценка человеческого фактора, отсутствие резервов. Лучшие практики управления логистическими проектами в российских и международных компаниях на примере проектов по оптимизации цепочек поставок, строительству распределительных центров, внедрению цифровых платформ.
--	--	--

## 5.2. Разделы дисциплины и виды занятий

### 5.2.1. Очная форма обучения

Наименование разделов и тем дисциплины	Формируемая компетенция	Всего часов	Контактная работа с обучающимися (час.)					СРО
			Итого	в том числе				
				ЗЛТ	ЗСТ (ЛР)	ЗСТ (ПР)	ГК (ПА)	
Тема 1. Основы управления проектами. Проекты в логистике	УК-3	14	6	3		3		8
Тема 2. Инициация и планирование логистического проекта	УК-3	14	36	3		3		8
Тема 3. Управление сроками и ресурсами в логистических проектах	УК-3	14	8	3		3		8
Тема 4. Управление рисками в логистических проектах	УК-3	24	10	5		5		14
Групповые консультации, и (или) индивидуальная работа обучающихся с педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях (в том числе индивидуальные консультации) (ГК)	УК-3	2	2				4	
<b>Форма промежуточной аттестации (зачет)</b>	УК-3	4	2				4	2
<b>Всего часов</b>		72	32	14		14	4	40
Тема 5. Управление командой проекта и коммуникациями в логистике	УК-3	40	6	14		14		14
Тема 6. Бюджетирование и финансирование логистических проектов	УК-3	40	6	4		8		24
Тема 7. Качество в логистических проектах	УК-3	40	6	2		4		24

Тема 8. Мониторинг, контроль и отчётность в логистическом проекте	УК-3	30	6	2		4		24
Тема 9. Управление логистическими проектами. Особенности и современные тенденции	УК-3	24	6	2		4		26
Групповые консультации, и (или) индивидуальная работа обучающихся с педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях (в том числе индивидуальные консультации) (ГК)	УК-3	2	2				4	
<b>Форма промежуточной аттестации (зачет с оценкой)</b>	УК-3	4	2				4	2
<b>Всего часов</b>		180	66	24		34	8	114

## **6. Контактная и самостоятельная работа обучающихся**

Контактная работа при проведении учебных занятий по дисциплинам (модулям) включает в себя: занятия лекционного типа (лекции и иные учебные занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации педагогическими работниками РМАТ и (или) лицами, привлекаемыми РМАТ к реализации образовательных программ на иных условиях, обучающимся) и (или) занятия семинарского типа (семинары, практические занятия, практикумы, лабораторные работы, коллоквиумы и иные аналогичные занятия), и (или) групповые консультации, и (или) индивидуальную работу обучающихся с педагогическими работниками РМАТ и (или) лицами, привлекаемыми РМАТ к реализации образовательных программ на иных условиях (в том числе индивидуальные консультации).

Занятия лекционного типа проводятся в соответствии с объемом и содержанием, представленным в таблице раздела 5.

При проведении учебных занятий по дисциплине обеспечивается развитие у обучающихся навыков командной работы, межличностной коммуникации, принятия решений, лидерских качеств (включая при необходимости проведение интерактивных лекций, групповых дискуссий, ролевых игр, тренингов, анализ ситуаций и имитационных моделей, содержание дисциплины (модуля) составлено на основе результатов научных исследований, проводимых РМАТ, в том числе с учетом региональных особенностей профессиональной деятельности выпускников и потребностей работодателей).

### **6.1. Занятия семинарского типа (семинары, практические занятия, практикумы, лабораторные работы, коллоквиумы и др.)**

#### **Тема 1. Основы управления проектами. Проекты в логистике**

**Цель занятия:** формирование у обучающихся системного понимания сущности управления проектами, их классификации и специфики применения в логистической отрасли для эффективной командной реализации проектов.

**Компетенции:** УК-3. Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде.

**Тип занятия:** практическое занятие

**Форма проведения:** групповые дискуссии, доклад, практическое задание

**1. Дискуссия. Основная тема (либо проблема) для обсуждения:** В чём отличие проектной деятельности от операционной в логистической компании? Какие задачи в логистике целесообразно переводить в проектную форму, а какие оставлять в операционном управлении?

**2. Доклад. Темы для доклада:**

1. Понятие проекта, программы, портфеля проектов. Отличительные признаки проекта (уникальность, временная ограниченность, направленность на результат).
2. Классификация проектов в логистике: инвестиционные, организационные, технологические, инфраструктурные.
3. Жизненный цикл логистического проекта: инициация, планирование, реализация, мониторинг, завершение.
4. Участники логистического проекта: заказчик, инвестор, проектная команда, подрядчики. Роли и зоны ответственности.
5. Особенности проектного управления в логистике: зависимость от внешней среды, необходимость синхронизации множества участников, жёсткие требования к срокам.
6. Примеры логистических проектов: запуск нового маршрута международной перевозки, внедрение системы отслеживания грузов, оптимизация складского комплекса.
7. Командные роли в логистическом проекте: лидер, аналитик, диспетчер, IT-специалист. Социальное взаимодействие внутри проектной команды.
8. Основные нормативные документы в управлении проектами: PMBOK, PRINCE2, ISO 21500 – их применение в логистике.

**3. Практическое задание** с целью формирования навыков командного взаимодействия при запуске логистического проекта. Обучающимся предлагается описание логистической компании, которая планирует запустить проект по внедрению системы онлайн-отслеживания грузов. Необходимо распределить роли между участниками проектной команды (руководитель проекта, аналитик, IT-специалист, диспетчер, представитель заказчика), определить зоны ответственности каждой роли, разработать план первого командного совещания (повестка, вопросы для обсуждения). Результат оформить в виде командной матрицы ответственности и протокола совещания.

## **Тема 2. Инициация и планирование логистического проекта**

**Цель занятия:** формирование у обучающихся навыков инициации и планирования логистического проекта, включая формирование устава проекта и иерархической структуры работ, с учётом командного взаимодействия.

**Компетенции:** УК-3. Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде.

**Тип занятия:** практическое занятие

**Форма проведения:** групповые дискуссии, доклад, практическое задание

**1. Дискуссия. Основная тема (либо проблема) для обсуждения:** Почему этап инициации и планирования критически важен для успеха логистического проекта? Какие ошибки при планировании чаще всего совершают команды проектов в логистике?

**2. Доклад. Темы для доклада:**

1. Этап инициации проекта в логистике: формирование бизнес-идеи, обоснование целесообразности (бизнес-кейс).
2. Устав проекта: структура, цели, границы, бюджет, сроки, ключевые участники. Порядок утверждения устава.
3. Предпроектное исследование в логистике: анализ текущих процессов, выявление проблем, оценка рыночной ситуации.

4. Разработка концепции логистического проекта: целевые показатели (снижение затрат, сокращение времени доставки).
5. Структура плана логистического проекта: календарный план, бюджет, ресурсный план, план рисков, план коммуникаций.
6. Иерархическая структура работ (WBS) для логистического проекта: декомпозиция на этапы, задачи, пакеты работ.
7. Диаграмма Ганта как инструмент визуализации сроков и зависимостей. Порядок построения в логистических проектах.
8. Назначение ответственных за каждую работу в проекте. Командные обсуждения при разработке WBS.

**3. Практическое задание** с целью формирования навыков командного планирования логистического проекта. Обучающимся предлагается кейс: логистическая компания запускает проект «Оптимизация складского комплекса класса А» (срок – 6 месяцев, бюджет – 20 млн руб.). Проектная команда из 5 человек. Необходимо разработать WBS (минимум 3 уровня, 10–12 пакетов работ), построить диаграмму Ганта (3–4 ключевых этапа с указанием длительности и зависимостей), распределить ответственность за каждую работу. Результат оформить в виде командной презентации (5–7 слайдов).

### **Тема 3. Управление сроками и ресурсами в логистических проектах**

**Цель занятия:** формирование у обучающихся навыков управления сроками и ресурсами логистического проекта, включая выявление критического пути и распределение командных ролей.

**Компетенции:** УК-3. Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде.

**Тип занятия:** практическое занятие

**Форма проведения:** групповые дискуссии, доклад, практическое задание

**1. Дискуссия. Основная тема (либо проблема) для обсуждения:** Как балансировать между жёсткими сроками и ограниченными ресурсами в логистическом проекте? Какие компромиссы возможны и как их согласовывать внутри команды?

**2. Доклад. Темы для доклада:**

1. Управление сроками как ключевая область проектного управления в логистике. Методы оценки длительности работ.
2. Построение сетевого графика логистического проекта: последовательность работ, выявление критического пути.
3. Критический путь: определение, значение для управления проектом. Задержка на критическом пути – срыв всего проекта.
4. Резервы времени для не критических работ. Методы оптимизации сроков (сжатие, параллельное выполнение).
5. Управление ресурсами в логистическом проекте: человеческие, материально-технические, финансовые ресурсы.
6. Матрица ответственности (RACI-матрица) для логистического проекта: кто выполняет, отвечает, консультирует, информируется.
7. Методы выравнивания ресурсов: оптимизация загрузки персонала и техники, корректировка сроков для снижения пиковых нагрузок.
8. Контроль сроков и ресурсов в ходе реализации логистического проекта. Командные ритуалы: ежедневные стендапы, еженедельные планёрки.

**3. Практическое задание** с целью формирования навыков командного управления сроками и ресурсами. Обучающимся предлагается сетевой график логистического проекта по запуску рефрижераторных перевозок (10 работ, длительность каждой в днях). Необходимо рассчитать критический путь, определить резервы времени, построить матрицу ответственности RACI для 4 ролей, предложить выравнивание ресурсов для двух перегруженных позиций. Результат оформить в виде командного отчёта и устной защиты.

#### **Тема 4. Управление рисками в логистических проектах**

**Цель занятия:** формирование у обучающихся навыков идентификации, анализа и планирования реагирования на риски логистических проектов, с учётом коллективной выработки решений в команде.

**Компетенции:** УК-3.

**Тип занятия:** практическое занятие

**Форма проведения:** групповые дискуссии, доклад, практическое задание

**1. Дискуссия. Основная тема (либо проблема) для обсуждения:** Какие риски в логистических проектах невозможно полностью устранить и как команда может снизить их негативное влияние через коллективные решения и резервирование?

#### **2. Доклад. Темы для доклада:**

1. Риск-менеджмент как обязательная составляющая управления логистическими проектами. Процесс управления рисками.
2. Методы идентификации рисков: мозговой штурм, метод Дельфи, анализ аналогий, контрольные списки.
3. Качественный анализ рисков: оценка вероятности и степени влияния. Матрица «вероятность – воздействие».
4. Количественный анализ рисков: метод Монте-Карло, анализ чувствительности, дерево решений.
5. Типичные риски логистических проектов: срыв сроков поставки, рост цен на топливо, таможенные задержки, поломка транспорта.
6. Планирование реагирования на риски: уклонение, передача (страхование), снижение (резервирование), принятие.
7. Резервный план (план Б) для критических рисков. Создание резервов времени и бюджета – командные решения.
8. Мониторинг рисков в ходе выполнения проекта. Командные обсуждения и обновление реестра рисков.

**3. Практическое задание** с целью формирования навыков командного риск-менеджмента. Обучающимся предлагается описание логистического проекта по строительству распределительного центра. Команда из 5 человек проводит мозговой штурм для идентификации рисков. Необходимо составить реестр из 10 рисков (оценить вероятность и влияние), построить матрицу, выделить 3 наиболее критичных риска, разработать план реагирования для каждого (с указанием ответственного), создать резервный план. Результат оформить в виде командной презентации и реестра рисков.

#### **Тема 5. Управление командой проекта и коммуникациями в логистике**

**Цель занятия:** формирование у обучающихся навыков управления проектной командой и коммуникациями в логистических проектах для эффективного социального взаимодействия и реализации командных ролей.

**Компетенции:** УК-3. Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде.

**Тип занятия:** практическое занятие

**Форма проведения:** групповые дискуссии, доклад, практическое задание

**1. Дискуссия. Основная тема (либо проблема) для обсуждения:** Какие коммуникационные барьеры наиболее часто возникают в логистических проектах (территориальная распределённость, разные функции участников)? Как их преодолевать через командные ритуалы и инструменты?

**2. Доклад. Темы для доклада:**

1. Управление человеческими ресурсами в логистических проектах: формирование команды, распределение ролей.
2. Роли в команде логистического проекта: руководитель проекта, логист-аналитик, диспетчер, IT-специалист, представитель заказчика.
3. Подбор команды для логистического проекта: критерии, компетенции, опыт. Социально-психологическая совместимость.
4. Мотивация команды логистического проекта: материальные бонусы, публичное признание, карьерный рост.
5. План коммуникаций в логистическом проекте: кто, кому, какую информацию, с какой частотой передаёт.
6. Инструменты коммуникации: регулярные совещания, отчёты, чаты, мессенджеры, проектные доски (Trello, Jira).
7. Управление конфликтами в проектной команде: источники конфликтов (ресурсы, приоритеты, сроки), методы разрешения.
8. Развитие команды и обмен знаниями: постпроектные ретроспективы, «извлечение уроков» (lessons learned).

**3. Практическое задание** с целью формирования навыков командного взаимодействия. Обучающимся предлагается смоделировать конфликтную ситуацию в логистическом проекте (IT-отдел задерживает внедрение системы, а операционный отдел требует запуска). Необходимо разыграть ролевую игру: руководитель проекта, IT-специалист, логист-операционщик, заказчик, представитель службы качества. Каждая роль обосновывает свою позицию. Задача – прийти к соглашению, зафиксировать решение в протоколе. Результат оформить в виде протокола совещания и плана коммуникаций на следующий месяц.

### **Тема 6. Бюджетирование и финансирование логистических проектов**

**Цель занятия:** формирование у обучающихся навыков разработки бюджета логистического проекта и управления его финансированием с учётом коллективной ответственности за финансовые результаты.

**Компетенции:** УК-3. Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде.

**Тип занятия:** практическое занятие

**Форма проведения:** групповые дискуссии, доклад, практическое задание

**1. Дискуссия. Основная тема (либо проблема) для обсуждения:** Как распределить ответственность за бюджет между членами проектной команды в логистическом проекте? Кто и как должен контролировать затраты, чтобы избежать перерасхода?

**2. Доклад. Темы для доклада:**

1. Финансовое управление логистическим проектом: разработка бюджета, контроль затрат, управление денежными потоками.
2. Иерархическая структура затрат (CBS) для логистического проекта: группировка затрат по видам работ.

3. Виды затрат в логистических проектах: прямые (покупка тягачей, аренда складов, зарплаты) и косвенные (управленческие накладные).
4. Методы оценки стоимости проекта: метод аналогов, параметрический метод, метод «снизу вверх» (суммирование детальных оценок).
5. Разработка бюджета логистического проекта: сводная таблица затрат по периодам. Формирование резерва на непредвиденные расходы (5–15%).
6. Управление денежными потоками проекта: прогнозирование поступлений от заказчика и платежей поставщикам.
7. Контроль освоенного объёма (Earned Value Management): расчёт отклонений по срокам и бюджету, индексы выполнения.
8. Отчётность по затратам для стейкхолдеров. Финансовое закрытие проекта: сверка фактических затрат с бюджетом.

**3. Практическое задание** с целью формирования навыков командного бюджетирования. Обучающимся предлагается проект внедрения WMS-системы на складе. Исходные данные: план затрат по периодам, фактические затраты за 3 месяца. Команда из 3–4 человек должна рассчитать отклонения по каждой статье бюджета, выявить причины перерасхода, предложить корректирующие меры, подготовить отчёт для руководства. Результат оформить в виде командной таблицы с выводами и рекомендациями.

## **Тема 7. Качество в логистических проектах**

**Цель занятия:** формирование у обучающихся навыков управления качеством логистического проекта, включая коллективную выработку стандартов и критериев приёмки результатов.

**Компетенции:** УК-3. Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде.

**Тип занятия:** практическое занятие

**Форма проведения:** групповые дискуссии, доклад, практическое задание

**1. Дискуссия. Основная тема (либо проблема) для обсуждения:** Кто в команде логистического проекта отвечает за качество? Как распределить ответственность так, чтобы качество не перекладывалось только на тестировщиков или контролёров?

**2. Доклад. Темы для доклада:**

1. Управление качеством логистического проекта: понятие качества применительно к процессам и результатам проекта.
2. Система управления качеством: планирование качества, обеспечение качества, контроль качества.
3. Планирование качества: определение стандартов и критериев качества для результатов логистического проекта.
4. Методы обеспечения качества: аудиты процессов, бенчмаркинг, стандартизация операций, обучение персонала.
5. Контроль качества: проверка промежуточных результатов на соответствие стандартам. Инструменты (контрольные листы, диаграммы Парето, диаграммы Исикавы).
6. Тестирование и приёмка результатов логистического проекта: пилотный запуск, проверка всех процессов.
7. Управление изменениями в проекте: процедура внесения изменений, оценка влияния на сроки, бюджет, качество.
8. Документирование качества: регламенты, инструкции, акты проверок. Обратная связь от заказчика.

**3. Практическое задание** с целью формирования навыков командного управления качеством. Обучающимся предлагается проект запуска нового маршрута доставки. Команда из 5 человек разрабатывает критерии качества маршрута (5–7 показателей: точность времени, сохранность груза, удобство документооборота и др.). Для каждого критерия нужно определить метод проверки и ответственного. Создать форму акта приёмки результатов проекта от заказчика. Результат оформить в виде командного документа «Стандарты качества проекта» и чек-листа приёмки.

## **Тема 8. Мониторинг, контроль и отчётность в логистическом проекте**

**Цель занятия:** формирование у обучающихся навыков мониторинга, контроля и подготовки отчётности в логистическом проекте с распределением функций между членами команды.

**Компетенции:** УК-3. Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде.

**Тип занятия:** практическое занятие

**Форма проведения:** групповые дискуссии, доклад, практическое задание

**1. Дискуссия. Основная тема (либо проблема) для обсуждения:** Как часто нужно собирать команду для мониторинга логистического проекта? Какие метрики должны быть в дашборде, чтобы каждый участник видел свой вклад в общий результат?

### **2. Доклад. Темы для доклада:**

1. Мониторинг и контроль как непрерывные процессы отслеживания прогресса логистического проекта.
2. Отличие мониторинга (сбор данных) от контроля (сравнение с планом и корректировка).
3. Периодичность мониторинга: ежедневно, еженедельно, ежемесячно – в зависимости от этапа проекта.
4. Методы сбора данных: отчёты исполнителей, совещания о статусе, информационные системы управления проектами.
5. Анализ прогресса: сравнение фактических сроков и затрат с плановыми, выявление отклонений. Допустимые пределы отклонений.
6. Корректирующие действия при отклонениях: перепланирование, привлечение ресурсов, изменение последовательности работ.
7. Система отчётности в логистическом проекте: регулярные отчёты для руководства и для заказчика. Содержание отчёта о статусе.
8. Процедура закрытия проекта: финальная приёмка, подписание актов, отчёт о проекте, «извлечение уроков» (lessons learned), расформирование команды.

**3. Практическое задание** с целью формирования навыков командного мониторинга. Обучающимся предлагаются фактические данные по логистическому проекту (план vs факт по срокам, затратам, выполненным работам). Команда из 3–4 человек должна заполнить отчёт о статусе (статус выполнения, отклонения, причины, корректирующие действия, планы на следующий период), подготовить дашборд (3–4 ключевых показателя), составить протокол оперативного совещания. Результат оформить в виде командного отчёта.

## **Тема 9. Управление логистическими проектами. Особенности и современные тенденции**

**Цель занятия:** формирование у обучающихся понимания специфики управления логистическими проектами, современных тенденций и роли команды в адаптации проектного управления к отраслевым вызовам.

**Компетенции:** УК-3. Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде.

**Тип занятия:** практическое занятие

**Форма проведения:** групповые дискуссии, доклад, практическое задание

**1. Дискуссия. Основная тема (либо проблема) для обсуждения:** Как адаптировать классические методы управления проектами к специфике логистики (высокая неопределённость, зависимость от внешней среды)? Какие компетенции команды становятся критическими в современных логистических проектах?

**2. Доклад. Темы для доклада:**

1. Специфика управления проектами в логистической отрасли: масштабность, территориальная распределённость, зависимость от внешней среды.
2. Жизненный цикл логистического проекта: концепция, проектирование, закупки, реализация, эксплуатация и передача.
3. Гибкие (Agile) методы управления в логистических проектах: применимость для проектов с нечётко определёнными требованиями.
4. Скрам (Scrum) в логистике: спринты, продуктовый бэклог, ежедневные стендапы – роли команды и их взаимодействие.
5. Международные стандарты управления проектами: PMBOK, PRINCE2, ISO 21500 – их применение к логистическим проектам.
6. Программное обеспечение для логистических проектов: MS Project, Jira, Trello, Asana, TMS, WMS с проектными модулями.
7. Оценка эффективности управления логистическим проектом: ROI, соблюдение сроков, бюджета, качества, удовлетворённость заказчика.
8. Типичные ошибки при управлении логистическими проектами и лучшие практики российских и международных компаний.

**3. Практическое задание** с целью формирования навыков командной адаптации проектных методов. Обучающимся предлагается описание логистического проекта с высокой неопределённостью (например, запуск перевозок в новую страну в условиях санкций). Команда должна выбрать наиболее подходящий подход к управлению (каскадный или Agile), обосновать выбор, предложить адаптацию структуры команды (роли, частоту коммуникаций), разработать регламент оперативного реагирования на изменения. Результат оформить в виде командной стратегии управления проектом (2–3 страницы) и устной презентации (5 минут).

## **6.2. Самостоятельная работа обучающихся**

**Тема 1. Основы управления проектами. Проекты в логистике**

**Цель занятия:** формирование у обучающихся системного понимания сущности управления проектами, их классификации и специфики применения в логистической отрасли для эффективной проектной деятельности.

**Вид работы:** изучение литературы по теме, подготовка к семинарскому занятию.

**Вопросы для подготовки к дискуссии:**

1. Понятие проекта, программы, портфеля проектов. Отличительные признаки проекта (уникальность, временная ограниченность, направленность на результат);
2. Классификация проектов в логистике: инвестиционные, организационные, технологические, инфраструктурные;
3. Жизненный цикл логистического проекта: инициация, планирование, реализация, мониторинг, завершение;
4. Участники логистического проекта: заказчик, инвестор, проектная команда, подрядчики – их роли и зоны ответственности;

5. Особенности проектного управления в логистике: зависимость от внешней среды, необходимость синхронизации множества участников, жёсткие требования к срокам;
6. Примеры логистических проектов: запуск нового маршрута международной перевозки, внедрение системы отслеживания грузов, оптимизация складского комплекса;
7. Командные роли в логистическом проекте: лидер, аналитик, диспетчер, IT-специалист – социальное взаимодействие внутри проектной команды;
8. Основные нормативные документы в управлении проектами: PMBOK, PRINCE2, ISO 21500 – их применение в логистике.

**Подготовка к выполнению практического занятия** с целью формирования навыков идентификации проектов в логистике обучающимся предлагается описание пяти ситуаций из деятельности логистической компании: (1) ежедневная отправка 50 фур по фиксированным маршрутам; (2) строительство нового распределительного центра; (3) внедрение мобильного приложения для водителей; (4) замена шин на автопарке по графику; (5) разработка и запуск нового международного маршрута доставки. Необходимо для каждой ситуации определить, является ли она проектом или операционной деятельностью, обосновать ответ, указать возможные проектные роли участников для ситуаций, являющихся проектами.

## **Тема 2. Инициация и планирование логистического проекта**

**Цель занятия:** формирование у обучающихся навыков инициации и планирования логистического проекта, включая разработку устава проекта и иерархической структуры работ.

**Вид работы:** изучение литературы по теме, подготовка к семинарскому занятию.

### **Вопросы для подготовки к дискуссии:**

1. Этап инициации проекта в логистике: формирование бизнес-идеи, обоснование целесообразности (бизнес-кейс);
2. Устав проекта: структура, цели, границы, бюджет, сроки, ключевые участники. Порядок утверждения устава;
3. Предпроектное исследование в логистике: анализ текущих процессов, выявление проблем, оценка рыночной ситуации;
4. Разработка концепции логистического проекта: целевые показатели (снижение затрат, сокращение времени доставки);
5. Структура плана логистического проекта: календарный план, бюджет, ресурсный план, план рисков, план коммуникаций;
6. Иерархическая структура работ (WBS) для логистического проекта: декомпозиция на этапы, задачи, пакеты работ;
7. Диаграмма Ганта как инструмент визуализации сроков и зависимостей. Порядок построения в логистических проектах;
8. Назначение ответственных за каждую работу в проекте. Командные обсуждения при разработке WBS.

**Подготовка к выполнению практического занятия** с целью формирования навыков инициации и планирования обучающимся предлагается описание пяти ситуаций из деятельности логистической компании: (1) проект запуска рефрижераторных перевозок; (2) проект внедрения системы управления складом WMS; (3) проект оптимизации маршрутов. Необходимо для каждой ситуации сформулировать цели проекта по SMART, разработать фрагмент устава проекта (название, цели, бюджет, сроки, ключевые участники), построить WBS первого уровня (3–5 пакетов работ). Результат оформить в виде таблицы.

### **Тема 3. Управление сроками и ресурсами в логистических проектах**

**Цель занятия:** формирование у обучающихся навыков управления сроками и ресурсами логистического проекта, включая выявление критического пути и распределение ответственности.

**Вид работы:** изучение литературы по теме, подготовка к семинарскому занятию.

#### **Вопросы для подготовки к дискуссии:**

1. Управление сроками как ключевая область проектного управления в логистике. Методы оценки длительности работ;
2. Построение сетевого графика логистического проекта: последовательность работ, выявление критического пути;
3. Критический путь: определение, значение для управления проектом. Задержка на критическом пути – срыв всего проекта;
4. Резервы времени для некритических работ. Методы оптимизации сроков (сжатие, параллельное выполнение);
5. Управление ресурсами в логистическом проекте: человеческие, материально-технические, финансовые ресурсы;
6. Матрица ответственности (RACI-матрица) для логистического проекта: кто выполняет, отвечает, консультирует, информируется;
7. Методы выравнивания ресурсов: оптимизация загрузки персонала и техники, корректировка сроков для снижения пиковых нагрузок;
8. Контроль сроков и ресурсов в ходе реализации логистического проекта. Командные ритуалы: ежедневные стендапы, еженедельные планёрки.

**Подготовка к выполнению практического занятия** с целью формирования навыков управления сроками и ресурсами обучающимся предлагается описание сетевого графика логистического проекта по запуску международного маршрута (10 работ с указанием длительности и последовательности). Необходимо рассчитать критический путь, определить резервы времени для некритических работ, построить RACI-матрицу для 4 ролей (руководитель проекта, логист, диспетчер, таможенный брокер), предложить выравнивание ресурсов для двух перегруженных позиций. Результат оформить в виде расчётной таблицы и матрицы.

### **Тема 4. Управление рисками в логистических проектах**

**Цель занятия:** формирование у обучающихся навыков идентификации, анализа и планирования реагирования на риски логистических проектов.

**Вид работы:** изучение литературы по теме, подготовка к семинарскому занятию.

#### **Вопросы для подготовки к дискуссии:**

1. Риск-менеджмент как обязательная составляющая управления логистическими проектами. Процесс управления рисками;
2. Методы идентификации рисков: мозговой штурм, метод Дельфи, анализ аналогий, контрольные списки;
3. Качественный анализ рисков: оценка вероятности и степени влияния. Матрица «вероятность – воздействие»;
4. Количественный анализ рисков: метод Монте-Карло, анализ чувствительности, дерево решений;
5. Типичные риски логистических проектов: срыв сроков поставки, рост цен на топливо, таможенные задержки, поломка транспорта;
6. Планирование реагирования на риски: уклонение, передача (страхование), снижение (резервирование), принятие;
7. Резервный план (план Б) для критических рисков. Создание резервов времени и бюджета;

## 8. Мониторинг рисков в ходе выполнения проекта. Обновление реестра рисков.

**Подготовка к выполнению практического занятия** с целью формирования навыков управления рисками обучающимся предлагается описание пяти рисковых ситуаций в логистическом проекте по строительству склада класса А: (1) задержка поставки стройматериалов; (2) отказ подрядчика; (3) рост процентных ставок по кредиту; (4) забастовка водителей; (5) ужесточение экологических норм. Необходимо для каждого риска оценить вероятность и влияние (по шкале 1–5), построить матрицу, определить три критических риска, разработать план реагирования (укажите метод и конкретные действия). Результат оформить в виде реестра рисков.

### **Тема 5. Управление командой проекта и коммуникациями в логистике**

**Цель занятия:** формирование у обучающихся навыков управления проектной командой и коммуникациями в логистических проектах для эффективного социального взаимодействия.

**Вид работы:** изучение литературы по теме, подготовка к семинарскому занятию.

#### **Вопросы для подготовки к дискуссии:**

1. Управление человеческими ресурсами в логистических проектах: формирование команды, распределение ролей;
2. Роли в команде логистического проекта: руководитель проекта, логист-аналитик, диспетчер, IT-специалист, представитель заказчика;
3. Подбор команды для логистического проекта: критерии, компетенции, опыт. Социально-психологическая совместимость;
4. Мотивация команды логистического проекта: материальные бонусы, публичное признание, карьерный рост;
5. План коммуникаций в логистическом проекте: кто, кому, какую информацию, с какой частотой передаёт;
6. Инструменты коммуникации: регулярные совещания, отчёты, чаты, мессенджеры, проектные доски (Trello, Jira);
7. Управление конфликтами в проектной команде: источники конфликтов (ресурсы, приоритеты, сроки), методы разрешения;
8. Развитие команды и обмен знаниями: постпроектные ретроспективы, «извлечение уроков» (lessons learned).

**Подготовка к выполнению практического занятия** с целью формирования навыков командного взаимодействия обучающимся предлагается описание пяти типичных конфликтных ситуаций в логистическом проекте: (1) IT-отдел задерживает внедрение системы; (2) операционный отдел требует запуска до завершения тестирования; (3) заказчик меняет требования; (4) бюджет сокращён; (5) два участника команды не могут согласовать приоритеты. Необходимо для каждой ситуации определить метод разрешения конфликта (компромисс, сотрудничество, принуждение, сглаживание, уклонение), разработать план коммуникаций на неделю (кто, кому, о чём, как часто). Результат оформить в виде протокола совещания.

### **Тема 6. Бюджетирование и финансирование логистических проектов**

**Цель занятия:** формирование у обучающихся навыков разработки бюджета логистического проекта и управления его финансированием.

**Вид работы:** изучение литературы по теме, подготовка к семинарскому занятию.

#### **Вопросы для подготовки к дискуссии:**

1. Финансовое управление логистическим проектом: разработка бюджета, контроль затрат, управление денежными потоками;

2. Иерархическая структура затрат (CBS) для логистического проекта: группировка затрат по видам работ;
3. Виды затрат в логистических проектах: прямые (покупка тягачей, аренда складов, зарплаты) и косвенные (управленческие накладные);
4. Методы оценки стоимости проекта: метод аналогов, параметрический метод, метод «снизу вверх»;
5. Разработка бюджета логистического проекта: сводная таблица затрат по периодам. Формирование резерва на непредвиденные расходы (5–15%);
6. Управление денежными потоками проекта: прогнозирование поступлений от заказчика и платежей поставщикам;
7. Контроль освоенного объёма (Earned Value Management): расчёт отклонений по срокам и бюджету, индексы выполнения;
8. Отчётность по затратам для стейкхолдеров. Финансовое закрытие проекта: сверка фактических затрат с бюджетом.

**Подготовка к выполнению практического занятия** с целью формирования навыков бюджетирования обучающимся предлагается описание логистического проекта по покупке 5 тягачей (стоимость 50 млн руб., горизонт – 3 года). Исходные данные: прогноз выручки, затраты на топливо, зарплату, ремонт, страховку. Необходимо рассчитать бюджет проекта по годам (доходы и расходы), определить NPV и срок окупаемости (простой и дисконтированный), сформировать резерв на непредвиденные расходы. Результат оформить в виде сводной таблицы бюджета и вывода об эффективности.

## **Тема 7. Качество в логистических проектах**

**Цель занятия:** формирование у обучающихся навыков управления качеством логистического проекта, включая разработку стандартов и критериев приёмки.

**Вид работы:** изучение литературы по теме, подготовка к семинарскому занятию.

### **Вопросы для подготовки к дискуссии:**

1. Управление качеством логистического проекта: понятие качества применительно к процессам и результатам проекта;
2. Система управления качеством: планирование качества, обеспечение качества, контроль качества;
3. Планирование качества: определение стандартов и критериев качества для результатов логистического проекта;
4. Методы обеспечения качества: аудиты процессов, бенчмаркинг, стандартизация операций, обучение персонала;
5. Контроль качества: проверка промежуточных результатов на соответствие стандартам. Инструменты (контрольные листы, диаграммы Парето, диаграммы Исикавы);
6. Тестирование и приёмка результатов логистического проекта: пилотный запуск, проверка всех процессов;
7. Управление изменениями в проекте: процедура внесения изменений, оценка влияния на сроки, бюджет, качество;
8. Документирование качества: регламенты, инструкции, акты проверок. Обратная связь от заказчика.

**Подготовка к выполнению практического занятия** с целью формирования навыков управления качеством обучающимся предлагается описание пяти ситуаций контроля качества в логистическом проекте по внедрению системы онлайн-отслеживания грузов: (1) задержка обновления статуса; (2) неверное отображение местоположения; (3) неполные данные о грузе; (4) отсутствие уведомлений; (5) сбой при интеграции с учётной системой. Необходимо для каждой ситуации определить возможную причину, предложить

корректирующее действие, разработать чек-лист приёмки системы (5–7 пунктов). Результат оформить в виде акта приёмки.

### **Тема 8. Мониторинг, контроль и отчётность в логистическом проекте**

**Цель занятия:** формирование у обучающихся навыков мониторинга, контроля и подготовки отчётности в логистическом проекте.

**Вид работы:** изучение литературы по теме, подготовка к семинарскому занятию.

#### **Вопросы для подготовки к дискуссии:**

1. Мониторинг и контроль как непрерывные процессы отслеживания прогресса логистического проекта;
2. Отличие мониторинга (сбор данных) от контроля (сравнение с планом и корректировка);
3. Периодичность мониторинга: ежедневно, еженедельно, ежемесячно – в зависимости от этапа проекта;
4. Методы сбора данных: отчёты исполнителей, совещания о статусе, информационные системы управления проектами;
5. Анализ прогресса: сравнение фактических сроков и затрат с плановыми, выявление отклонений. Допустимые пределы отклонений;
6. Корректирующие действия при отклонениях: перепланирование, привлечение ресурсов, изменение последовательности работ;
7. Система отчётности в логистическом проекте: регулярные отчёты для руководства и для заказчика. Содержание отчёта о статусе;
8. Процедура закрытия проекта: финальная приёмка, подписание актов, отчёт о проекте, «извлечение уроков», расформирование команды.

**Подготовка к выполнению практического занятия** с целью формирования навыков мониторинга и контроля обучающимся предлагается описание ситуации: логистический проект по запуску нового склада идёт с отставанием от графика на 2 недели, бюджет перерасходован на 8%. Фактические данные по выполнению работ представлены в таблице. Необходимо рассчитать отклонения по ключевым работам, выявить причины, предложить корректирующие действия, составить отчёт о статусе проекта для руководства (формат – краткая выписка). Результат оформить в виде отчёта.

### **Тема 9. Управление логистическими проектами. Особенности и современные тенденции**

**Цель занятия:** формирование у обучающихся понимания специфики управления логистическими проектами, современных тенденций и адаптации проектных методов к отраслевым вызовам.

**Вид работы:** изучение литературы по теме, подготовка к семинарскому занятию.

#### **Вопросы для подготовки к дискуссии:**

1. Специфика управления проектами в логистической отрасли: масштабность, территориальная распределённость, зависимость от внешней среды;
2. Жизненный цикл логистического проекта: концепция, проектирование, закупки, реализация, эксплуатация и передача;
3. Гибкие (Agile) методы управления в логистических проектах: применимость для проектов с нечётко определёнными требованиями;
4. Скрам (Scrum) в логистике: спринты, продуктовый бэклог, ежедневные стендапы – роли команды и их взаимодействие;
5. Международные стандарты управления проектами: PMBOK, PRINCE2, ISO 21500 – их применение к логистическим проектам;

6. Программное обеспечение для логистических проектов: MS Project, Jira, Trello, Asana, TMS, WMS с проектными модулями;
7. Оценка эффективности управления логистическим проектом: ROI, соблюдение сроков, бюджета, качества, удовлетворённость заказчика;
8. Типичные ошибки при управлении логистическими проектами и лучшие практики российских и международных компаний.

**Подготовка к выполнению практического занятия** с целью формирования навыков адаптации проектных методов обучающимся предлагается описание логистического проекта с высокой неопределённостью (запуск перевозок в новую страну в условиях санкций, постоянно меняющиеся требования клиента). Необходимо выбрать подход к управлению (каскадный, Agile, гибридный), обосновать выбор, предложить структуру команды и частоту коммуникаций, разработать регламент оперативного реагирования на изменения. Результат оформить в виде краткой стратегии управления проектом (1–2 страницы).

### **6.3. Методические рекомендации по самостоятельной работе обучающихся и подготовке к промежуточной аттестации**

Методические рекомендации по самостоятельной работе составлены с целью оптимизации процесса освоения обучающимися учебного материала.

Самостоятельная работа обучающегося направлена на углубленное изучение разделов и тем рабочей программы и предполагает изучение литературных источников, выполнение домашних заданий и контрольных работ, проведение исследований разного характера. Работа основывается на анализе материалов, публикуемых в интернете, а также реальных фактов, личных наблюдений.

Самостоятельная работа обучающегося над усвоением материала по дисциплине может выполняться в читальном зале РМАТ, специально отведенных для самостоятельной работы помещениях, посредством использования электронной библиотеки и ЭИОС РМАТ.

Содержание и количество самостоятельной работы обучающегося определяется учебным планом, методическими материалами и указаниями преподавателя.

Также самостоятельная работа включает подготовку и анализ материалов по темам пропущенных занятий.

Самостоятельная работа во внеаудиторное время включает:

- 1) работу с лекционным материалом, предусматривающая проработку конспекта лекций;
- 2) изучение учебной и научной литературы;
- 3) поиск (подбор) и обзор литературы, электронных источников информации по индивидуально заданной проблеме курса, написание доклада, исследовательской работы по заданной проблеме;
- 4) выполнение задания по пропущенной или плохо усвоенной теме;
- 5) подготовку к практическим занятиям;
- 6) подготовка к промежуточной аттестации.

В зависимости от выбранных видов самостоятельной работы студенты самостоятельно планируют время на их выполнение. Предлагается равномерно распределить изучение тем учебной дисциплины.

## **7. Фонд оценочных средств**

Фонд оценочных средств по дисциплине разработан в соответствии с Методическими рекомендациями и является составной частью ОПОП.

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

#### **8.1. Основная литература:**

1. Горбашко, Е. А. Управление проектами : учебник для вузов / Е. А. Горбашко ; под редакцией Е. А. Горбашко. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 358 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-19021-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/589651>
2. Управление проектами : учебник и практикум для вузов / А. И. Балашов, Е. М. Рогова, М. В. Тихонова, Е. А. Ткаченко ; под редакцией Е. М. Роговой. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 302 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-21476-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/582619>
3. Москвин, С. Н. Управление проектами в сфере образования : учебник для вузов / С. Н. Москвин. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 139 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-11817-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/587808>

## **8.2.Дополнительная литература:**

1. Зуб, А. Т. Управление проектами : учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 397 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17500-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/583111>
2. Управление проектами. It-технологии : учебное пособие для среднего профессионального образования / под редакцией Р. Ф. Маликова. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 167 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-20796-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/558795>
3. Гусакова, Е. А. Управление проектами в строительстве : учебник для вузов / Е. А. Гусакова, А. С. Павлов. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 266 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-20823-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/589797>

## **9. Ежегодно обновляемые современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы**

### **9.1. Ежегодно обновляемые современные профессиональные базы данных**

1. <https://www.economy.gov.ru> – Официальный сайт Министерства экономического развития;
2. <https://rosstat.gov.ru> - Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики;
3. <http://www.rostourunion.ru/> - официальный сайт отраслевого объединения РСТ, в которое входят туроператоры, турагентства, гостиницы, санаторно-курортные учреждения, транспортные, страховые, консалтинговые, IT-компании, учебные заведения, СМИ, общественные и иные организации в сфере туризма;
4. <http://www.fas.gov.ru> - Федеральная антимонопольная служба;
5. <http://www.rosreestr.ru> - Федеральная служба государственной регистрации, кадастра и картографии;
6. <http://www.fedsfm.ru> - Федеральная служба по финансовому мониторингу;
7. <https://russpass.ru> – Цифровая экосистема в туризме (Набор услуг для планирования путешествий по России и участников туристской отрасли);
8. <https://национальныепроекты.рф/projects/turizm> - Национальный проект «Туризм и индустрия гостеприимства»;
9. <https://russia.travel> - Информационный портал о туризме в России;
10. <https://www.tourdom.ru> - Профессиональный портал о туризме;
11. <https://profi.travel> - Профессиональный портал о туризме «Profi Travel»;

12. <https://tonkosti.ru> - Портал «Тонкости туризма»;
13. <https://www.tourdom.ru/hotline> - Электронный журнал «Горячая линия. Туризм»;
14. <https://www.atorus.ru> - Официальный сайт Ассоциации туроператоров России;
15. <https://favt.gov.ru> - Официальный сайт Федерального агентства воздушного транспорта (Росавиация);
16. <https://mintrans.gov.ru> - Официальный сайт Министерства транспорта РФ;
17. <https://customs.gov.ru> - Официальный сайт Федеральной таможенной службы;
18. <https://www.rospotrebnadzor.ru> - Официальный сайт Федеральной службы по надзору в сфере защиты прав потребителей и благополучия человека (Роспотребнадзор);
19. <https://www.iata.org> - Официальный сайт Международной ассоциации воздушного транспорта (IATA);
20. <https://www.scopus.com> - Реферативная и справочная база данных рецензируемой литературы Scopus;
21. <https://apps.webofknowledge.com> - Политематическая реферативно-библиографическая и наукометрическая (библиометрическая) база данных Web of Science;
22. <https://www.sciencealert.com> - Science Alert является академическим издателем журналов открытого доступа. Также издает академические книги и журналы. Science Alert в настоящее время имеет более 150 журналов открытого доступа в области бизнеса, экономики, информатики, коммуникации, инженерии, медицины, математики, химии, общественной и гуманитарной науки;
23. <https://sciencepublishinggroup.com> - Science Publishing Group электронная база данных открытого доступа включающая в себя более 500 научных журналов, около 50 книг, 30 материалов научных конференций в области статистики, экономики, менеджмента, педагогики, социальных наук, психологии, биологии, химии, медицины, пищевой инженерии, физики, математики, электроники, информатики, науке о защите природы, архитектуре, инженерии, транспорта, технологии, творчества, языка и литературы.

## **9.2. Ежегодно обновляемые информационные справочные системы**

1. Информационно-правовая система «Гарант». – URL: <http://www.garant.ru/>;
2. Информационно-правовая система «Консультант плюс». – URL: <http://www.consultant.ru/>.

## **10. Комплект лицензионного программного обеспечения**

1. Microsoft Office. Интегрированный пакет прикладных программ;
2. Microsoft Windows;
3. Корпоративная информационная система «КИС».

## **11. Электронные образовательные ресурсы**

1. ЭБС «Университетская библиотека Онлайн»;
2. ЭБС «Юрайт»;
3. Корпоративная информационная система «КИС».

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

Изучение дисциплины обеспечивается в соответствии требованиями Федерального государственного образовательного стандарта по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент к материально-техническому обеспечению. Материально-техническое обеспечение необходимое для реализации дисциплины включает: учебная аудитория (кабинет экономических дисциплин) для проведения занятий всех видов, предусмотренных образовательной программой, в том числе групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации: оборудование: посадочные места по количеству обучающихся; рабочее место преподавателя; шкафы, учебная доска, стенды; технические средства обучения: ПК, экран, проектор

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены: персональные компьютеры (10 шт.) с возможностью подключения к информационно-телекоммуникационной сети "Интернет" и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду, к современным профессиональным базам данных и информационным справочным системам. Комплект мебели

РМАТ обеспечена необходимым комплектом лицензионного и свободно распространяемого программного обеспечения, в том числе отечественного производства (состав определен в п.10 и подлежит обновлению при необходимости).

При использовании в образовательном процессе печатных изданий библиотечный фонд укомплектован печатными изданиями из расчета не менее 0,25 экземпляра каждого из изданий, указанных в п.8, на одного обучающегося из числа лиц, одновременно осваивающих соответствующую дисциплину (модуль), проходящих соответствующую практику.

Обучающимся обеспечен доступ (удаленный доступ), в том числе в случае применения электронного обучения, дистанционных образовательных технологий, к современным профессиональным базам данных и информационным справочным системам, состав которых определяется в п.9 и подлежит обновлению (при необходимости).