



**УТВЕРЖДЕНО:**  
**Советом филиала**  
**ФГБОУ ВО «РГУТиС» в г. Махачкале**  
**Протокол №4 от «28» октября 2021 г.**

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**  
**Б1.О.17 УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ В ТУРИЗМЕ И**  
**ГОСТЕПРИИМСТВЕ**

**основной профессиональной образовательной программы высшего образования –**

**программы *бакалавриата***

**по направлению подготовки:**

***43.03.03. Гостиничное дело***

**направленность (профиль): *Гостиничный бизнес***

**Квалификация: *бакалавр***

***Год начала подготовки: 2022***

**Разработчик:**

должность	ученая степень и звание, ФИО
<i>доцент</i>	<i>к.э.н. Даитов В.В.</i>

**Рабочая программа согласована и одобрена директором ОПОП:**

должность	ученая степень и звание, ФИО
<i>доцент</i>	<i>к.э.н., доцент Даитов В.В.</i>



## 1. Аннотация рабочей программы дисциплины Б.1.О.17 «Управление проектами в туризме и гостеприимстве»

Дисциплина «Управление проектами в туризме и гостеприимстве» является частью первого блока программы бакалавриата по направлению подготовки 43.03.03. ГОСТИНИЧНОЕ ДЕЛО профиль «Гостиничный бизнес» и относится к обязательной части программы.

Изучение данной дисциплины базируется на дисциплинах: Право, Организационные и технологические основы гостиничного и ресторанного дела, Проектная деятельность.

Дисциплина направлена на овладение выпускником следующих компетенций:

УК-2 - способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений в части:

УК-2.1. Определяет связи между поставленными задачами и ожидаемые результаты их решения, формулирует проблему, решение которой напрямую связано с достижением цели проекта;

УК-2.2. В рамках поставленных задач определяет имеющиеся ресурсы и ограничения, действующие правовые нормы;

УК-2.3. Оценивает решение поставленных задач в зоне своей ответственности в соответствии с запланированными результатами контроля, при необходимости корректирует способы решения задач.

**ПК-6. Способен проектировать объекты профессиональной деятельности.**

ПК-6.1. Определяет цели и задачи проекта, составляет технико-экономическое обоснование проектов, реализуемых организациями избранной сферы профессиональной деятельности;

ПК-6.2. Осуществляет процесс проектирования и реализации проектов в организациях избранной сферы профессиональной деятельности.

Содержание дисциплины охватывает круг вопросов, связанных с целями, задачами и методами управления проектами в сервисе. Предлагаемая программа ориентирована на ознакомление студентов с подходами к изучению и овладению теоретическими знаниями и практическими приемами управления проектами, программами и портфелями проектов, а также навыками и базовыми умениями применять методы управления проектами при организации работы исполнителей в ходе сервисной деятельности.

Данный курс позволит применять сформированные в результате теоретического и практического освоения навыки управления проектами в процессе сервиса, проводить выбор ресурсов и средств с учетом требований потребителя.

Общая трудоемкость освоения дисциплины составляет 7 зачетных единиц, 252 часа.

На очной форме обучения преподавание дисциплины ведется на 3 курсе в 5 и 6 семестрах продолжительностью 18 недель и предусматривает проведение учебных занятий следующих видов: занятий лекционного типа, в том числе обзорная лекция, лекция-информация, проблемная лекция, лекция-визуализация, лекция-конференция; практические занятия в форме учебно-ролевых игр, семинара-исследования, разбора кейсов (case-studies), структурированной и управляемой дискуссии, обсуждение эссе, выполнения аналитических упражнений и решения задач, обсуждение веб-квеста, учебно-деловая игра, заслушивания и обсуждения докладов с презентациями, разбора кейсов, деловых игр и т.д.; самостоятельная работа обучающихся, групповые и индивидуальные консультации:



5 семестр – продолжительность 18 недель: лекции – 16 часов, практические занятия – 36 часов, консультация – 2 часа, промежуточная аттестация – 2 часа, самостоятельная работа – 52 часа, 3 зачетные единицы;

6 семестр – продолжительность 18 недель: лекции – 16 часов, практические занятия – 36 часов, , консультация – 2 часа, промежуточная аттестация – 2 часа, самостоятельная работа – 88 часов, 4 зачетные единицы.

На заочной форме обучения общая трудоемкость освоения дисциплины составляет 7 зачетных единиц, 252 часа. Преподавание дисциплины ведется на 3 курсе в 5 и 6 семестрах: лекций - 8 часов, практические занятия - 14 часов, самостоятельная работа обучающихся - 222 часа;

5 семестр: лекции – 4 часа, практические занятия – 8 часов, консультация – 2 часа, промежуточная аттестация – 2 часа, самостоятельная работа – 92 часа, 3 зачетные единицы;

6 семестр: лекции – 4 часа, практические занятия – 6 часов, , консультация – 2 часа, промежуточная аттестация – 2 часа, самостоятельная работа – 130 часов, 4 зачетные единицы.

Программой предусмотрены следующие виды контроля: текущий контроль успеваемости в форме тестирования, решение задач, выполнения практических заданий, разбора кейсов, защиты групповых проектов и промежуточная аттестация в форме зачета (5 семестр) и экзамена (6 семестр).

Основные положения дисциплины должны быть использованы в дальнейшем при работе над выпускной квалификационной работой бакалавра.

## 2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы

№ пп	Индекс компетенции, индикатора достижения компетенции	Планируемые результаты обучения (компетенции, индикатора достижения компетенции)
Модуль 1,2		
1.	УК-2	способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений:
	УК-2.1	Определяет связи между поставленными задачами и ожидаемые результаты их решения, формулирует проблему, решение которой напрямую связано с достижением цели проекта
	УК-2.2	В рамках поставленных задач определяет имеющиеся ресурсы и ограничения, действующие правовые нормы
	УК-2.3	Оценивает решение поставленных задач в зоне своей ответственности в соответствии с запланированными результатами контроля, при необходимости корректирует способы решения задач
2.	ПК-6	Способен проектировать объекты профессиональной деятельности.
	ПК-6.1	Определяет цели и задачи проекта, составляет технико-экономическое обоснование проектов, реализуемых организациями избранной сферы профессиональной деятельности;

	ПК-6.2	Осуществляет процесс проектирования и реализации проектов в организациях избранной сферы профессиональной деятельности
--	--------	--

### 3. Место дисциплины (модуля) в структуре ОПОП:

Дисциплина «Управление проектами в туризме и гостеприимстве» является частью первого блока программы бакалавриата по направлению подготовки 43.03.03. ГОСТИНИЧНОЕ ДЕЛО профиль «Гостиничный бизнес» и относится к обязательной части программы.

Изучение данной дисциплины базируется на дисциплинах: Право, Организационные и технологические основы гостиничного и ресторанного дела., Проектная деятельность.

Формирование компетенции УК-2 начинается в дисциплине Проектная деятельность (3 семестр) и завершается в дисциплине Управление проектами в туризме и гостеприимстве (5, 6 семестры)

Формирование компетенций ПКО-4.1, ПКО-4.2 начинается в дисциплине Управление проектами в туризме и гостеприимстве (5 семестр) и завершается в 6 семестре в дисциплине Управление проектами в сфере гостеприимства и общественного питания.

В результате изучения дисциплины «Управление проектами в туризме и гостеприимстве» студенты должны:

- знать: основные этапы эволюции управления проектами; определения и понятия о субъектах управления проектами и используемого ими инструментария; процессы и инструменты управления различными функциональными областями проекта; современные программные средства и информационные технологии, используемые в управлении проектами;
- уметь: анализировать цели и интересы участников проекта; определять цели, предметную область и структуру проекта; рассчитывать календарный план осуществления проекта; формировать основные разделы сводного плана проекта; анализировать риски проекта; осуществлять выбор программных средств для решения основных задач управления проектом;
- владеть: навыками командной работы в проектах; техникой самостоятельного управления несложными проектами, способностью помогать участникам проекта во всех функциональных областях управления проектами; быть способным эффективно участвовать в работе команды при выполнении проекта.

Основные положения дисциплины должны быть использованы в дальнейшем при работе над выпускной квалификационной работой бакалавра.

### 4. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся

Общая трудоемкость дисциплины составляет 7 зачетных единиц/ 252 акад.часа (1 зачетная единица соответствует 36 академическим часам)

#### Для очной формы обучения:

№ п/п	Виды учебной деятельности	Всего	Семестры	
			5	6
<b>1</b>	<b>Контактная работа обучающихся с преподавателем</b>	112	56	56
	в том числе:			
<b>1.1</b>	<b>Занятия лекционного типа</b>	32	16	16
<b>1.2</b>	<b>Занятия семинарского типа, в том числе:</b>	72	36	36
	Семинары			
	Лабораторные работы			



	Практические занятия	72	36	36	
1.3	Консультации	4	2	2	
1.4	Промежуточная аттестация	4	2	2	
2	Самостоятельная работа обучающихся	140	52	88	
3	Форма промежуточной аттестации		зачет	экз.	
4	Общая трудоемкость	час з.е.	252 7	108 3	144 4

Для заочной формы обучения:

№ п/п	Виды учебной деятельности	Всего	Семестры		
			5	6	
1	Контактная работа обучающихся с преподавателем	30	16	14	
	в том числе:				
1.1	Занятия лекционного типа	8	4	4	
1.2	Занятия семинарского типа, в том числе:	14	8	6	
	Семинары				
	Лабораторные работы				
	Практические занятия	14	8	6	
1.3	Консультации	4	2	2	
1.4	Промежуточная аттестация	4	2	2	
2	Самостоятельная работа обучающихся	222	92	130	
3	Форма промежуточной аттестации		зачет	экз.	
4	Общая трудоемкость	час з.е.	252 7	108 3	144 4



**5. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий**  
**Очная форма обучения**

Номер недели семестра	Наименование раздела и модуля	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРС	Виды учебных занятий и формы их проведения							
			Контактная работа с преподавателем						СРО, академ. часов	Форма проведения СРО
			Лекции, академ. час.	Форма проведения лекции	Практические занятия, академ. часов	Форма проведения практического занятия	Консультации, ак. час.	Промежуточная аттестация, ак. час.		
1/5	Модуль 1 . Организационно-экономические основы управления проектами Раздел 1 Управление проектом как основа развития организации	Тема 1. Введение в управление проектами 1.1. Понятие и характеристики проектов 1.2. Понятие управления проектами. 1.3. Стандарты в управлении проектами.	2	Обзорная лекция	4	ПЗ - семинар-исследование				
2/5		Тема 2. Цели и критерии качества управления проектами 2.1. Цели управления проектами. 2.2. Средства достиже-	2	Лекция-информация	-					



Номер недели семестра	Наименование раздела и модуля	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРС	Виды учебных занятий и формы их проведения							
			Контактная работа с преподавателем						СРО, академических часов	Форма проведения СРО
			Лекции, академических часов	Форма проведения лекции	Практические занятия, академических часов	Форма проведения практического занятия	Консультации, академических часов	Промежуточная аттестация, академических часов		
		ния целей управления проектами: информационная модель проекта, план, система оповещения, мониторинга и контроля. 2.3. Критерии качества управления проектами в сервисе: загруженность ресурсов, отклонения от плана, соблюдение сметы, отношения в трудовом коллективе.								
3/5		Тема 3. Разработка проекта и оценка его эффективности 3.1. Требования к плану выполнения проекта.	2	Лекция-визуализация	4	ПЗ – блиц-опрос, структурированная и управляе-				



Номер недели семестра	Наименование раздела и модуля	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРС	Виды учебных занятий и формы их проведения							
			Контактная работа с преподавателем						СРО, академических часов	Форма проведения СРО
			Лекции, академических часов	Форма проведения лекции	Практические занятия, академических часов	Форма проведения практического занятия	Консультации, академических часов	Промежуточная аттестация, академических часов		
		Технологический процесс планирования. 3.2. Компромисс между продолжительностью инвестиционной фазы и потребностью в ресурсах. 3.3. Методы логического контроля корректности плана.				мая дискуссия; обсуждение эссе				
4,5/5		Тема 4. Планирование проекта 4.1. Календарное планирование и организация системы контроля проекта. 4.2. Последовательность шагов календарного пла-	2	Лекция-информация	4	ПЗ - выполнение аналитических упражнений и решение за-			2	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала. Подготовка к контрольной точке №1





Номер недели семестра	Наименование раздела и модуля	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРС	Виды учебных занятий и формы их проведения							
			Контактная работа с преподавателем						СРО, академических часов	Форма проведения СРО
			Лекции, академических часов	Форма проведения лекции	Практические занятия, академических часов	Форма проведения практического занятия	Консультации, академических часов	Промежуточная аттестация, академических часов		
		нирования. Структурная декомпозиция работ. 4.3. Матрица ответственности. Матрица отчетности. Вехи проекта. Сетевая модель. Метод критического пути. <b>Контрольная точка №1 – аудиторное тестирование</b>				доч				
6,7/5		Тема 5. Источники информации для принятия решений по управлению проектами 5.1 Информационное обеспечение управления проектами: состав, структура, характери-	-		4	ПЗ – обсуждение веб-квеста			24	Веб-квест



Номер недели семестра	Наименование раздела и модуля	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРС	Виды учебных занятий и формы их проведения							
			Контактная работа с преподавателем						СРО, академических часов	Форма проведения СРО
			Лекции, академических часов	Форма проведения лекции	Практические занятия, академических часов	Форма проведения практического занятия	Консультации, академических часов	Промежуточная аттестация, академических часов		
		ки. 5.2. Программные средства для управления проектами. Их функциональные возможности и критерии выбора программных средств. 5.3. Характеристика состояния рынка программных продуктов по управлению проектами.								
8,9/5	Раздел 2. Разработка проекта и подсистемы управления проектом	Тема 6. Управление временем проекта 6.1. Определение операций, их последовательности и взаимосвязи. 6.2. Разработка расписания проекта.	1	Проблемная лекция	4	ПЗ – блиц-опрос, решение задач, выполнение практических зада-			2	Подготовка к контрольной точке №2.



Номер недели семестра	Наименование раздела и модуля	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРС	Виды учебных занятий и формы их проведения							
			Контактная работа с преподавателем						СРО, академических часов	Форма проведения СРО
			Лекции, академических часов	Форма проведения лекции	Практические занятия, академических часов	Форма проведения практического занятия	Консультации, академических часов	Промежуточная аттестация, академических часов		
		6.3. Сетевые модели. Корректировка сетевого графика. Управление расписанием <b>Контрольная точка №2 – аудиторное тестирование</b>				ний				
10,11/5		Тема 7. Управление стоимостью проекта 7.1. Основные принципы управления стоимостью проекта. 7.2. Виды смет и порядок их разработки. Оценка стоимости проекта. Бюджетирование проекта. 7.3. Ответственность по затра-	2	Лекция-конференция	4	ПЗ– решение задач			4	Решение задач



Номер недели семестра	Наименование раздела и модуля	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРС	Виды учебных занятий и формы их проведения							
			Контактная работа с преподавателем						СРО, академических часов	Форма проведения СРО
			Лекции, академических часов	Форма проведения лекции	Практические занятия, академических часов	Форма проведения практического занятия	Консультации, академических часов	Промежуточная аттестация, академических часов		
		там на проект								
12,13/5		Тема 8. Управление рисками проекта 8.1. Управление рисками проекта. Риски, определение и классификация. 8.2. План управления рисками. Идентификация, анализ, планирование реагирования на риски. Мониторинг и контроль рисков.	2	Проблемная лекция	4	ПЗ - решение задач, выполнение практических заданий, блиц-опрос			4	Подготовка к контрольной точке №3
14,15/5		Тема 9. Контроль и регулирование проекта 9.1. Цель и назначение контроля. Методы контроля. Традиционный	2	Лекция-конференция	2	ПЗ – учебно-деловая игра			2	Подготовка материала по теме деловой игры. Подготовка к контрольной точке №3.



Номер недели семестра	Наименование раздела и модуля	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРС	Виды учебных занятий и формы их проведения							
			Контактная работа с преподавателем						СРО, академических часов	Форма проведения СРО
			Лекции, академических часов	Форма проведения лекции	Практические занятия, академических часов	Форма проведения практического занятия	Консультации, академических часов	Промежуточная аттестация, академических часов		
		метод и метод освоения объема. 9.2. Оценка состояния работ и прогнозирование изменений. Технология управления изменениями <b>Контрольная точка №3</b> <b>Решение задач, выполнение практических заданий, разбор кейсов</b>								
16,17/5		Тема 10. Управление коммуникациями и завершением проекта. 10.1. Планирование коммуникаций. 10.2. Распространение информации. Ответственность об исполнении.	1	Лекция-визуализация	2	ПЗ - выполнение практических заданий				



Номер недели семестра	Наименование раздела и модуля	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРС	Виды учебных занятий и формы их проведения							СРО, академических часов	Форма проведения СРО
			Контактная работа с преподавателем								
			Лекции, академических часов	Форма проведения лекции	Практические занятия, академических часов	Форма проведения практического занятия	Консультации, академических часов	Промежуточная аттестация, академических часов			
		10.3. Управление приемкой-сдачей объекта. 10.4. Особенности завершения проекта в сервисе.									
18/5		<b>Контрольная точка №4 Защита индивидуального (группового) проекта</b>			4	Презентация проектов			14		Подготовка материала к групповому проекту.
		<b>Консультация</b>						2			
<b>Промежуточная аттестация – зачет – 2 часа</b>											
	Модуль 2 Проектирование и управление качеством										



Номер недели семестра	Наименование раздела и модуля	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРС	Виды учебных занятий и формы их проведения							
			Контактная работа с преподавателем						СРО, академических часов	Форма проведения СРО
			Лекции, академических часов	Форма проведения лекции	Практические занятия, академических часов	Форма проведения практического занятия	Консультации, академических часов	Промежуточная аттестация, академических часов		
	услуг									
1/6		Тема 1 Понятие и сущность сервиса и сервисо-ориентированного бизнеса	1	Лекция-информация	2	ПЗ – семинар-исследование		4	Сбор материалов, подготовка к работе над кейсом	
2,3/6		Тема 2. Основы управления качеством проекта	4	Лекция-информация	4	Case-studies		4	Сбор материалов, подготовка к работе над кейсом. Подготовка к контрольной точке №1.	
		2.1. Принципы управления качеством								
		2.2. Опыт внедрения программы управления качеством на предприятиях сервиса								



Номер недели семестра	Наименование раздела и модуля	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРС	Виды учебных занятий и формы их проведения							
			Контактная работа с преподавателем						СРО, академических часов	Форма проведения СРО
			Лекции, академических часов	Форма проведения лекции	Практические занятия, академических часов	Форма проведения практического занятия	Консультации, академических часов	Промежуточная аттестация, академических часов		
		2.3. Подходы к измерению качества сервиса								
		2.4. Методы анализа и проектирования процессов сервиса								
4/6		Тема 3. Сертификация бизнеса <b>Контрольная точка №1 – аудиторное тестирование</b>	1	Лекция-информация				4	Решение задач	
5,6/6		Тема 4. Коммуникации с потребителями	2	Лекция-визуализация	6	Решение задач и практических заданий				





Номер недели семестра	Наименование раздела и модуля	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРС	Виды учебных занятий и формы их проведения							
			Контактная работа с преподавателем						СРО, академических часов	Форма проведения СРО
			Лекции, академических часов	Форма проведения лекции	Практические занятия, академических часов	Форма проведения практического занятия	Консультации, академических часов	Промежуточная аттестация, академических часов		
7,8,9/6		Тема 5. Взаимоотношения с клиентами и проектирование управления потребительской лояльностью <b>Контрольная точка №2</b> <b>Аудиторное тестирование</b>	2	Проблемная лекция	6	Case-studies			4	Сбор материалов, подготовка к работе над кейсом. Подготовка к контрольной точке №2.
		5.1 Базовые принципы управления взаимоотношениями с клиентами								
		5.2 Типы программ лояльности и их разработка								
10,11/6		Тема 6. Управление ресурсами	2	Лекция-информация	6	Решение задач и практические			10	Решение задач



Номер недели семестра	Наименование раздела и модуля	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРС	Виды учебных занятий и формы их проведения							
			Контактная работа с преподавателем						СРО, академических часов	Форма проведения СРО
			Лекции, академических часов	Форма проведения лекции	Практические занятия, академических часов	Форма проведения практического занятия	Консультации, академических часов	Промежуточная аттестация, академических часов		
						ских заданий				
		6.1 Управление выручкой (доходностью)								
		6.2 Тайм-менеджмент								
		6.3 Управление мотивацией								
12,13/6		Тема 7. Проектирование сервиса	4	Лекция-информация	4	Решение задач			4	Подготовка к контрольной точке №3
14,15/6		Тема 8. Планирование оптимального сервиса <b>Контрольная точка №3</b> <b>Решение задач, выполнение практических</b>	-		4	Case-studies				



Номер недели семестра	Наименование раздела и модуля	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРС	Виды учебных занятий и формы их проведения							
			Контактная работа с преподавателем						СРО, академических часов	Форма проведения СРО
			Лекции, академических часов	Форма проведения лекции	Практические занятия, академических часов	Форма проведения практического занятия	Консультации, академических часов	Промежуточная аттестация, академических часов		
		заданий, разбор кейсов								
17,18/6		Контрольная точка №4 Защита индивидуального (группового) проекта			4	Презентация проектов			58	Подготовка материала к групповому проекту.
		Консультация					2			
<b>Промежуточная аттестация – экзамен – 2 часа</b>										
<b>Заочная форма обучения</b>										
5	Модуль 1 .Организационно-экономические основы управления проектами	Тема 1.Введение в								



Номер недели семестра	Наименование раздела и модуля	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРС	Виды учебных занятий и формы их проведения							
			Контактная работа с преподавателем						СРО, академических часов	Форма проведения СРО
			Лекции, академических часов	Форма проведения лекции	Практические занятия, академических часов	Форма проведения практического занятия	Консультации, академических часов	Промежуточная аттестация, академических часов		
	ми Раздел 1 Управление проектом как основа развития организации	управление проектами 1.1. Понятие и характеристики проектов 1.2. Понятие управления проектами. 1.3. Стандарты в управлении проектами.	1	Обзорная лекция						
5		Тема 2. Цели и критерии качества управления проектами 2.1. Цели управления проектами. 2.2. Средства достижения целей управления проектами: информационная модель проекта,			1	ПЗ- решение задач				



Номер недели семестра	Наименование раздела и модуля	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРС	Виды учебных занятий и формы их проведения							
			Контактная работа с преподавателем						СРО, академических часов	Форма проведения СРО
			Лекции, академических часов	Форма проведения лекции	Практические занятия, академических часов	Форма проведения практического занятия	Консультации, академических часов	Промежуточная аттестация, академических часов		
		план, система оповещения, мониторинга и контроля. 2.3. Критерии качества управления проектами, загруженность ресурсов, отклонения от плана, соблюдение сметы, отношения в трудовом коллективе. <b>Контрольная точка №1 – аудиторное тестирование</b>								
5		Тема 3. Разработка проекта и оценка его эффективности 3.1. Требования к плану выполнения проекта.			1	ПЗ- решение задач				



Номер недели семестра	Наименование раздела и модуля	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРС	Виды учебных занятий и формы их проведения							
			Контактная работа с преподавателем						СРО, академических часов	Форма проведения СРО
			Лекции, академических часов	Форма проведения лекции	Практические занятия, академических часов	Форма проведения практического занятия	Консультации, академических часов	Промежуточная аттестация, академических часов		
		Технологический процесс планирования. 3.2. Компромисс между продолжительностью инвестиционной фазы и потребностью в ресурсах. 3.3. Методы логического контроля корректности плана.								
5		Тема 4. Планирование проекта 4.1. Календарное планирование и организация системы контроля проекта. 4.2. Последовательность шагов календарного пла-			1	ПЗ- решение задач			24	Ознакомление с ЭБС, обобщение лекционного материала Работа в ЭБС



Номер недели семестра	Наименование раздела и модуля	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРС	Виды учебных занятий и формы их проведения							
			Контактная работа с преподавателем						СРО, академических часов	Форма проведения СРО
			Лекции, академических часов	Форма проведения лекции	Практические занятия, академических часов	Форма проведения практического занятия	Консультации, академических часов	Промежуточная аттестация, академических часов		
		нирования. Структурная декомпозиция работ. 4.3. Матрица ответственности. Матрица отчетности. Вехи проекта. Сетевая модель. Метод критического пути. <b>Контрольная точка №2 – аудиторное тестирование</b>								
5		Тема 5. Источники информации для принятия решений по управлению проектами 5.1 Информационное обеспечение управления проектами: состав, структура, характери-			1	ПЗ- решение задач			16	Работа в ЭБС



Номер недели семестра	Наименование раздела и модуля	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРС	Виды учебных занятий и формы их проведения							
			Контактная работа с преподавателем						СРО, академических часов	Форма проведения СРО
			Лекции, академических часов	Форма проведения лекции	Практические занятия, академических часов	Форма проведения практического занятия	Консультации, академических часов	Промежуточная аттестация, академических часов		
		ки. 5.2. Программные средства для управления проектами. Их функциональные возможности и критерии выбора программных средств. 5.3. Характеристика состояния рынка программных продуктов по управлению проектами.								
5	Раздел 2. Разработка проекта и подсистемы управления проектом	Тема 6. Управление временем проекта 6.1. Определение операций, их последовательности и взаимосвязи. 6.2. Разработка расписания проекта.			1	ПЗ- решение задач			16	Работа в ЭБС





Номер недели семестра	Наименование раздела и модуля	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРС	Виды учебных занятий и формы их проведения								
			Контактная работа с преподавателем						СРО, академических часов	Форма проведения СРО	
			Лекции, академических часов	Форма проведения лекции	Практические занятия, академических часов	Форма проведения практического занятия	Консультации, академических часов	Промежуточная аттестация, академических часов			
		6.3. Сетевые модели. Корректировка сетевого графика. Управление расписанием									
5		Тема 7. Управление стоимостью проекта 7.1. Основные принципы управления стоимостью проекта. 7.2. Виды смет и порядок их разработки. Оценка стоимости проекта. Бюджетирование проекта. 7.3. Отчетность по затратам на проект <b>Контрольная точка №3 – решение задач, вы-</b>	2	Лекция-конференция					8	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала.	



Номер недели семестра	Наименование раздела и модуля	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРС	Виды учебных занятий и формы их проведения							
			Контактная работа с преподавателем						СРО, академических часов	Форма проведения СРО
			Лекции, академических часов	Форма проведения лекции	Практические занятия, академических часов	Форма проведения практического занятия	Консультации, академических часов	Промежуточная аттестация, академических часов		
		<b>полнение практических заданий, разбор кейсов</b>								
5		Тема 8. Управление рисками проекта 8.1. Управление рисками проекта. Риски, определение и классификация. 8.2. План управления рисками. Идентификация, анализ, планирование реагирования на риски. Мониторинг и контроль рисков.			1	ПЗ- решение задач			8	Работа в ЭБС
5		Тема 9. Контроль и регулирование проекта 9.1. Цель и назначение контроля. Методы кон-			1	ПЗ- решение задач			8	Работа в ЭБС



Номер недели семестра	Наименование раздела и модуля	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРС	Виды учебных занятий и формы их проведения							
			Контактная работа с преподавателем						СРО, академических часов	Форма проведения СРО
			Лекции, академических часов	Форма проведения лекции	Практические занятия, академических часов	Форма проведения практического занятия	Консультации, академических часов	Промежуточная аттестация, академических часов		
		троля. Традиционный метод и метод освоенного объема. 9.2. Оценка состояния работ и прогнозирование изменений. Технология управления изменениями								
5		Тема 10. Управление коммуникациями и завершением проекта. 10.1. Планирование коммуникаций. 10.2. Распространение информации. Ответственность об исполнении. 10.3. Управление приемкой-сдачей объекта. 10.4. Особенности за-	1	Лекция-информация					8	Работа в ЭБС



Номер недели семестра	Наименование раздела и модуля	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРС	Виды учебных занятий и формы их проведения							
			Контактная работа с преподавателем					СРО, академических часов	Форма проведения СРО	
			Лекции, академических часов	Форма проведения лекции	Практические занятия, академических часов	Форма проведения практического занятия	Консультации, академических часов			Промежуточная аттестация, академических часов
		вершения проекта в сфере сервиса.								
5		<b>Контрольная точка №4 Защита индивидуального (группового) проекта</b>			1				4	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала, подготовка материала к групповому проекту.
		<b>Консультация</b>					2			
<b>Промежуточная аттестация – зачет – 2 часа</b>										
	Модуль 2 Проектирование и управление качеством услуг									
6		Тема 1 Понятие и сущность сервиса и сервисо-	1	Лекция-информация					10	Сбор информации, подготовка к работе над кейсом



Номер недели семестра	Наименование раздела и модуля	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРС	Виды учебных занятий и формы их проведения							
			Контактная работа с преподавателем						СРО, академических часов	Форма проведения СРО
			Лекции, академических часов	Форма проведения лекции	Практические занятия, академических часов	Форма проведения практического занятия	Консультации, академических часов	Промежуточная аттестация, академических часов		
		ориентированного бизнеса								
6		Тема 2. Основы управления качеством <b>Контрольная точка №1 – аудиторное тестирование</b>	1	Лекция-информация	1	Case-studies			18	Сбор информации, подготовка к работе над кейсом
		2.1. Принципы управления качеством								
		2.2. Опыт внедрения программы управления качеством								
		2.3. Подходы к измерению качества сервиса								
		2.4. Методы анализа и								



Номер недели семестра	Наименование раздела и модуля	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРС	Виды учебных занятий и формы их проведения							
			Контактная работа с преподавателем						СРО, академических часов	Форма проведения СРО
			Лекции, академических часов	Форма проведения лекции	Практические занятия, академических часов	Форма проведения практического занятия	Консультации, академических часов	Промежуточная аттестация, академических часов		
		проектирования процессов сервиса								
6		Тема 3. Сертификация бизнеса						10	Работа в ЭБС	
6		Тема 4. Коммуникации с потребителями			1	решение задач и практических заданий				
6		Тема 5. Взаимоотношения с клиентами и управление потребительской лояльностью <b>Контрольная точка №2 – аудиторное тестирование</b>	1	Лекция-информация				26	Работа в ЭБС	



Номер недели семестра	Наименование раздела и модуля	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРС	Виды учебных занятий и формы их проведения							
			Контактная работа с преподавателем						СРО, академических часов	Форма проведения СРО
			Лекции, академических часов	Форма проведения лекции	Практические занятия, академических часов	Форма проведения практического занятия	Консультации, академических часов	Промежуточная аттестация, академических часов		
		5.1 Базовые принципы управления взаимоотношениями с клиентами								
		5.2 Типы программ лояльности и их разработка							Веб-квест	
6		Тема 6. Управление ресурсами <b>Контрольная точка №3 – решение задач, выполнение практических заданий, разбор кейсов</b>	1	Лекция-информация	1	Case-studies			28	Работа в ЭБС
		6.1 Управление выручкой (доходностью)								
		6.2 Тайм-менеджмент								



Номер недели семестра	Наименование раздела и модуля	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРС	Виды учебных занятий и формы их проведения							
			Контактная работа с преподавателем						СРО, академических часов	Форма проведения СРО
			Лекции, академических часов	Форма проведения лекции	Практические занятия, академических часов	Форма проведения практического занятия	Консультации, академических часов	Промежуточная аттестация, академических часов		
		6.3 Управление мотивацией								
6		Тема 7. Проектирование сервиса			1	Case-studies			10	Работа в ЭБС
6		Тема 8. Планирование оптимального сервиса	-		1	Case-studies				
6		<b>Контрольная точка №4 Защита индивидуального (группового) проекта</b>			1				28	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала, подготовка материала к групповому проекту.
		<b>Консультация</b>					2			
<b>Промежуточная аттестация – экзамен – 2 часа</b>										





## 6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)

Для самостоятельной работы по дисциплине обучающиеся используют следующее учебно-методическое обеспечение:

### Очная форма обучения

№ п/п	Тема, трудоемкость в акад.ч. очная/заочная форма	Учебно-методическое обеспечение
<b>Модуль 1 Организационно-экономические основы управления проектами</b>		
1	Тема 4. Планирование проекта, 2 час.	1. Управление проектами: Учебное пособие / М.В. Романова. - М.: ИД ФОРУМ: НИЦ Инфра-М, 2013. - режим доступа <a href="http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=391146">http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=391146</a> 2. Управление проектами: учебное пособие/Поташева Г.А. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. Режим доступа <a href="http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=504494">http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=504494</a>
2	Тема 5. Источники информации для принятия решений по управлению проектами, 24 час.	1. Павлов, А. Н. Управление проектами на основе стандарта РМІ РМВОК. Изложение методологии и опыт применения / А. Н. Павлов. - 4-е изд., испр. и доп. - М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2014. - <a href="http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=502573">http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=502573</a> 2. Информационные технологии управления проектами: Учебное пособие / Н.М. Светлов, Г.Н. Светлова. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2013. Режим доступа <a href="http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=208539">http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=208539</a>
3	Тема 6. Управление временем проекта, 2 час.	1. Управление проектами: Учебное пособие / М.В. Романова. - М.: ИД ФОРУМ: НИЦ Инфра-М, 2013. - режим доступа <a href="http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=391146">http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=391146</a> 2. Управление проектами: учебное пособие/Поташева Г.А. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. Режим доступа <a href="http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=504494">http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=504494</a>
4	Тема 7. Управление стоимостью проекта, 4 час.	1. Павлов, А. Н. Управление проектами на основе стандарта РМІ РМВОК. Изложение методологии и опыт применения / А. Н. Павлов. - 4-е изд., испр. и доп. - М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2014. - <a href="http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=502573">http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=502573</a> 2. Информационные технологии управления проектами: Учебное пособие / Н.М. Светлов, Г.Н. Светлова. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2013. Режим доступа <a href="http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=208539">http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=208539</a>
5	Тема 8. Управление рисками проекта, 4 час.	1. Управление проектами: Учебное пособие / М.В. Романова. - М.: ИД ФОРУМ: НИЦ Инфра-М, 2013. - режим доступа <a href="http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=391146">http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=391146</a> 2. Управление проектами: учебное пособие/Поташева Г.А. - М.: НИЦ ИНФРА-М,



		2016. Режим доступа <a href="http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=504494">http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=504494</a> 3. Управление проектами: Учебное пособие / Ю.И. Попов, О.В. Яковенко. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. Режим доступа <a href="http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=492857">http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=492857</a>
6	Тема 9. Контроль и регулирование проекта, 2 час.	1. Павлов, А. Н. Управление проектами на основе стандарта РМІ РМВОК. Изложение методологии и опыт применения / А. Н. Павлов. - 4-е изд., испр. и доп. - М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2014. - <a href="http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=502573">http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=502573</a> 2. Информационные технологии управления проектами: Учебное пособие / Н.М. Светлов, Г.Н. Светлова. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2013. Режим доступа <a href="http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=208539">http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=208539</a>
	Групповой (индивидуальный) проект, 14 час.	. Павлов, А. Н. Управление проектами на основе стандарта РМІ РМВОК. Изложение методологии и опыт применения / А. Н. Павлов. - 4-е изд., испр. и доп. - М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2014. - <a href="http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=502573">http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=502573</a> 2. Информационные технологии управления проектами: Учебное пособие / Н.М. Светлов, Г.Н. Светлова. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2013. Режим доступа <a href="http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=208539">http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=208539</a> 3. Управление проектами: учебное пособие/Поташева Г.А. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. Режим доступа <a href="http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=504494">http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=504494</a>
<b>Модуль 2 Проектирование и управление качеством услуг</b>		
7	Тема 1 Понятие и сущность сервиса и сервисо-ориентированного бизнеса, 4 час.	1. Павлов, А. Н. Управление проектами на основе стандарта РМІ РМВОК. Изложение методологии и опыт применения / А. Н. Павлов. - 4-е изд., испр. и доп. - М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2014. - <a href="http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=502573">http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=502573</a> 2. Информационные технологии управления проектами: Учебное пособие / Н.М. Светлов, Г.Н. Светлова. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2013. Режим доступа <a href="http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=208539">http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=208539</a> 3. Недякин, Максим Искренний сервис, М.; Манн, Иванов и Фарбер, 2016
8	Тема 2. Основы управления качеством проекта, 4 час.	1. Управление проектами: Учебное пособие / М.В. Романова. - М.: ИД ФОРУМ: НИЦ Инфра-М, 2013. - режим доступа <a href="http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=391146">http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=391146</a> 2. Управление проектами: учебное пособие/Поташева Г.А. - М.: НИЦ ИНФРА-М,



		2016. Режим доступа <a href="http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=504494">http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=504494</a> 3. Управление проектами: Учебное пособие / Ю.И. Попов, О.В. Яковенко. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. Режим доступа <a href="http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=492857">http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=492857</a>
	<b>Тема 3. Сертификация бизнеса, 4 час.</b>	1. Павлов, А. Н. Управление проектами на основе стандарта РМІ РМВОК. Изложение методологии и опыт применения / А. Н. Павлов. - 4-е изд., испр. и доп. - М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2014. - <a href="http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=502573">http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=502573</a> 2. Информационные технологии управления проектами: Учебное пособие / Н.М. Светлов, Г.Н. Светлова. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2013. Режим доступа <a href="http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=208539">http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=208539</a>
9	<b>Тема 5. Взаимоотношения с клиентами и проектирование управления потребительской лояльностью, 4 час.</b>	1. Управление проектами: Учебное пособие / М.В. Романова. - М.: ИД ФОРУМ: НИЦ Инфра-М, 2013. - режим доступа <a href="http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=391146">http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=391146</a> 2. Управление проектами: учебное пособие/Поташева Г.А. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. Режим доступа <a href="http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=504494">http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=504494</a> 3. Управление проектами: Учебное пособие / Ю.И. пов, О.В. Яковенко. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. Режим доступа <a href="http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=492857">http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=492857</a> 4. Недякин, Максим Искренний сервис, М.; Манн, Иванов и Фарбер, 2016
10	<b>Тема 6. Управление ресурсами, 10 час.</b>	1. Павлов, А. Н. Управление проектами на основе стандарта РМІ РМВОК. Изложение методологии и опыт применения / А. Н. Павлов. - 4-е изд., испр. и доп. - М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2014. - <a href="http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=502573">http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=502573</a> 2. Информационные технологии управления проектами: Учебное пособие / Н.М. Светлов, Г.Н. Светлова. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2013. Режим доступа <a href="http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=208539">http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=208539</a>
11	<b>Тема 7. Проектирование сервиса, 4 час.</b>	1. Управление проектами: Учебное пособие / М.В. Романова. - М.: ИД ФОРУМ: НИЦ Инфра-М, 2013. - режим доступа <a href="http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=391146">http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=391146</a> 2. Управление проектами: учебное пособие/Поташева Г.А. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. Режим доступа <a href="http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=504494">http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=504494</a> 3. Управление проектами: Учебное пособие / Ю.И. Попов, О.В. Яковенко. - М.: НИЦ



		ИНФРА-М, 2015. Режим доступа <a href="http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=492857">http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=492857</a> 4. Недякин, Максим Искренний сервис, М.; Манн, Иванов и Фарбер, 2016
12	Групповой (индивидуальный) проект, 58 час.	. Павлов, А. Н. Управление проектами на основе стандарта РМІ РМВОК. Изложение методологии и опыт применения / А. Н. Павлов. - 4-е изд., испр. и доп. - М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2014. - <a href="http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=502573">http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=502573</a> 2. Информационные технологии управления проектами: Учебное пособие / Н.М. Светлов, Г.Н. Светлова. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2013. Режим доступа <a href="http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=208539">http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=208539</a> 3. Управление проектами: учебное пособие/Поташева Г.А. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. Режим доступа <a href="http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=504494">http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=504494</a>

### Заочная форма обучения

№ п/п	Тема, трудоемкость в акад.ч.	Учебно-методическое обеспечение
<b>Модуль 1 Организационно-экономические основы управления проектами</b>		
1	Тема 4. Планирование проекта, 24 час.	1. Управление проектами: Учебное пособие / М.В. Романова. - М.: ИД ФОРУМ: НИЦ Инфра-М, 2013. - режим доступа <a href="http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=391146">http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=391146</a> 2. Управление проектами: учебное пособие/Поташева Г.А. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. Режим доступа <a href="http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=504494">http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=504494</a>
2	Тема 5. Источники информации для принятия решений по управлению проектами, 16 час.	1. Павлов, А. Н. Управление проектами на основе стандарта РМІ РМВОК. Изложение методологии и опыт применения / А. Н. Павлов. - 4-е изд., испр. и доп. - М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2014. - <a href="http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=502573">http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=502573</a> 2. Информационные технологии управления проектами: Учебное пособие / Н.М. Светлов, Г.Н. Светлова. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2013. Режим доступа <a href="http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=208539">http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=208539</a>
3	Тема 6. Управление временем проекта, 16 час.	1. Управление проектами: Учебное пособие / М.В. Романова. - М.: ИД ФОРУМ: НИЦ Инфра-М, 2013. - режим доступа <a href="http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=391146">http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=391146</a> 2. Управление проектами: учебное пособие/Поташева Г.А. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. Режим доступа <a href="http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=504494">http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=504494</a>
4	Тема 7. Управление стоимостью проекта,	1. Павлов, А. Н. Управление проектами на ос-



	8 час.	нове стандарта РМІ РМВОК. Изложение методологии и опыт применения / А. Н. Павлов. - 4-е изд., испр. и доп. - М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2014. - <a href="http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=502573">http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=502573</a> 2. Информационные технологии управления проектами: Учебное пособие / Н.М. Светлов, Г.Н. Светлова. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2013. Режим доступа <a href="http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=208539">http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=208539</a>
5	Тема 8. Управление рисками проекта, 8 час.	1. Управление проектами: Учебное пособие / М.В. Романова. - М.: ИД ФОРУМ: НИЦ Инфра-М, 2013. - режим доступа <a href="http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=391146">http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=391146</a> 2. Управление проектами: учебное пособие/Поташева Г.А. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. Режим доступа <a href="http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=504494">http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=504494</a> 3. Управление проектами: Учебное пособие / Ю.И. Попов, О.В. Яковенко. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. Режим доступа <a href="http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=492857">http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=492857</a>
6	Тема 9. Контроль и регулирование проекта, 8 час.	1. Павлов, А. Н. Управление проектами на основе стандарта РМІ РМВОК. Изложение методологии и опыт применения / А. Н. Павлов. - 4-е изд., испр. и доп. - М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2014. - <a href="http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=502573">http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=502573</a> 2. Информационные технологии управления проектами: Учебное пособие / Н.М. Светлов, Г.Н. Светлова. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2013. Режим доступа <a href="http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=208539">http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=208539</a>
7	Тема 10. Управление коммуникациями и завершением проекта, 8 час.	1. Управление проектами: Учебное пособие / М.В. Романова. - М.: ИД ФОРУМ: НИЦ Инфра-М, 2013. - режим доступа <a href="http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=391146">http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=391146</a> 2. Управление проектами: учебное пособие/Поташева Г.А. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. Режим доступа <a href="http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=504494">http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=504494</a> 3. Управление проектами: Учебное пособие / Ю.И. Попов, О.В. Яковенко. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. Режим доступа <a href="http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=492857">http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=492857</a>
8	Групповой (индивидуальный) проект, 4 час.	1. Павлов, А. Н. Управление проектами на основе стандарта РМІ РМВОК. Изложение методологии и опыт применения / А. Н. Павлов. - 4-е изд., испр. и доп. - М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2014. - <a href="http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=502573">http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=502573</a> 2. Информационные технологии управления

		<p>проектами: Учебное пособие / Н.М. Светлов, Г.Н. Светлова. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2013. Режим доступа <a href="http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=208539">http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=208539</a></p> <p>3. Управление проектами: учебное пособие/Поташева Г.А. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. Режим доступа <a href="http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=504494">http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=504494</a></p>
<b>Модуль 2 Проектирование и управление качеством услуг</b>		
9	<b>Тема 1 Понятие и сущность сервиса и сервисо-ориентированного бизнеса, 10 час.</b>	<p>1. Павлов, А. Н. Управление проектами на основе стандарта РМІ РМВОК. Изложение методологии и опыт применения / А. Н. Павлов. - 4-е изд., испр. и доп. - М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2014. - <a href="http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=502573">http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=502573</a></p> <p>2. Информационные технологии управления проектами: Учебное пособие / Н.М. Светлов, Г.Н. Светлова. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2013. Режим доступа <a href="http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=208539">http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=208539</a></p> <p>3. Недякин, Максим Искренний сервис, М.; Манн, Иванов и Фарбер, 2016</p>
10	<b>Тема 2. Основы управления качеством проекта, 18 час.</b>	<p>1. Управление проектами: Учебное пособие / М.В. Романова. - М.: ИД ФОРУМ: НИЦ Инфра-М, 2013. - режим доступа <a href="http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=391146">http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=391146</a></p> <p>2. Управление проектами: учебное пособие/Поташева Г.А. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. Режим доступа <a href="http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=504494">http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=504494</a></p> <p>3. Управление проектами: Учебное пособие / Ю.И. Попов, О.В. Яковенко. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. Режим доступа <a href="http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=492857">http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=492857</a></p>
11	<b>Тема 3. Сертификация бизнеса, 10 час.</b>	<p>1. Павлов, А. Н. Управление проектами на основе стандарта РМІ РМВОК. Изложение методологии и опыт применения / А. Н. Павлов. - 4-е изд., испр. и доп. - М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2014. - <a href="http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=502573">http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=502573</a></p> <p>2. Информационные технологии управления проектами: Учебное пособие / Н.М. Светлов, Г.Н. Светлова. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2013. Режим доступа <a href="http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=208539">http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=208539</a></p>
12	<b>Тема 5. Взаимоотношения с клиентами и проектирование управления потребительской лояльностью, 26 час.</b>	<p>1. Управление проектами: Учебное пособие / М.В. Романова. - М.: ИД ФОРУМ: НИЦ Инфра-М, 2013. - режим доступа <a href="http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=391146">http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=391146</a></p> <p>2. Управление проектами: учебное пособие/Поташева Г.А. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. Режим доступа</p>





		<p><a href="http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=504494">http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=504494</a> 3. Управление проектами: Учебное пособие / Ю.И. пов, О.В. Яковенко. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. Режим доступа <a href="http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=492857">http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=492857</a> 4. Недякин, Максим Искренний сервис, М.; Манн, Иванов и Фарбер, 2016</p>
13	Тема 6. Управление ресурсами, 28 час.	<p>1. Павлов, А. Н. Управление проектами на основе стандарта РМІ РМВОК. Изложение методологии и опыт применения / А. Н. Павлов. - 4-е изд., испр. и доп. - М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2014. - <a href="http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=502573">http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=502573</a> 2. Информационные технологии управления проектами: Учебное пособие / Н.М. Светлов, Г.Н. Светлова. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2013. Режим доступа <a href="http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=208539">http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=208539</a></p>
14	Тема 7. Проектирование сервиса, 10 час.	<p>1. Управление проектами: Учебное пособие / М.В. Романова. - М.: ИД ФОРУМ: НИЦ Инфра-М, 2013. - режим доступа <a href="http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=391146">http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=391146</a> 2. Управление проектами: учебное пособие/Поташева Г.А. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. Режим доступа <a href="http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=504494">http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=504494</a> 3. Управление проектами: Учебное пособие / Ю.И. Попов, О.В. Яковенко. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. Режим доступа <a href="http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=492857">http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=492857</a> 4. Недякин, Максим Искренний сервис, М.; Манн, Иванов и Фарбер, 2016</p>
15	Групповой (индивидуальный) проект, 28 час.	<p>1. Павлов, А. Н. Управление проектами на основе стандарта РМІ РМВОК. Изложение методологии и опыт применения / А. Н. Павлов. - 4-е изд., испр. и доп. - М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2014. - <a href="http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=502573">http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=502573</a> 2. Информационные технологии управления проектами: Учебное пособие / Н.М. Светлов, Г.Н. Светлова. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2013. Режим доступа <a href="http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=208539">http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=208539</a> 3. Управление проектами: учебное пособие/Поташева Г.А. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. Режим доступа <a href="http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=504494">http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=504494</a></p>

**7. Фонд оценочных средств для проведения текущей и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю)**

### 7.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы

№ пп	Индекс компетенции, индикатора достижения компетенции	Содержание компетенции (индикатора достижения компетенции)	Раздел дисциплины, обеспечивающий формирование компетенции (индикатора достижения компетенции)	В результате изучения раздела дисциплины, обеспечивающего формирование компетенции (индикатора достижения компетенции) обучающийся должен:		
				знать	уметь	владеть
1.	УК-2	способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений	Модуль 1,2	- теоретические основы определения целей, задач и структуры проекта	- формировать основные разделы сводного плана проекта, исходя из действующих правовых норм имеющихся ресурсов и ограничений	- навыками обоснования принятых решений по проекту
	УК-2.1	Определяет связи между поставленными задачами и ожидаемые результаты их решения, формулирует проблему, решение которой напрямую связано с достижением цели проекта	Раздел 1	- основные этапы создания проекта, алгоритм внедрения технологического процесса с целью его успешной реализации применительно к специфике индустрии гостеприимства	- определять связи между поставленными задачами и ожидаемыми результатами их решения, формулировать проблему, решение которой напрямую связано с достижением цели проекта применительно к специфике индустрии гостеприимства	- навыками создания проекта, алгоритма внедрения технологического процесса с целью его успешной реализации применительно к специфике индустрии гостеприимства
	УК-2.2	В рамках поставленных задач определяет имеющиеся ресурсы и ограничения, действующие правовые нормы	Раздел 1	- ресурсы и ограничения, правовые нормы, действующие в сфере гостеприимства и общественного питания	- выявлять ресурсы и ограничения, действующие правовые нормы применительно к сфере индустрии гостеприимства и общественного питания	- навыками выявления ресурсов и ограничений, действующих правовых норм применительно к сфере индустрии гостеприимства и общественного питания
	УК-2.3	Оценивает решение поставленных задач в зоне своей ответственности в	Раздел 1	- специфику функционирования структурных подразделений, возмож-	- оценивать решение поставленных задач в зоне своей ответственности в	- навыками оценки решения поставленных задач в зоне своей от-





		соответствии с запланированными результатами контроля, при необходимости корректирует способы решения задач		ные пути решения поставленных задач в зоне своей ответственности в соответствии с запланированными результатами контроля, при необходимости способы решения задач применительно к сфере индустрии гостеприимства и общественного питания	соответствии с запланированными результатами контроля, при необходимости корректировать способы решения задач применительно к сфере индустрии гостеприимства и общественного питания	ветственности в соответствии с запланированными результатами контроля, при необходимости корректировки способов решения задач применительно к сфере индустрии гостеприимства и общественного питания
2.	<b>ПК-6</b>	<b>Способен проектировать объекты профессиональной деятельности</b>	Раздел 2	- <b>теоретические основы проектирования объектов профессиональной деятельности</b>	- <b>способен проектировать объекты профессиональной деятельности</b>	- <b>навыками проектирования объектов профессиональной деятельности</b>
	ПК-6.1	Определяет цели и задачи проекта, составляет технико-экономическое обоснование проектов, реализуемых организациями избранной сферы профессиональной деятельности	Раздел 2	- процессы и инструменты управления различными функциональными областями проектами; современные программные средства и информационные технологии, используемые в управлении проектами	- определять цели, задачи и структуру проекта; - составлять технико-экономическое обоснование проектов в гостиничной деятельности и деятельности предприятий питания	- навыком календарного планирования; - навыком структурной декомпозиции работ: матрица ответственности, матрица отчетности и пр.
	ПК-6.2	Осуществляет процесс проектирования и реализации проектов в организациях избранной сферы профессиональной деятельности.		- технологический процесс планирования проекта; - информационное обеспечение управления проектами: состав, структура, характеристики	- рассчитывать календарный план осуществления проекта; - формировать основные разделы сводного плана проекта; - анализировать риски проекта	- навык использования современных программных средств и информационных технологий, используемых в управлении проектами, в том числе Project Management Institute; - навыками командной работы в проектах;



<p>задачами и ожидаемыми результатами их решения, формулировать проблему, решение которой напрямую связано с достижением цели проекта применительно к специфике индустрии гостеприимства; выявлять ресурсы и ограничения, действующие правовые нормы применительно к сфере индустрии гостеприимства и общественного питания; оценивать решение поставленных задач в зоне своей ответственности в соответствии с запланированными результатами контроля, при необходимости корректировать способы решения задач применительно к сфере индустрии гостеприимства и общественного питания.</p> <p>Владение навыками создания проекта, алгоритма внедрения технологического процесса с целью его успешной реализации применительно к специфике индустрии гостеприимства; навыками выявления ресурсов и ограничений, действующих правовых норм применительно к сфере индустрии гостеприимства и общественного питания; навыками оценки решения поставленных задач в зоне своей ответственности в соответствии с запланированными результатами контроля, при необходимости корректировки способов решения задач применительно к сфере индустрии гостеприимства и общественного питания.</p>		<p>умение определять связи между поставленными задачами и ожидаемыми результатами их решения, формулировать проблему, решение которой напрямую связано с достижением цели проекта применительно к специфике индустрии гостеприимства; выявлять ресурсы и ограничения, действующие правовые нормы применительно к сфере индустрии гостеприимства и общественного питания; оценивать решение поставленных задач в зоне своей ответственности в соответствии с запланированными результатами контроля, при необходимости корректировать способы решения задач применительно к сфере индустрии гостеприимства и общественного питания.</p> <p>Студент демонстрирует владение навыками создания проекта, алгоритма внедрения технологического процесса с целью его успешной реализации применительно к специфике индустрии гостеприимства; навыками выявления ресурсов и ограничений, действующих правовых норм применительно к сфере индустрии гостеприимства и общественного питания; навыками оценки решения поставленных задач в зоне своей ответственности в соответствии с запланированными результатами контроля, при необходимости корректировки способов решения задач применительно к сфере индустрии гостеприимства и общественного питания.</p>	
<p>Знание теоретических основ проектирования объектов профессиональной деятельности; процессов и инструментов управления</p>	<p>Тестирование Решение задач Защита групповых проектов</p>	<p>Студент демонстрирует знание теоретических основ проектирования объектов профессиональной деятельности; процессов и</p>	<p>Закрепление способности проектировать объекты профессиональной деятельности; определять цели</p>



<p>различными функциональными областями проекта; современных программных средств и информационных технологий, используемых в управлении проектами; технологических процессов планирования проекта; информационных обеспечений управления проектами: состав, структура, характеристики.</p> <p>Умение способен проектировать объекты профессиональной деятельности; определять цели, задачи и структуру проекта; составлять технико-экономическое обоснование проектов в гостиничной деятельности и деятельности предприятий питания; рассчитывать календарный план осуществления проекта; формировать основные разделы сводного плана проекта; анализировать риски проекта.</p> <p>Владение навыками проектирования объектов профессиональной деятельности; навыком календарного планирования; навыком структурной декомпозиции работ: матрица ответственности, матрица отчетности и пр.; навык использования современных программных средств и информационных технологий, используемых в управлении проектами, в том числе Project Management Institute; навыками командной работы в проектах; способностью помогать участникам проекта во всех функциональных областях управления проектами.</p>		<p>инструментов управления различными функциональными областями проекта; современных программных средств и информационных технологий, используемых в управлении проектами; технологических процессов планирования проекта; информационных обеспечений управления проектами: состав, структура, характеристики.</p> <p>Студент демонстрирует умение способен проектировать объекты профессиональной деятельности; определять цели, задачи и структуру проекта; составлять технико-экономическое обоснование проектов в гостиничной деятельности и деятельности предприятий питания; рассчитывать календарный план осуществления проекта; формировать основные разделы сводного плана проекта; анализировать риски проекта.</p> <p>Студент демонстрирует владение навыками проектирования объектов профессиональной деятельности; навыком календарного планирования; навыком структурной декомпозиции работ: матрица ответственности, матрица отчетности и пр.; навык использования современных программных средств и информационных технологий, используемых в управлении проектами, в том числе Project Management Institute; навыками командной работы в проектах; способностью помогать участникам проекта во всех функциональных областях управления проектами.</p>	<p>и задачи проекта, составлять технико-экономическое обоснование проектов, реализуемых организациями избранной сферы профессиональной деятельности; осуществлять процесс проектирования и реализации проектов в организациях избранной сферы профессиональной деятельности..</p>
--	--	--	---



## Критерии и шкала оценивания освоения этапов компетенций на промежуточной аттестации

Контроль промежуточной успеваемости студентов по дисциплине строится на балльно-рейтинговой системе и заключается в суммировании баллов, полученных студентом по результатам текущего контроля и за посещаемость занятий.

Текущий контроль реализуется в формах тестирования, оценки качества и активности работы на практических занятиях, анализа добросовестности и самостоятельности при написании творческих работ, решения задач, посещаемости занятий и т.д. В семестре по дисциплине устанавливаются мероприятия текущего контроля успеваемости (4 «контрольных точки»). Выполнение всех заданий текущего контроля является обязательным для студента и является основанием для допуска к промежуточной аттестации.

Результаты промежуточной аттестации определяются оценками "отлично", "хорошо", "удовлетворительно", "неудовлетворительно" (форма промежуточной аттестации – экзамен или дифференцированный зачет) и "зачтено", "не зачтено" (форма промежуточной аттестации – зачет).

В соответствии с «Положением о проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по образовательным программам высшего образования - программам бакалавриата и программам магистратуры, реализуемым по федеральным государственным образовательным стандартам» рейтинговая оценка студентов по каждой учебной дисциплине независимо от ее общей трудоемкости, определяется по 100-балльной шкале в каждом семестре. Распределение баллов рейтинговой оценки между видами контроля рекомендуется устанавливать в следующем соотношении:

Посещаемость – посещение занятий лекционного типа и занятий семинарского типа оценивается накопительно следующим образом: максимальное количество баллов, отводимых на учет посещаемости (30 баллов), делится на количество лекций и практических занятий по дисциплине. Полученное значение определяет количество баллов, набираемых студентом за посещение одного занятия.

Успеваемость – оценка успеваемости выставляется за выполнение заданий текущего контроля по дисциплине. Как правило, в семестре 4 мероприятия текущего контроля (4 «контрольных точки»), причем выполнение всех 4 заданий текущего контроля является обязательным для студента. При обнаружении преподавателем в выполненном студентом задании плагиата данное задание оценивается 0 баллов и считается не выполненным.

Практические занятия (между «контрольными точками») проводятся в активной и интерактивной форме (дискуссии по изученному материалу, разбор ситуаций и т.п.), в аудитории или вне аудитории (на выставке, например). Несмотря на то, что преподаватель не оценивает в баллах студента на каждом занятии, в то же время преподаватель фиксирует активность на занятии и при подведении итогов за семестр начисляет от 0 до 5 рейтинговых бонусных баллов за активность на занятиях.

Результаты текущего контроля успеваемости учитываются при выставлении оценки в ходе промежуточной аттестации.

Для допуска к промежуточной аттестации обучающийся должен выполнить все мероприятия текущего контроля по дисциплине (не иметь задолженностей по текущей контролю успеваемости) и набрать в общей сложности не менее 51 балла.

Перевод рейтинговых баллов в итоговую 5 – балльную шкалу оценку осуществляется в соответствии с таблицей.



Баллы за семестр	Автоматическая оценка		Баллы за зачет	Баллы за экзаме-ны	Общая сумма баллов	Итоговая оценка
	за-чет	экзамен				
90-100*	за-чет	5 (отлично)	-	-	90-100	5 (отлично)
71-89*	за-чет	4 (хорошо)	-	0-20	71-89 90-100	4 (хорошо) 5 (отлично)
51-70*	за-чет	3 (удовлетворительно)	-	0-20	51-70 71-89 90	3 (удовлетворительно) 4 (хорошо) 5 (отлично)
50 и менее	недопуск к зачету, экзамену		-	-	50 и менее	2 (неудовлетворительно), незачет

\* при условии выполнения всех заданий текущего контроля успеваемости



## **Виды средств оценивания, применяемых при проведении текущего контроля и шкалы оценки уровня знаний, умений и навыков при выполнении отдельных форм текущего контроля**

Для оценки учебных достижений обучающихся используется балльно-рейтинговая технология, которая основана на единых требованиях к студентам, предполагающих в процессе изучения дисциплины прохождение фиксированного количества мероприятий текущего контроля успеваемости.

Балльно-рейтинговая технология оценки успеваемости студентов базируется на следующих принципах:

- реализации компетентного подхода к результатам обучения в образовательном процессе;
- индивидуализации обучения;
- модульном принципе структурирования учебного процесса;
- вариативности форм контроля и гибкой модели оценивания успеваемости студентов;
- открытости процедур контроля и результатов оценки текущей успеваемости студентов;
- единства требований, предъявляемых к работе студентов в ходе освоения программы дисциплины;
- строгом соблюдении исполнительской дисциплины всеми участниками образовательного процесса.

Балльно-рейтинговая система предназначена для повышения мотивации учебной деятельности студентов, для объективности и достоверности оценки уровня их подготовки и используется в качестве одного из элементов управления учебным процессом в университете. Получение баллов позволяет студентам четко понимать механизм формирования оценки по дисциплине, что исключает возможные конфликтные ситуации при получении итоговой оценки; осознавать необходимость систематической и регулярной работы по усвоению учебного материала; стимулировать саморазвитие и самообразование.

Все мероприятия текущего контроля студент должен выполнить и быть аттестован по ним в баллах.

Рейтинговая оценка студентов по каждой учебной дисциплине независимо от ее общей трудоемкости определяется по 100-балльной шкале в каждом семестре. Распределение баллов рейтинговой оценки между видами контроля устанавливается в следующем соотношении:

- посещение учебных занятий (max 30 баллов)
  - текущий контроль успеваемости (max 70 баллов), в том числе:
    - 1 задание текущего контроля (max 10 баллов)
    - 2 задание текущего контроля (max 10 баллов)
    - 3 задание текущего контроля (max 10 баллов)
    - 4 задание текущего контроля (max 35 баллов)
    - бонусные рейтинговые баллы за активность на занятиях
  - по итогам семестра (max 5 баллов)
- } max  
100 баллов

К критериям выставления рейтинговых оценок текущего контроля относятся: основные критерии:

- оценка выполненного группового проекта;
- оценки за письменные работы (рефераты, доклады, решение задач и др.);
- оценки текущей успеваемости по итогам тестирования;



- посещение учебных занятий;
- дополнительные критерии:
  - активность на лекциях и практических занятиях, интерес к изучаемому предмету;
  - владение компьютерными методами изучения предмета, умение готовить презентации, использование Интернет-ресурсов, профессиональных баз данных при подготовке к занятиям и написании письменных работ;
  - обязательное посещение учебных занятий;
  - качество самостоятельной работы студента;
  - участие студента в круглых столах, конференциях, форумах и пр.

Дисциплина «Управление проектами в сфере гостеприимства и общественного питания» разбивается на 4 раздела в каждом семестре. По каждому разделу устанавливаются задания текущего контроля успеваемости. Рейтинговые баллы набираются в течение всего периода обучения по дисциплине и фиксируются путем занесения в **электронный журнал учета посещаемости и успеваемости** на студенческом портале университета.

**Посещаемость** – посещение лекций и практических занятий оценивается накопительно следующим образом: максимальное количество баллов, отводимых на учет посещаемости (30 баллов), делится на количество лекций и практических занятий по дисциплине. Полученное значение определяет количество баллов, набираемых студентом за посещение одного занятия.

**Успеваемость** – оценка успеваемости выставляется за выполнение заданий текущего контроля по дисциплине. Всего в каждом семестре 4 мероприятия текущего контроля (4 «контрольных точки»), причем **выполнение всех 4 заданий текущего контроля является обязательным для студента**. Аттестация по четвертой «контрольной точке» проводится в период последних двух недель семестра в форме презентации группового (индивидуального) проекта на предпоследнем (и последнем – для тех, кто отсутствовал по уважительной причине) практическом занятии с максимальной оценкой в 35 баллов.

Практические занятия (между «контрольными точками») проводятся в активной и интерактивной форме (блиц-опросы по изученному материалу, разбор ситуаций и т.п.), в аудитории или вне аудитории (например, на выставке,). Несмотря на то, что преподаватель не оценивает в баллах студента на практических занятиях, в то же время преподаватель фиксирует активность на занятии и при подведении итогов за семестр начисляет от 0 до 5 **рейтинговых бонусных баллов** за активность на занятиях. Под активностью понимается демонстрация хорошего уровня знаний по дисциплине, что может выражаться в выступлениях на занятиях, ответах на вопросы преподавателя, решении задач, участии в профориентационных мероприятиях и т.д.

При обнаружении преподавателем в выполненном студентом задании плагиата или признаков несамостоятельного выполнения данное задание оценивается 0 баллов и считается не выполненным.



## Виды средств оценивания, применяемых при проведении текущего контроля и шкалы оценки уровня знаний, умений и навыков при выполнении отдельных форм текущего контроля

*Средство оценивания – тестирование*

### Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при решении тестовых заданий

Критерии оценки	оценка
выполнено верно заданий	«5», если (90 – 100)% правильных ответов
	«4», если (70 – 89)% правильных ответов
	«3», если (50 – 69)% правильных ответов
	«2», если менее 50% правильных ответов

*Средство оценивания – решение ситуационных задач (кейсы)*

### Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при решении кейсов (ситуационных задач)

<b>Предел длительности контроля</b>	30 мин.
<b>Критерии оценки</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– формулировка и анализ большинства проблем, заложенных в кейсе (задаче);</li> <li>– демонстрация адекватных аналитических методов при работе с информацией;</li> <li>– использование дополнительных источников информации для решения кейса (задачи);</li> <li>– выполнение всех необходимых расчетов;</li> <li>– подготовка в ходе решения кейса документов, соответствующих требованиям к ним по смыслу и содержанию;</li> <li>– обоснованность выводов, весомость аргументов;</li> <li>– наличие собственных выводов, которые отличают данное решение кейса от других решений</li> </ul>
<b>Показатели оценки</b>	макс 10 баллов
<b>«5», (9 – 10 баллов)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– было сформулировано и проанализировано большинство проблем, заложенных в кейсе (задаче);</li> <li>– были продемонстрированы адекватные аналитические методы при работе с информацией;</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"><li>– были использованы дополнительные источники информации для решения кейса(задачи);</li><li>– были выполнены все необходимые расчеты;</li><li>– подготовленные в ходе решения кейса документы соответствуют требованиям к ним по смыслу и содержанию;</li><li>– выводы обоснованы, аргументы весомы;</li><li>– сделаны собственные выводы, которые отличают данное решение кейса от других решений</li></ul>
<b>«4» (7 – 8 баллов)</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- не совсем полный ответ;;</li><li>- не были выполнены все необходимые расчеты;</li><li>- не было сформулировано и проанализировано большинство проблем, заложенных в кейсе</li></ul>
<b>«3» (5 – 6 баллов)</b>	<p>неполный ответ;:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- не были продемонстрированы адекватные аналитические методы при работе с информацией;</li><li>- не были подготовленные в ходе решения кейса документы, которые соответствуют требованиям к ним по смыслу и содержанию;</li><li>- не были сделаны собственные выводы, которые отличают данное решение кейса от других решений</li></ul>
<b>«2» (меньше 5 баллов)</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>– не было сформулировано и проанализировано большинство проблем, заложенных в кейсе (задаче);</li><li>– не были продемонстрированы адекватные аналитические методы при работе с информацией;</li><li>– не были использованы дополнительные источники информации для решения кейса(задачи);</li><li>– не были выполнены все необходимые расчеты;</li><li>– не подготовленные в ходе решения кейса документы соответствуют требованиям к ним по смыслу и содержанию;</li><li>– выводы не обоснованы,</li><li>– не сделаны собственные выводы, которые отличают данное решение кейса от других решений</li></ul>

*Средство оценивания – групповой проект*

**Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков разработки группового проекта**



**30-35 баллов** – проект соответствует основным требованиям, предъявляемым к работам данного типа: самостоятельность, композиционная стройность: введение (актуальность темы, предмет, объект исследования, цели, задачи), теоретическая и практическая части, заключение; предложенная тема раскрывается ярко, глубоко, аргументировано. При обсуждении участники проекта дают аргументированные, полные ответы.

**25-29 баллов** – проект соответствует основным требованиям, предъявляемым к работам данного типа: введение (актуальность темы, предмет, объект исследования, цели, задачи), теоретическая и практическая части, заключение. Предложенная тема раскрывается ярко, глубоко, аргументировано. При обсуждении участники проекта дают неполные, поверхностные ответы.

**20-24 баллов** – проект соответствует основным требованиям, предъявляемым к работам данного типа: введение (актуальность темы, предмет, объект исследования, цели, задачи), теоретическая и практическая части, заключение. Основные части проекта недостаточно проработаны.

**15-19 баллов** – проект соответствует основным требованиям, предъявляемым к работам данного типа. Предложенная тема раскрыта поверхностно. При обсуждении участники проекта дают поверхностные ответы.

**10-14 баллов** – Предложенная тема раскрыта поверхностно, отсутствуют отдельные элементы введения, заключение; теоретическая и практическая части недостаточно проработаны.

**Менее 10 баллов** – проект не соответствует основным требованиям, предъявляемым к работам данного типа. Работа носит описательный характер



**Виды средств оценивания, применяемых при проведении промежуточной аттестации, и шкалы оценки уровня знаний, умений и навыков при их выполнении**

**Форма промежуточной аттестации – зачет**

**Зачет проводится в письменном виде и включает 1 теоретический вопрос и 1 задачу**

Промежуточная аттестация	Критерии оценивания	Показатели оценивания
«Зачет»	<p><b>Теоретический вопрос:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>– полнота раскрытия содержания вопроса;</li><li>- грамотность изложения в определенной логической последовательности;</li><li>- использование терминологии;</li><li>– демонстрация усвоения ранее изученных сопутствующих вопросов, устойчивость знаний</li></ul> <p><b>Задача:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- правильность и полнота решения,</li><li>- использование различных способов решения,</li><li>- верный алгоритм решения,</li><li>- обоснованность выводов,</li><li>- демонстрация умений и навыков</li></ul>	<p><b>Теоретический вопрос:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>– обучающийся показывает всестороннее и глубокое знание материала,</li><li>– вопрос изложен грамотно, соблюдена определенная логическая последовательность,</li><li>– точно используется терминология, демонстрирует высокую степень усвоения ранее изученных сопутствующих вопросов, устойчивость знаний,</li><li>– подтверждает освоение «знаниевой» составляющей компетенций, предусмотренных программой.</li></ul> <p><b>Задача:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- задача решена правильно и в полном объеме,</li><li>- использованы как минимум 2 различных способа решения,</li><li>- применен верный алгоритм решения,</li><li>- выводы обоснованы и раскрывают суть и содержание задачи,</li><li>- подтверждает овладение умениями и навыками в рамках компетенций, предусмотренных программой</li></ul>
	<p><b>Теоретический вопрос:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>– полнота раскрытия содержания вопроса;</li><li>- грамотность изложения в определенной логической последовательности;</li><li>- использование терминологии;</li></ul>	<p><b>Теоретический вопрос:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>– обучающийся показывает полное знание материала,</li><li>– вопрос изложен достаточно грамотно, однако частично нарушена определен-</li></ul>



<p>«Зачет»</p>	<p>гии;</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- демонстрация усвоения ранее изученных сопутствующих вопросов, устойчивость знаний</li></ul> <p><b>Задача:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- правильность и полнота решения,</li><li>- использование различных способов решения,</li><li>- верный алгоритм решения,</li><li>- обоснованность выводов,</li><li>- демонстрация умений и навыков</li></ul>	<p>ная логическая последовательность,</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- терминология используется не совсем точно,</li><li>- демонстрирует хорошую степень усвоения ранее изученных сопутствующих вопросов, устойчивость знаний,</li><li>- в целом подтверждает освоение «знаниевой» составляющей компетенций, предусмотренных программой.</li></ul> <p><b>Задача:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- задача решена в целом правильно</li><li>- использованы как минимум 2 различных способа решения,</li><li>- алгоритм решения в целом верный,</li><li>- выводы обоснованы, но не полностью раскрывают суть и содержание задачи,</li><li>- в целом продемонстрированы необходимые умения и навыки в рамках компетенций, предусмотренных программой</li></ul>
<p>«Зачет»</p>	<p><b>Теоретический вопрос:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- полнота раскрытия содержания вопроса;</li><li>- грамотность изложения в определенной логической последовательности;</li><li>- использование терминологии;</li><li>- демонстрация усвоения ранее изученных сопутствующих вопросов, устойчивость знаний</li></ul> <p><b>Задача:</b></p>	<p><b>Теоретический вопрос:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- неполно или непоследовательно раскрыто содержание вопроса, но показано общее его понимание и продемонстрированы знания, достаточные для дальнейшего усвоения материала;</li><li>- усвоены основные категории по излагаемому вопросу,</li><li>- имелись затруднения или допущены ошибки в определении понятий, использовании терминологии,</li><li>- подтверждено освоение «знаниевой» составляющей компетенций, предусмотренных программой, на минимально допустимом уровне</li></ul> <p><b>Задача:</b></p>



	<ul style="list-style-type: none"><li>- правильность и полнота решения,</li><li>- использование различных способов решения,</li><li>- верный алгоритм решения,</li><li>- обоснованность выводов,</li><li>- демонстрация умений и навыков</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- задача решена, но не в полном объеме,</li><li>- алгоритм решения в целом верный,</li><li>- выводы неполные, сделаны по отдельным элементам задачи,</li><li>- подтверждено овладение умениями и навыками, предусмотренными компетенциями программы, на минимально допустимом уровне</li></ul>
«Незачет»	<p><b>Теоретический вопрос:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- полнота раскрытия содержания вопроса;</li><li>- грамотность изложения в определенной логической последовательности;</li><li>- использование терминологии;</li><li>- демонстрация усвоения ранее изученных сопутствующих вопросов, устойчивость знаний</li></ul> <p><b>Задача:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- правильность и полнота решения,</li><li>- использование различных способов решения,</li><li>- верный алгоритм решения,</li><li>- обоснованность выводов,</li><li>- демонстрация умений и навыков</li></ul>	<p><b>Теоретический вопрос:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- не раскрыто основное содержание вопроса;</li><li>- обнаружено незнание или непонимание большей или наиболее важной части вопроса;</li><li>- допущены серьезные ошибки в определении понятий, терминология использована неверно или не использована,</li><li>- обучающийся имеет существенные пробелы в знании ранее изученных сопутствующих вопросов,</li><li>- не подтверждает освоение «знаниевой» составляющей компетенций, предусмотренных программой</li></ul> <p><b>Задача:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- задача не решена</li></ul>

Форма промежуточной аттестации – экзамен.

Экзамен проводится в письменном виде и включает 1 теоретический вопрос и 2 задачи



Оценка	Критерии оценивания	Показатели оценивания
<p style="text-align: center;"><b>5</b> «отлично»</p>	<p><b>Теоретический вопрос:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>– полнота раскрытия содержания вопроса;</li><li>- грамотность изложения в определенной логической последовательности;</li><li>- использование терминологии;</li><li>– демонстрация усвоения ранее изученных сопутствующих вопросов, устойчивость знаний</li></ul> <p><b>Задача 1:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- правильность и полнота решения,</li><li>- использование различных способов решения,</li><li>- верный алгоритм решения,</li><li>- обоснованность выводов,</li><li>- демонстрация умений и навыков</li></ul> <p><b>Задача 2 (ситуационная):</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- формулировка и анализ проблем, заложенных в кейсе (задаче);</li><li>– использование аналитических методов при работе с информацией;</li><li>– использование дополнительных источников информации для решения кейса(задачи);</li><li>– были выполнены все необходимые расчеты;</li><li>–соответствие подготовленных в ходе решения кейса документов требованиям к ним по смыслу и содержанию;</li><li>– обоснованность выводов и аргументов</li></ul>	<p><b>Теоретический вопрос:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- обучающийся показывает всесторонние и глубокие знания программного материала,</li><li>– последовательно и четко отвечает на вопросы билета,</li><li>– демонстрирует способность, делать правильные выводы, проявляет творческие способности в понимании, изложении и использовании программного материала;</li><li>– подтверждает полное освоение компетенций, предусмотренных программой</li></ul> <p><b>Задача 1:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- задача решена правильно и в полном объеме,</li><li>- использованы как минимум 2 различных способа решения,</li><li>- применен верный алгоритм решения,</li><li>- выводы обоснованы и раскрывают суть и содержание задачи,</li><li>- подтверждает овладение умениями и навыками в рамках компетенций, предусмотренных программой</li></ul> <p><b>Задача 2 (ситуационная):</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- сформулированы и проанализированы большинство проблем, заложенных в кейсе (задаче);</li><li>– использует несколько аналитических методов при работе с информацией,</li><li>- использованы дополнительные источники информации для решения кейса(задачи),</li><li>- были выполнены все необходимые расчеты,</li><li>– подготовленные в ходе решения кейса документы соответствуют требованиям к ним по смыслу и содержанию;</li><li>– выводы обоснованы, аргументы весомы,</li><li>- подтверждает овладение умениями и навыками в рамках компетенций, предусмотренных программой</li></ul>

<p style="text-align: center;">4 «хорошо»</p>	<p><b>Теоретический вопрос:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– полнота раскрытия содержания вопроса;</li> <li>- грамотность изложения в определенной логической последовательности;</li> <li>- использование терминологии;</li> <li>– демонстрация усвоения ранее изученных сопутствующих вопросов, устойчивость знаний</li> </ul> <p><b>Задача 1:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- правильность и полнота решения,</li> <li>- использование различных способов решения,</li> <li>- верный алгоритм решения,</li> <li>- обоснованность выводов,</li> <li>- демонстрация умений и навыков</li> </ul> <p><b>Задача 2 (ситуационная):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- формулировка и анализ проблем, заложенных в кейсе (задаче);</li> <li>– использование аналитических методов при работе с информацией;</li> <li>– использование дополнительных источников информации для решения кейса(задачи);</li> <li>– были выполнены все необходимые расчеты;</li> <li>–соответствие подготовленных в ходе решения кейса документов требованиям к ним по смыслу и содержанию;</li> <li>– обоснованность выводов и аргументов</li> </ul>	<p><b>Теоретический вопрос:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- обучающийся показывает достаточно полное знание программного материала, основной и дополнительной литературы;</li> <li>– дает подробный ответ на вопрос билета, допуская некоторые неточности;</li> <li>– демонстрирует хороший уровень освоения материала и в целом подтверждает освоение компетенций, предусмотренных программой</li> </ul> <p><b>Задача 1:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- задача решена в целом правильно,</li> <li>- использованы как минимум 2 различных способа решения,</li> <li>- алгоритм решения в целом верный,</li> <li>- выводы обоснованы, но не полностью раскрывают суть и содержание задачи,</li> <li>- в целом продемонстрированы необходимые умения и навыки в рамках компетенций, предусмотренных программой</li> </ul> <p><b>Задача 2 (ситуационная):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- сформулированы и проанализированы не все проблемы, заложенные в кейсе (задаче);</li> <li>– использует 2-3 аналитических метода при работе с информацией,</li> <li>- не использованы дополнительные источники информации для решения кейса(задачи),</li> <li>- были выполнены большинство необходимых расчетов,</li> <li>– подготовленные в ходе решения кейса документы в основном соответствуют требованиям к ним по смыслу и содержанию;</li> <li>– выводы достаточно обоснованы,</li> <li>- в целом подтверждает овладение умениями и навыками в рамках компетенций, предусмотренных программой</li> </ul>
	<p><b>Теоретический вопрос:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– полнота раскрытия содержания вопроса;</li> </ul>	<p><b>Теоретический вопрос:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– неполно или непоследовательно раскрыто содержание матери-</li> </ul>



<p style="text-align: center;">3 «удовлетворительно»</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- грамотность изложения в определенной логической последовательности;</li> <li>- использование терминологии;</li> <li>- демонстрация усвоения ранее изученных сопутствующих вопросов, устойчивость знаний</li> </ul> <p><b>Задача 1:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- правильность и полнота решения,</li> <li>- использование различных способов решения,</li> <li>- верный алгоритм решения,</li> <li>- обоснованность выводов,</li> <li>- демонстрация умений и навыков</li> </ul> <p><b>Задача 2 (ситуационная):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- формулировка и анализ проблем, заложенных в кейсе (задаче);</li> <li>- использование аналитических методов при работе с информацией;</li> <li>- использование дополнительных источников информации для решения кейса(задачи);</li> <li>- были выполнены все необходимые расчеты;</li> <li>- соответствие подготовленных в ходе решения кейса документов требованиям к ним по смыслу и содержанию;</li> <li>- обоснованность выводов и аргументов</li> </ul>	<p>ала, но показано общее понимание вопроса и продемонстрированы умения, достаточные для дальнейшего усвоения материала;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- усвоены основные категории по рассматриваемому вопросу;</li> <li>- имелись затруднения или допущены ошибки в определении понятий, использовании терминологии,</li> <li>- при неполном знании теоретического материала выявлена недостаточная сформированность компетенций</li> </ul> <p><b>Задача 1:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- задача решена, но не в полном объеме,</li> <li>- алгоритм решения в целом верный,</li> <li>- выводы неполные, сделаны по отдельным элементам задачи,</li> <li>- подтверждено овладение умениями и навыками, предусмотренными компетенциями программы, на минимально допустимом уровне</li> </ul> <p><b>Задача 2 (ситуационная):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- сформулированы, но подробно не проанализированы проблемы, заложенные в кейсе (задаче);</li> <li>- использует 1 аналитический метод при работе с информацией,</li> <li>- не использованы дополнительные источники информации для решения кейса (задачи),</li> <li>- были выполнены часть необходимых расчетов,</li> <li>- подготовленные в ходе решения кейса документы не полностью соответствуют требованиям к ним по смыслу и содержанию;</li> <li>- выводы в целом обоснованы,</li> <li>- подтверждено овладение умениями и навыками, предусмотренными компетенциями программы, на минимально допустимом уровне.</li> </ul>
<p style="text-align: center;">2</p>	<p><b>Теоретический вопрос:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- полнота раскрытия содержания вопроса;</li> <li>- грамотность изложения в определенной логической последовательности;</li> <li>- использование</li> </ul>	<p><b>Теоретический вопрос:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- не раскрыто основное содержание вопроса,</li> <li>- обнаружено незнание или непонимание большей или наиболее важной части учебного материала;</li> <li>- допущены ошибки в определении понятий, при использовании</li> </ul>

<p>«неудовлетворительно»</p>	<p>терминологии; – демонстрация усвоения ранее изученных сопутствующих вопросов, устойчивость знаний</p> <p><b>Задача 1:</b> - правильность и полнота решения, - использование различных способов решения, - верный алгоритм решения, - обоснованность выводов, - демонстрация умений и навыков</p> <p><b>Задача 2 (ситуационная):</b> - формулировка и анализ проблем, заложенных в кейсе (задаче); – использование аналитических методов при работе с информацией; – использование дополнительных источников информации для решения кейса(задачи); – были выполнены все необходимые расчеты; – соответствие подготовленных в ходе решения кейса документов требованиям к ним по смыслу и содержанию; – обоснованность выводов и аргументов</p>	<p>терминологии, – обучающийся не способен аргументированно и последовательно его излагать, допускает грубые ошибки, – не подтверждает освоение компетенций, предусмотренных программой</p> <p><b>Задача 1:</b> - задача не решена - не подтверждает освоение компетенций, предусмотренных программой</p> <p><b>Задача 2 (ситуационная):</b> сформулированы, но не проанализированы проблемы, заложенные в кейсе (задаче); – использует неправильно аналитические методы при работе с информацией, - не использованы дополнительные источники информации для решения кейса (задачи), - не была выполнена основная часть необходимых расчетов, – подготовленные в ходе решения кейса документы не соответствуют требованиям к ним по смыслу и содержанию; – выводы не обоснованы, - не подтверждает освоение компетенций, предусмотренных программой</p>
------------------------------	--	---

**7.3. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы.**

Номер недели семестра	Раздел дисциплины, обеспечивающий формирование компетенции (или ее части)	Вид и содержание контрольного задания	Требования к выполнению контрольного задания и срокам сдачи
-----------------------	---	---------------------------------------	---



4/5	Модуль 1.Раздел 1 Управление проектом как основа развития организации	1. Совокупность домашних заданий в виде рефератов, докладов и эссе. Темы выдаются на практических занятиях. 2.Аудиторное тестирование на определение уровня освоения теоретических знаний: 20 тестовых заданий, в каждом задании 3-4 варианта ответа, правильный ответ – 1. Работа выполняется на 4 неделе 5 семестра в аудитории - 60 мин.	1.Своевременность предоставления, полнота раскрытия вопроса. Срок сдачи - еженедельно  2.Критерии оценки тестирования::  20 правильных ответов - десять баллов 18-19 правильных ответов - девять баллов 16-17 правильных ответов – восемь баллов 14-15 правильных ответов – семь баллов 12-13 правильных ответов – шесть баллов 10-11 правильных ответов – пять баллов Менее 10 правильных ответов – повторное тестирование
8/5	Раздел 1 Управление проектом как основа развития организации	1. Совокупность домашних заданий в виде сообщений и докладов. Темы выдаются на практических занятиях.  2.Аудиторное тестирование на определение уровня освоения теоретических знаний и практических умений: 20 тестовых заданий, в каждом задании 3-4 варианта ответа, правильный ответ – 1. Работа выполняется на 8 неделе 5 семестра в аудитории – 60 мин.	1.Своевременность предоставления, полнота раскрытия вопроса. Срок сдачи - еженедельно  2.Критерии оценки тестирования: 20 правильных ответов - десять баллов 19 правильных ответов - девять баллов 18 правильных ответов – восемь баллов 17 правильных ответов – семь баллов 16 правильных ответов – шесть баллов 15 правильных ответов – пять баллов 14 правильных ответов –четыре балла 13 правильных ответов – три балла 12 правильных ответов – 2 балла 11 правильных ответов – 1 балл 10 и менее правильных ответов –



			повторное тестирование
14/5	Раздел 2.Разработка проекта и подсистемы управления проектами	Решение задач, выполнение практических заданий, разбор кейсов	Правильность решения, использование различных способов решения, верный алгоритм решения. Обе задачи решены верно - 10 баллов; одна задача решена верно, во второй есть несущественные недостатки -8 баллов; одна задача решена верно, вторая правильно начата - 6 баллов; обе задачи правильно начаты - 4 балла; одна задача практически решена - 2 балла
18/5	Раздел 1 Управление проектом как основа развития организации  Раздел 2.Разработка проекта и подсистемы управления проектами	Групповой проект выполняется на определение уровня освоения теоретических знаний, получение практических умений Студенты получают задание (на группу от 5 человек), готовят доклад, презентацию не менее 18 слайдов. Работа выполняется на 18 неделе 5 семестра в аудитории – 90 минут.	Проект оценивается следующим образом: Доклад – max 5 баллов; Презентация – max 10 баллов; Защита – max 15 баллов; Действие в команде – max 5 баллов.
4/6	Модуль 2 Проектирование и управление качеством услуг	1. Совокупность домашних заданий в виде сообщений, докладов с презентацией. Темы выдаются на практических занятиях  2.Аудиторное тестирование на выявление уровня освоения теоретических знаний: 20 тестовых заданий, в каждом задании 3-4 варианта ответа, правильный ответ – 1. Работа выполняется	1.Своевременность предоставления, полнота раскрытия вопроса. Срок сдачи - еженедельно  2.Критерии оценки тестирования 20 правильных ответов - десять баллов 19 правильных ответов - девять баллов 18 правильных ответов – восемь баллов 17 правильных ответов – семь баллов 16 правильных ответов – шесть баллов



		на 4 неделе 6 семестра в аудитории - 60 мин.	15 правильных ответов – пять баллов Менее 15 правильных ответов – повторное тестирование
8/6	Модуль 2 Проектирование и управление качеством услуг	1. Совокупность домашних заданий в виде сообщений и докладов. Темы выдаются на практических занятиях  2. Аудиторное тестирование на выявление уровня освоения теоретических знаний: и практических умений 20 тестовых заданий, в каждом задании 3-4 варианта ответа, правильный ответ – 1. Работа выполняется на 8 неделе 6 семестра в аудитории - 60 мин.	1. Своевременность предоставления, полнота раскрытия вопроса. Срок сдачи - еженедельно  2. Критерии оценки тестирования 20 правильных ответов - десять баллов 19 правильных ответов - девять баллов 18 правильных ответов – восемь баллов 17 правильных ответов – семь баллов 16 правильных ответов – шесть баллов 15 правильных ответов – пять баллов 14 правильных ответов – четыре балла 13 правильных ответов – три балла 12 правильных ответов – 2 балла 11 правильных ответов – 1 балл 10 и менее правильных ответов – повторное тестирование
14/6	Модуль 2 Проектирование и управление качеством услуг	Решение задач и выполнение практических заданий, разбор кейсов	Активное участие, выдвижение новых идей, творческий подход к заданиям и разбору ситуаций
18/6	Модуль 2 Проектирование и управление качеством услуг	Групповой проект выполняется на выявление уровня освоения теоретических знаний и практических навыков по курсу, выявление полученных навыков Студенты получают задание (на группу 4 - 5 человек), готовят доклад, презентацию	Подготовка презентации по темам группового проекта. Проект оценивается по 5-ти бальной шкале. Учитываются оригинальность идеи, качество и разнообразие используемых методов анализа и расчета, возможность использования продукта в реальной коммерческой жизни, графическое исполнение проекта в виде презентации из 20 слайдов. Оценка «отлично» подразумевает исполнение проекта с учетом всех

		<p>тацию - не менее 20 слайдов. Работа выполняется на 18 неделе 6 семестра в аудитории – 90 минут.</p>	<p>предъявленных требований, оценка «хорошо»– частичное использование современных методов создания и продвижения продукта на рынок, оценка «удовлетворительно» – неинтересное, неаккуратное исполнение презентационной части проекта, недостаточная разработка идеи и ее воплощения. Оценка «неудовлетворительно»– частичное исполнение проекта, невозможность его реализации в коммерческой деятельности На портале: 26-35 баллов – «отлично», 16-25 баллов – «хорошо», 5-15 баллов – «удовлетворительно», менее 5 баллов – «неудовлетворительно», проект надо переделать и защитить повторно</p>
--	--	--	--

## 1. Тестовые задания

### 1. Основные понятия и определения управления проектами Эволюция управления проектами

1.1. Проект можно определить как:

- а) совокупность мероприятий, направленных на достижение уникальной цели и ограниченных по ресурсам и времени;
- б) систему целей, результатов, технической и организационной документации, материальных, финансовых, трудовых и иных ресурсов, а также управленческих решений и мероприятий по их выполнению;
- в) системный комплекс плановых (финансовых, технологических, организационных и пр. документов, содержащих комплексно-системную модель действий, направленных на достижение оригинальной цели.

1.2. Окружающая среда проекта — это:

- а) совокупность факторов и объектов, непосредственно не принимающих участия в проекте, но влияющих на проект и осуществляющих взаимодействие с проектом и отдельными его элементами;
- б) совокупность всех участников проекта и других физических и юридических лиц, заинтересованных в его результатах;
- в) совокупность независимых хозяйствующих субъектов, взаимодействующих с участниками проекта напрямую.

1.3. Субъекты, самостоятельно реализующие деятельность по проекту или деятельность, результаты которой влияют на проект (взаимодействуют с проектом), — это:

- а) пассивные участники проекта;
- б) активные участники проекта;



в) косвенные участники проекта.

1.4. Руководитель проекта относится:

- а) к активным непосредственным участникам;
- б) пассивным участникам;
- в) пассивным непосредственным участникам;
- г) непосредственным участникам;
- д) пассивным косвенным участникам.

1.5. Инициатором проекта является:

- а) участник, осуществляющий финансирование проекта и заинтересованный в достижении финансовых результатов проекта;
- б) субъект, являющийся носителем основной идеи проекта и инициативы по его реализации.
- в) субъект деятельности, заинтересованный в достижении основной цели результатов проекта;

1.6. Полный перечень базовых элементов управления проектом включает в себя:

- а) ресурсы, работы, результаты;
- б) цели, ресурсы, работы;
- в) время, стоимость, качество;
- г) ресурсы, работы, результаты, риски;
- д) цели и мероприятия по их достижению.

1.7. К видам управленческой деятельности относятся (2 правильных ответа):

- а) анализ;
- б) прогнозирование;
- в) учет;
- г) контроль;
- д) администрирование.

1.8. Планирование проекта — это:

- а) определение оптимального результата при заданных ограничениях времени и ресурсов;
- б) определение путей, методов и средств достижения поставленной цели;
- в) установление слаженных, сбалансированных, гармоничных отношений между участниками совместного труда;
- г) создание стимулирующих условий труда, при которых каждый работник трудится с полной отдачей.

1.9. Основанный на знании объективных законов и опыте, ведущий к практическим результатам творческий акт целенаправленного воздействия субъекта управления на объект — это:

- а) управление;
- б) управление проектом;
- в) администрирование;
- г) координация;
- д) управленческое решение.

## 2. Классификация проектов

2.1. Терминальным проектом можно назвать:

- a) проект организационного развития предприятия
- b) проект строительства автомобильной дороги**
- c) проект по борьбе с незаконным оборотом наркотиков

2.2. Терминальные проекты характеризуют:

- a) неограниченность содержания
- b) четкость и терминальность цели**
- c) гибкость организационной структуры

2.3. Развивающимся проектом можно назвать:

- a) разработку и внедрение информационной корпоративной системы**
- b) управление социально-экономическим развитием мегаполиса
- c) строительство путепровода

2.4. Открытым проектом можно назвать:

- a) разработку и внедрение корпоративной информационной системы;
- b) управление социально-экономическим развитием территориальной системы**
- c) строительство муниципальной поликлиники

2.5. Ограниченным содержанием и конечной целью обладают:

- a) открытые проекты
- b) терминальные проекты**
- c) мультипроекты

2.6. Неограниченным содержанием и конечной целью обладают:

- a) открытые проекты
- b) терминальные проекты
- c) мультипроекты**
- d) никакие из проектов, перечисленных выше

2.7. Неограниченным содержанием и нетерминальными целями обладают:

- a) открытые проекты**
- b) терминальные проекты
- c) мультипроекты

2.8. Установите соответствие

a) основная команда	1. люди и организации, оказывающие влияние на членов основной и расширенной команд и на ход работ по проекту, но не вступающие с ними в прямое сотрудничество
b) расширенная команда	2. группа специалистов и организаций, непосредственно работающих над осуществлением проекта в тесном контакте друг с другом
c) заинтересованные стороны	3. более обширная, чем основная группа, объединяет специалистов и организации, оказывающих содействие членам основной группы, но не участвующих напрямую в осуществлении проекта и достижении его целей



### 3. Классификация проектного управления

#### 3.1. Установите соответствие:

а) Мегапроект	1. проекты, реализуемые сразу в нескольких областях деятельности
б) Смешанные проекты	2. комплексный проект, состоящий из ряда монопроектов и требующий применения многопроектного управления
в) Мультипроект	3. целевые программы, содержащие множество взаимосвязанных проектов, объединенных общей целью, выделенными ресурсами и отпущенными на их выполнение временем

#### 3.2. Мультипроектное управление охватывает:

- а) **несколько одновременно реализуемых проектов**
- б) один большой и сложный проект
- в) функциональную деятельность и деятельность по управлению проектами

#### 3.3. Является ли девелопмент примером системы управления терминальным проектом:

- а) **да**
- б) **нет**

#### 3.4. Девелопментом можно назвать:

- а) приобретение объекта недвижимости для самостоятельного использования;
- б) строительство маслобойного завода
- в) **приобретение объекта недвижимости, его модернизацию и дальнейшую аренду**

#### 3.5. Заполните пропуски в таблице:

Характеристика традиционного управления	Характеристика управления проектом
Стационарное	
Фрагментарное	
Дискретное	
Субъективное	
Линейное	
Внешнее	
Несистемное	

#### 3.6. Выберите наиболее полный список фаз, согласно модели зрелости управления проектами в организации:

- а) **планирование, организация, контроль;**
- б) случайное использование, формальное применение, организации, ориентированные на проекты;
- в) управление проектом, программой, портфелем.

#### 3.7. Какой из элементов, согласно интегрированному подходу, относится к социокультурным аспектам:

- а) **решение проблем;**
- б) масштаб;
- в) расписания;
- г) бюджеты.



3.8. Какой из элементов, согласно интегрированному подходу, относится к техническим аспектам:

- а) **отчеты состояния;**
- б) политика;
- в) ожидания клиента;
- г) управление командой.

3.9.. Согласно традиционному логико-структурному подходу к управлению проектами, предполагается:

- а) интеграция процессов проектного управления и стратегического управления;
- б) систематизация методов;
- в) **анализа заинтересованных сторон, проблем, разработку дерева целей проекта, формулировку основных предположений и факторов риска, определение показателей прогресса и составление логико-структурной схемы проекта.**

#### 4. Базовые элементы управления проектом

4.1. Полный перечень подсистем управления проектом включает в себя:

- а) управление содержанием, управление продолжительностью, управление стоимостью, управление качеством, управление ресурсами, управление рисками, интеграцию проекта;
- б) **управление содержанием, управление продолжительностью, управление стоимостью, управление качеством, управление персоналом, управление материально-техническим обеспечением, управление коммуникациями, управление рисками;**
- в) планирование, организацию, координацию, активизацию, контроль;
- г) анализ, учет, организацию осуществления, администрирование, экспертизу, бухгалтерский и управленческий учет, торги и контракты, отчетность, оценку;
- д) концептуальное проектирование, проектный анализ, реализацию проекта, мониторинг и контроль, завершение проекта.

4.2. Содержание проекта — это:

- а) **совокупность целей, работ и участников проекта;**
- б) перечень целей, работ и ресурсов проекта;
- в) совокупность поставленных целей и связей между ними;
- г) предметная область, ограниченная рамками окружения проекта.

4.3. При управлении продолжительностью проекта используется:

- а) дерево целей;
- б) **сетевая матрица;**
- в) структура стоимости;
- г) дерево решений;
- д) график денежных потоков.

4.4. Команда проекта — это:

- а) совокупность всех заинтересованных в проекте лиц;
- б) **совокупность действующих как единое целое участников проекта, обеспечивающая под руководством проект-менеджера достижение целей проекта;**
- в) персонал проекта.



4.5. В качестве финансового результата проекта можно рассматривать:

- а) стоимость произведенной продукции;
- б) достижение необходимого соотношения между доходами и расходами;
- в) внедрение системы бюджетирования проекта.

4.6. Бюджет проекта — это:

- а) себестоимость продукции проекта;
- б) объем всех затрат, необходимых и достаточных для успешной реализации проекта;
- в) структура, состав и значение статей расходов, необходимых для реализации проекта, и статей доходов, возникающих в результате проекта.

4.7. Полный перечень ключевых аспектов качества проекта включает в себя:

- а) качество, обусловленное соответствием результатов проекта рыночным потребностям и ожиданиям; качество разработки и планирования проекта; качество выполнения работ; качество ресурсного обеспечения проекта;
- б) концентрацию усилий на удовлетворении потребностей клиента, участие высшего руководства в производстве продукции, постоянное совершенствование процессов, системный подход;
- в) планирование качества, обеспечение качества, контроль качества, анализ данных о качестве.

4.8. Управление закупками представляет собой:

- а) деятельность, направленную на обеспечение работ всеми необходимыми материальными ресурсами при соблюдении ранее запланированных сроков и качества;
- б) деятельность по своевременной доставке материальных ресурсов к местам их использования, организацию их приемки, входного контроля, хранения и передачи в использование.
- в) деятельность, направленную на поиск и выбор поставщиков необходимых ресурсов, установление с ними деловых отношений, согласование договорной документации и приобретение прав на использование ресурсов

4.9. Управление запасами представляет собой:

- а) деятельность по поиску и выбору поставщиков ресурсов, по организации и проведению конкурсов (тендеров) на поставку, по управлению контрактами и договорами с поставщиками, по организации поставок, приемки, учета, контроля, хранения и передачи ресурсов в производство;
- б) совокупность процедур, правил и работ, направленных на обеспечение оптимального запаса ресурсов, необходимого для бесперебойного производства работ;
- в) обеспечение своевременности поставок.

4.10. В рамках управления коммуникациями проекта в фазе разработки решаются такие задачи, как:

- а) определение информационных потребностей участников проекта, проектирование структуры документации и баз данных, а также создание проекта информационной системы, включающей схемы аппаратной и программной составляющих;



б) разработка технического задания, разработка технического проекта информационной системы, создание информационной системы, включающей аппаратную и программную составляющие;

в) определение структуры баз данных, разработка проекта локальной вычислительной сети, выбор программного обеспечения, настройка программного обеспечения.

4.11. При анализе и оценке рисков проекта используется:

а) метод критического пути;

**б) метод дерева решений;**

в) симплекс-метод.

4.12. Снизить риски проекта позволяет:

а) функционально-стоимостный анализ;

б) метод сбалансированных показателей;

**в) создание резервов;**

г) календарное планирование;

д) управление конфликтами.

4.13. Субконтрактором является:

а) участник проекта, берущий на себя обязательства перед контрактором за выполнение отдельных работ, предоставление продукции или услуг;

б) участник проекта, которому делегированы полномочия по управлению деятельностью, направленной на достижение целей проекта;

в) юридическое или физическое лицо, являющееся покупателем или пользователем результатов проекта.

4.14. Детальные решения по организационной структуре управления проектом закрепляются:

**а) в положениях о структурных подразделениях, в должностных инструкциях, матрицах разделения административных задач управления, сетевых матрицах, профессиограммах;**

б) календарных планах, сетевых графиках и графиках Гантта;

в) технических спецификациях, технических заданиях и рабочих проектах.

4.15. Деятельность по управлению проектом, направленная на достижение соответствия результатов проекта выявленным потребностям и ожиданиям, представляет собой подсистему:

а) управления содержанием;

б) управления качеством;

в) управления ресурсами;

г) управления рисками;

д) управления персоналом.

4.16. Задача по управлению комплектацией решается в рамках подсистемы:

а) управления коммуникациями;

б) управления содержанием;

в) управления качеством;

г) управления материально-техническим обеспечением;



д) управления рисками.

4.17. В рамках управления стоимостью проекта используются следующие управляющие модели:

- а) организационная структура, штатное расписание, матрица ответственности, сетевая матрица;
- б) структура продукции, структура потребностей (требований к продукции);
- в) структура расходов (дерево стоимости), структура доходов, бюджет, график денежных потоков.

### 5. Жизненный цикл проекта. Основные этапы выполнения проекта

5.1. Общая структура жизненного цикла проекта включает в себя:

- а) прединвестиционную, инвестиционную, эксплуатационную стадии;
- б) предпроектные исследования, проектный анализ, строительство, эксплуатацию;
- в) обоснование инвестиций, разработку бизнес-плана, технико-экономическое обоснование проекта, строительство, освоение производственной мощности, эксплуатацию, завершение проекта;
- г) фазу разработки, фазу реализации.

5.2. Возможность участников проекта воздействовать на него:

- а) в фазе разработки больше, чем в фазе реализации;
- б) в фазе разработки меньше, чем в фазе реализации;
- в) одинакова в фазе реализации и в фазе разработки.

5.3. Какой из видов жизненного цикла проекта ставит оптимизацию выше адаптивности:

- а) прогнозирующие;
- б) адаптивные.

5.4. Установите соответствие

а) водопад	1) повторение одного и того же набора фаз жизненного цикла, таких как планирование, проектирование, построение и оценивание, до тех пор, пока разработка продукта не будет завершена
б) прототипирование	2) разбиение большого объема проектно-конструкторских работ на последовательность более малых составляющих частей
в) инкрементное построение	3) разработка функциональных требований и топологическое проектирование осуществляются одновременно
г) спираль	4) линейное упорядочивание фаз, которые могут быть строго последовательными или в некоторой степени перекрываться, ни одна из фаз обычно не повторяется

5.5. Какие из видов жизненного цикла проекта отвергают детальное планирование:

- а) прогнозирующие;
- б) адаптивные.

5.6. Укажите порядок разделов плана проекта согласно методики ЮНИДО:

8	людские ресурсы	7	организация производства и накладные расходы
11	экономический анализ издержек и	5	место осуществления, строительная



	прибыли		площадка и экологическая оценка
9	планирование и сметная стоимость работ по проекту	4	сырье и материалы
10	финансовая оценка	3	анализ рынка и стратегия маркетинга
6	инженерное проектирование и технология	2	предыстория и основная идея проекта
1	резюме исследования		

5.7. В какую из фаз включаются работы по проведению предпроектных исследований:

- а) в прединвестиционную фазу;
- б) в инвестиционную фазу;
- в) в эксплуатационную фазу.

5.8. Сдача объекта в эксплуатацию является частью:

- а) концептуальной фазы;
- б) фазы разработки проекта;
- в) фазы выполнения проекта;
- г) фазы завершения проекта;
- д) эксплуатационной фазы.

## 6. Характеристика видов деятельности по управлению проектом

6.1. Перечень видов деятельности, обеспечивающих управление проектом, включает в себя:

- а) согласование, визирование, исполнение работ, предоставление информации, подготовку предложений;
- б) инициацию, планирование, обеспечение, контроль;
- в) управление ресурсами, управление работами, управление результатами, управление рисками;**
- г) планирование, организацию, координацию, активизацию, контроль.

6.2. Какую деятельность осуществляют руководители высшего уровня организационной структуры проекта:

- а) управленческую;**
- б) обеспечивающую.

6.3. Что из нижеперечисленного является элементом обеспечивающей деятельности:

- а) активизация;
- б) планирование;**
- в) контроль;
- г) согласование и визирование.

6.4. Что из нижеперечисленного является элементом управленческой деятельности:

- а) предоставление информации;
- б) подготовка предложений;
- в) активизация;**
- г) согласование и визирование.

6.5. Согласно Мескону, Альберту и Хедоури выбор, сделанный только на основе ощущения его правильности, это выбор, обусловленный знаниями или накопленным опытом это:

- a) организационные решения;
- b) интуитивные решения;**
- c) рациональные решения.

6.6. Какой из видов управленческого решения предполагает строгую разработку плана выполнения:

- a) контурные;
- b) структурированные;
- c) алгоритмические.**

6.7. Какой из принципов принятия управленческого решения означает необходимость наличия определенного набора критериев приемлемости решения:

- a) принцип ситуативности;**
- b) принцип проблемности;
- c) принцип элективности;
- d) принцип методологии.

6.8. Разработка альтернативных решений, согласно классической модели принятия управленческого решения, осуществляется на этапе:

- a) постановка проблемы;
- b) выявление ограничений и определение альтернатив;**
- c) принятие решения;
- d) реализация решения;
- e) контроль.

## 7. Окружающая среда и участники проекта

7.1. Установите соответствие

a) Внешнее окружение проекта	1. существует только во время осуществления проекта
b) Внутреннее окружение проекта	2. существует независимо от проекта
c) Дальнее окружение проекта	3. возникает в рамках данного предприятия
d) Ближнее окружение проекта	4. не зависит от конкретного предприятия

7.2. Отметьте элемент дальнего окружения проекта:

- a) развитость рыночной инфраструктуры;**
- b) бюджетные рамки проекта;
- c) руководство предприятия, где осуществляется проект;
- d) технология на предприятии.

7.3. Отметьте элемент внутреннего окружения проекта:

- a) бюджетные рамки проекта;
- b) руководство предприятия, где осуществляется проект;**
- c) методы и средства коммуникации в проекте;



d) технология на предприятии.

7.4. Какой из элементов внутреннего окружения проекта определяет взаимоотношения между основными участниками проекта, распределение прав, ответственности и обязанностей:

- a) организация проекта;
- b) участники проекта;
- c) **социальные условия проекта;**
- d) экономические условия проекта.

7.5. Установите соответствие:

Заказчик	выдвигает главную идею, готовит предварительное обоснование и предложения по осуществлению проекта
Инициатор	определяет основные требования к проекту и обеспечивает его финансирование за счет своих либо привлеченных от спонсоров или инвесторов средств
Менеджер проекта	обеспечивает общий контроль и поддержку проекта
Куратор проекта	несет ответственность за достижение целей проекта в рамках бюджета, в срок и с заданным уровнем качества

7.6. Дополните список конкурентов основных участников проекта:

- a) органы власти;
- b) лицензоры;
- c) консалтинговые, инжиниринговые, юридические и иные организации, вовлеченные в проект;
- d) **общественные группы и население, чьи экономические и внеэкономические интересы затрагивает осуществление проекта**

7.7. Дополните список категорий основных участников проекта в соответствии с их возможностью влиять на проект:

- a) контролируемые;
- b) допускающие возможность влияния на них;
- c) **стребующие высокой признательности.**

## 8. Управление программой и портфелем

8.1. Впишите определение управления программой проектов:

Управление программой проектов — это централизованное координированное управление взаимосвязанными проектами для достижения стратегических выгод и целей программы

8.2. Впишите определение управления портфелем проектов:

Управление портфелем проектов (англ. project portfolio management) — это механизм, предназначенный для трансляции стратегии в портфель проектов для последующей реализации, планирования, анализа и переоценки портфеля с целью эффективного достижения стратегических целей организации.

8.3. Какой из перечисленных аспектов является ключевым для управления программой проектов:





- a) соответствие направлению бизнеса;
- b) бизнес-поддержка и финансирование;
- c) **соответствие организационной стратегии.**

#### 8.4. Установите соответствие

a) Управление программой	1. механизм, предназначенный для трансляции стратегии в портфель проектов для последующей реализации, планирования, анализа и переоценки портфеля с целью эффективного достижения стратегических целей организации
b) Управление портфелем	2. особая методология организации, планирования, руководства, координации трудовых, финансовых и материально-технических ресурсов на протяжении проектного цикла, направленная на эффективное достижение его целей путем применения современных методов, техники и технологии управления для достижения определенных в проекте результатов по составу и объему работ, стоимости, времени, качеству и удовлетворению участников
c) Управление проектом	3. процесс управления несколькими взаимосвязанными проектами, направленный на повышение эффективности использования ресурсов, снижение рисков и успешное завершение каждого проекта

#### 8.5. Укажите иерархию (1 – высший – 5 низший уровень):

1	Стратегический план
5	Подпроект
4	Проект
2	Портфель
3	Программа

### 9. Особенности управления проектами в сфере сервиса

#### 9.1. Аутсорсингом не является:

- a. **использование услуг сторонних компаний для выполнения своих задач;**
- b. заказ производства в регионе с более дешевыми ресурсами;
- c. кооперация;
- d. открытие собственного завода в другом регионе.

#### 9.2. Аутсорсинг как целостная концепция управления, выступает как:

- a. перевод подразделения предприятия в иную организацию-поставщика услуг;
- b. **передача контроля за выполнением какой-либо функции компании, специализирующейся в данной сфере;**
- c. ограничение числа уровней управления;
- d. сокращение и/или сжатие организации.

#### 9.3. Экстернализация представляет собой:

- a. **перевод подразделения предприятия в иную организацию-поставщика услуг;**
- b. передача контроля за выполнением какой-либо функции компании, специализирующейся в данной сфере;
- c. ограничение числа уровней управления;
- d. сокращение и/или сжатие организации.

9.4. Максимальный или полный аутсорсинг представляет собой передачу поставщику услуг на время действия контракта:

- a. **преимущественную часть активов, относящихся к основной деятельности;**
- b. комплекса определенных функциональных процессов;
- c. информационные системы и платформы;
- d. долю в акционерном капитале партнера.

9.5. Частичный или выборочный аутсорсинг представляет собой передачу поставщику услуг на время действия контракта:

- a. большую часть активов, относящихся к основной деятельности;
- b. **комплекса определенных функциональных процессов;**
- c. информационные системы и платформы;
- d. долю в акционерном капитале партнера.

9.6. Промежуточный аутсорсинг представляет собой передачу поставщику услуг на время действия контракта:

- a. активов, относящихся к основной деятельности;
- b. комплекса определенных функциональных процессов;
- c. **информационные системы и платформы;**
- d. долю в акционерном капитале партнера.

9.7. Трансформационный аутсорсинг предполагает, что:

- a. **организация приглашает поставщика услуг, который полностью реорганизует работу подразделения;**
- b. персонал и активы клиента будут переданы совместному предприятию, а не поставщику услуг;
- c. клиент или поставщик получает долю в акционерном капитале своего партнера;
- d. стороны соглашения являются партнерами.

9.8. Аутсорсинг совместных предприятий предполагает, что:

- a. организация приглашает поставщика услуг, который полностью реорганизует работу подразделения;
- b. **персонал и активы клиенту будут переданы совместному предприятию, а не поставщику услуг;**
- c. клиент или поставщик получает долю в акционерном капитале своего партнера;
- d. стороны соглашения являются партнерами.

9.9. Совместный аутсорсинг предполагает, что:

- a. организация приглашает поставщика услуг, который полностью реорганизует работу подразделения;
- b. персонал и активы клиенту будут переданы совместному предприятию, а не поставщику услуг;
- c. клиент или поставщик получает долю в акционерном капитале своего партнера;
- d. **стороны соглашения являются партнерами.**

## 10. Подготовка и реализация проекта Система управления проектом



10.1. Установите соответствие:

а) Определение содержания	1. разработка подробного описания содержания проекта в качестве основы для принятия будущих решений по проекту
б) Создание ИСР	2. формализация принятия завершенных результатов поставки проекта
с) Подтверждение содержания	3. разбиение крупных результатов поставки проекта и проектных работ на более мелкие, более управляемые элементы
д) Управление содержанием	4. управление изменениями содержания проекта

10.2. Впишите определения объектов процессов управления содержанием проекта:

Содержание продукта	<b>Свойства и функции, которые характеризуют продукт, услугу или результат</b>
Содержание проекта	<b>Работы, которые необходимо выполнить для создания продукта, услуги или результата с указанными характеристиками и функциями</b>

10.3. Укажите определение активов организационного процесса:

- а) **формальные и неформальные правила, процедуры и регламенты, которые могут повлиять на управляемость содержанием проекта;**
- б) факторы внешней и внутренней среды предприятия;
- с) шаблоны документов управления проектом;
- д) план управления содержанием проекта.

10.4. Какие из активов организационного процесса являются особо важными для планирования содержания проекта:

- а) корпоративные правила для различных сфер деятельности организации в части, относящейся к планированию и управлению содержанием проекта;
- б) стандарты обслуживания клиентов компании;
- с) **организационные процедуры, относящиеся к планированию и управлению содержанием проекта;**
- д) историческая информация о предыдущих проектах, которая может быть помещена в базу накопленных знаний.

10.5. Что не включают в план управления содержанием проекта:

- а) процесс подготовки подробного описания содержания проекта на основе предварительного описания содержания проекта;
- б) процесс создания ИСР на основе подробного описания содержания проекта и определения способов поддержания и одобрения ИСР;
- с) процесс, определяющий формальную процедуру верификации и приемки завершенных результатов поставки проекта и процесс, контролирующей обработку запросов на изменения в подробном описании содержания проекта;
- д) **процесс идентификации рисков проекта.**

10.6. Какой метод не используют при создании ИСР:

- a) шаблоны иерархической структуры работ;
- b) декомпозиция;**
- c) метод Дельфи.

10.7. До какого уровня проводится декомпозиция работ:

- a) до уровней подпроекта;**
- b) до уровня направлений работ;
- c) до уровня пакетов работ.

## 11. Модели в управлении проектами

11.1. Выберите наиболее полный перечень процессов управления длительностью проекта:

- a) определение состава операций, оценка ресурсов операции, оценка длительности операций, разработка операций, разработка расписания, управление расписанием;
- b) определение состава операций, определение взаимосвязей операций, оценка ресурсов операции, оценка длительности операций, разработка операций, разработка расписания, управление расписанием;**
- c) определение состава операций, определение взаимосвязей операций, оценка ресурсов операции, разработка операций, разработка расписания, управление расписанием;
- d) определение состава операций, определение взаимосвязей операций, оценка ресурсов операции, оценка длительности операций, разработка операций, управление расписанием.

11.2. Установите соответствие в методе предшествования:

a) Финиш-старт	1. Завершение последующей операции зависит от инициации предшествующей операции
b) Финиш-финиш	2. Инициация последующей операции зависит от инициации предшествующей операции
c) Старт-старт	3. Завершение последующей операции зависит от завершения предшествующей операции
d) Старт-финиш	4. Инициация последующей операции зависит от завершения предшествующей операции

11.3. Какой тип зависимости используется в методе стрелочных диаграмм:

- a) Финиш-старт
- b) Финиш-финиш
- c) Старт-старт
- d) Старт-финиш**

11.4. Какой тип оценок не предполагает использовать метод трех точек оценки длительности операций:

- a) наиболее вероятная;
- b) реальная;**
- c) оптимистичная;
- d) пессимистичная.

11.5. Установите соответствие:

а) Анализ сети расписания	1. это метод анализа сети расписания, при котором расписание проекта изменяется с учетом ограниченности ресурсов
б) Метод критического пути	2. это метод анализа сети расписания, применяющийся к модели расписания, уже проанализированной методом критического пути
в) Выравнивание ресурсов	3. представляет собой метод анализа сети расписания, проводимого при помощи модели расписания
г) Метод критической цепи	4. представляет собой технологию создания расписания проекта

11.6. Какую информацию содержат сетевые диаграммы расписания проекта:

- а) о датах операций, обычно показывают и логику сети проекта, и плановые операции критического пути;
- б) обозначают операции, показываются даты начала и завершения операций и их ожидаемая длительность;**
- в) показывают только запланированные даты начала или завершения получения основных результатов поставки и ключевых внешних событий;
- г) особый вариант расписания проекта, разрабатываемый посредством анализа сети расписания и модели расписания.

11.7. Управление расписанием проекта связано с:

- а) определением текущего состояния расписания проекта;
- б) влиянием на факторы, создающие изменения в расписании;
- в) выявлением фактов изменения расписания проекта и управлением изменениями по мере их возникновения;**
- г) со всеми элементами.

## 12. Понятие организационной структуры управления проектом. Проектный офис

12.1. В каком процессе происходит определение и документальное оформление ролей, ответственности и подотчетности, а также создание плана управления обеспечением проекта персоналом:

- а) набор команды проекта;
- б) планирование человеческих ресурсов;
- в) развитие команды проекта;
- г) управление командой проекта.**

12.2. В каком процессе осуществляется привлечение человеческих ресурсов, необходимых для выполнения проекта:

- а) набор команды проекта;**
- б) планирование человеческих ресурсов;
- в) развитие команды проекта;
- г) управление командой проекта.

12.3. В каком процессе проводятся работы по повышению квалификации членов команды проекта и укреплению взаимодействия между ними с целью повышения эффективности исполнения проекта:

- a) набор команды проекта;
- b) планирование человеческих ресурсов;
- c) **развитие команды проекта;**
- d) управление командой проекта.

12.4. В каком процессе осуществляется контроль за эффективностью членов команды проекта, обеспечение обратной связи, решение проблем и координация изменений, направленных на повышение эффективности исполнения проекта:

- a) набор команды проекта;
- b) планирование человеческих ресурсов;
- c) развитие команды проекта;
- d) **управление командой проекта.**

12.5. Впишите недостающий формат документирования распределения ролей и ответственности членов команды проекта:

- a) иерархический;
- b) матричный;
- c) **текстовый.**

12.6. Впишите четвертый элемент матрицы ответственности формата RACI:

- a) ответственный;
- b) консультант;
- c) исполнитель;
- d) **наблюдатель**

12.7. Виртуальная команда позволяет:

- a) **выполнять работу при минимальном личном контакте или при полном его отсутствии;**
- b) закладывать значительные резервы численности команды проекта;
- c) повышать оплату труда;
- d) экономить на оплате труда.

### 13. Участники проекта

13.1. В чем заключается сущность работ при планировании коммуникаций проекта:

- a) определение потребностей участников проекта в коммуникации и информации;
- b) своевременное предоставление необходимой информации участникам проекта;
- c) сбор и распространение информации о выполнении работ;
- d) **управление коммуникациями в целях удовлетворения требований участников проекта и решения возникающих проблем.**

13.2. В чем заключается сущность работ на этапе распространения информации:

- a) определение потребностей участников проекта в коммуникации и информации;
- b) **своевременное предоставление необходимой информации участникам проекта;**
- c) сбор и распространение информации о выполнении работ;



d) управление коммуникациями в целях удовлетворения требований участников проекта и решения возникающих проблем.

13.3. В чем заключается сущность работ при подготовке отчетности по исполнению:

- a) определение потребностей участников проекта в коммуникации и информации;
- b) своевременное предоставление необходимой информации участникам проекта;
- c) сбор и распространение информации о выполнении работ;**
- d) управление коммуникациями в целях удовлетворения требований участников проекта и решения возникающих проблем.

13.4. В чем заключается сущность работ по управлению участниками проекта:

- a) определение потребностей участников проекта в коммуникации и информации;**
- b) своевременное предоставление необходимой информации участникам проекта;
- c) сбор и распространение информации о выполнении работ;
- d) управление коммуникациями в целях удовлетворения требований участников проекта и решения возникающих проблем.

13.5. Организационное знание формируется:

- a) когда индивидуальное знание формализуется и хранится в определенном формате;**
- b) накапливается опыт деятельности;
- c) продукция подстраивается под требования рынка;
- d) осуществляется маркетинговая деятельность.

13.6. Организационное знание представляет собой для компании:

- a) накопленный опыт управления;**
- b) важный источник отличительных способностей организации;
- c) совокупность индивидуальных навыков;
- d) способ ускорения деятельности.

13.7. Работа в интеллектуальной (обучающейся) организации требует от менеджера:

- a) расширения исключительно профессиональных навыков;
- b) углубления специализации;
- c) развития навыков системного мышления;**
- d) расширения исключительно навыков коммуникации.

13.8. Менеджер в интеллектуальной (обучающейся) организации выполняет роль:

- a) решателя задач;**
- b) тренера и преподавателя;
- c) администратора и распределителя;
- d) представительские роли.

13.9. Ответственность за индивидуальное развитие и обучение сотрудников в обучающейся организации и открытом менеджменте возлагается на:

- a) директора;
- b) лично на каждого сотрудника;
- c) лидера;**



- d) соответствующее подразделение.
- 13.10. Организационное обучение должно быть нацелено на:
- a) **накопление и обобщение опыта работы;**
  - b) развитие принципов, которые создадут информационное обеспечение для определения будущего поведения;
  - c) развитие индивидуальных навыков сотрудников;
  - d) развитие общих коммуникативных и профессиональных навыков.

#### 14. Основные группы процессов управления проектом

14.1. Впишите основные процессы управления стоимостью проекта:

**стоимостная оценка - определение примерной стоимости ресурсов, необходимых для выполнения операций проекта;**

**разработка бюджета расходов - суммирование оценок стоимости отдельных операций или пакетов работ с целью формирования базового плана по стоимости ;**

**управление стоимостью - воздействие на факторы, вызывающие отклонения по стоимости, и управление изменениями бюджета проекта.**

14.2. Какой из методов стоимостной оценки предполагает, что при оценке стоимости текущего проекта в качестве основы принимается фактическая стоимость предыдущих схожих проектов:

- a) **оценка по аналогам;**
- b) определение ставок стоимости ресурсов;
- c) оценка «снизу вверх»;
- d) параметрическая оценка.

14.3. Какой из методов стоимостной оценки использует статистическая зависимость между историческими данными и другими переменными:

- a) оценка по аналогам;
- b) определение ставок стоимости ресурсов;
- c) оценка «снизу вверх»;
- d) **параметрическая оценка.**

14.4. Отметьте, что представляет собой оценка стоимости операции:

- a) **количественная оценка примерной стоимости ресурсов, необходимых для выполнения плановых операций;**
- b) указание диапазона возможных значений;
- c) определение ставок стоимости ресурсов;
- d) бюджетирование.

14.5. Установите соответствие:

a) Плановый объем	1. общая стоимость выполнения работы в результате плановой операции или элемента ИСР в течение определенного периода времени
b) Фактический объем	2. указанный в бюджете объем работы, действительно выполненный в результате плановой операции или элемента ИСР в течение опреде-





	ленного периода времени
с) Освоенный объем	3. бюджетная стоимость работы, которая согласно расписания должна быть выполнена в результате операции или элемента ИСР к определенному сроку

14.6. Впишите формулы расчета показателей:

а) Отклонение по стоимости	<b>Отклонение по стоимости проекта = <math>EV - AC</math></b> где $EV$ — освоенный объем; $AC$ — фактические затраты проекта. <b>ИЛИ</b> <b>Отклонение по стоимости проекта = <math>SPC - APC</math>,</b> где $SPC$ — плановый бюджет проекта; $APC$ — фактические затраты проекта.
б) Отклонение по срокам	<b>Отклонение по срокам проекта = <math>EV - PV</math>,</b> где $PV$ — плановый объем; $EV$ — освоенный объем проекта. <b>ИЛИ</b> <b>Отклонение по срокам проекта = <math>SCT - ACT</math>,</b> где $ACT$ — фактическая длительность проекта; $SCT$ — плановая длительность проекта.
с) Индекс выполнения стоимости	<b>Индекс выполнения стоимости (CPI): <math>CPI = EV/AC</math></b>
д) Совокупный ИВСР	<b>СИБСР равен сумме периодически освоенных объемов (ООС), деленной на сумму отдельных фактических стоимостей (ФСС).</b>
е) Индекс выполнения сроков	<b>Индекс выполнения сроков (SPI): <math>SPI = EV/PV</math></b>

**15. Проектные подсистемы. Матрица групп процессов и подсистем управления проектами**

15.1. Отметьте, какие работы осуществляются на этапе планирования покупок и приобретений:

- определение того, что необходимо купить или приобрести, а также когда и на каких условиях;**
- представление в документальном виде требований к продуктам, услугам и результатам, которые необходимо приобрести, а также определение потенциальных продавцов;
- получение информации, расценок, оферт или предложений (в зависимости от поставки) от продавцов;
- анализ предложений, отбор потенциальных продавцов и обсуждение условий контракта с каждым продавцом.

15.2. Отметьте, какие работы осуществляются на этапе планирования контрактов:



- a) определение того, что необходимо купить или приобрести, а также когда и на каких условиях;
- b) **представление в документальном виде требований к продуктам, услугам и результатам, которые необходимо приобрести, а также определение потенциальных продавцов;**
- c) получение информации, расценок, оферт или предложений (в зависимости от поставки) от продавцов;
- d) анализ предложений, отбор потенциальных продавцов и обсуждение условий контракта с каждым продавцом.

15.3. Отметьте, какие работы осуществляются на этапе запроса информации у продавцов:

- a) определение того, что необходимо купить или приобрести, а также когда и на каких условиях;
- b) представление в документальном виде требований к продуктам, услугам и результатам, которые необходимо приобрести, а также определение потенциальных продавцов;
- c) **получение информации, расценок, оферт или предложений (в зависимости от поставки) от продавцов;**
- d) анализ предложений, отбор потенциальных продавцов и обсуждение условий контракта с каждым продавцом.

15.4. Отметьте, какие работы осуществляются на этапе выбора продавцов:

- a) определение того, что необходимо купить или приобрести, а также когда и на каких условиях;
- b) представление в документальном виде требований к продуктам, услугам и результатам, которые необходимо приобрести, а также определение потенциальных продавцов;
- c) получение информации, расценок, оферт или предложений (в зависимости от поставки) от продавцов;
- d) **анализ предложений, отбор потенциальных продавцов и обсуждение условий контракта с каждым продавцом.**

15.5. Отметьте полный перечень работ по администрированию контрактов:

- a) управление контрактом и взаимоотношениями между покупателем и продавцом, анализ и документальное оформление текущей деятельности продавца для определения необходимых корректирующих действий и обеспечения основы для будущих отношений с продавцом, управление изменениями, связанными с контрактом, и, при необходимости, управление контрактными взаимоотношениями со сторонним покупателем проекта;
- b) управление контрактом и взаимоотношениями между покупателем и продавцом, анализ и документальное оформление текущей и прошлой деятельности продавца для определения необходимых корректирующих действий и обеспечения основы для будущих отношений с продавцом, управление изменениями, связанными с контрактом;
- c) управление контрактом и взаимоотношениями между покупателем и продавцом, анализ и документальное оформление текущей и прошлой деятельности продавца для определения необходимых корректирующих действий и обеспечения основы для будущих отношений с продавцом;

- д) управление контрактом и взаимоотношениями между покупателем и продавцом, анализ и документальное оформление текущей и прошлой деятельности продавца для определения необходимых корректирующих действий и обеспечения основы для будущих отношений с продавцом, управление изменениями, связанными с контрактом, и, при необходимости, управление контрактными взаимоотношениями со сторонним покупателем проекта.

### 16. Методология оценки инвестиционного проекта

16.1. Согласно приведенным данным по методу EVA проведите анализ эффективности проекта

Данные проекта А, млн. руб.

Наименование укрупненных статей затрат	Плановый объем	Освоенный объем	Фактический объем
1. Стратегическая часть			
1.1. Планирование проекта	50	50	45
1.2. Подготовка строительства	80	75	75
1.3. Строительные работы	120	120	120
1.4. Отделочные работы	250	230	225
1.5. Управление строительством	180	180	170
2. Технологическая часть			
2.1. Технологическое проектирование	300	290	290
2.2. Закупка оборудования	500	450	420
2.3. Монтаж	110	100	70
2.4. Тестирование	70	20	10
2.5. Управление снабжением	120	20	20
2.6. Управление инжинирингом	95	90	70
3. Испытания и пуск фабрики			
3.1. Приемка строительства	20	10	7
3.2. Приемка технологического оборудования	50	20	10
3.3. Пуско-наладочные работы	90	30	20
3.4. Начало работы фабрики	150	30	10

**Проект неэффективен.**

16.2. Согласно приведенным данным по методу EVA проведите анализ эффективности проектов с целью выбора типового.

Данные проектов

	Проект 1	Проект 2	Проект 3
Вариант 1			
Плановый объем, тыс. руб.	500	500	500
Освоенный объем, тыс. руб.	350	400	450
Фактический объем, тыс. руб.	320	390	450
Вариант 2			
Плановый объем, тыс. руб.	500	700	600
Освоенный объем, тыс. руб.	450	700	570
Фактический объем, тыс. руб.	450	690	570

**Вариант 2 более эффективный.**

### 17. Управление качеством и рисками проекта

17.1. Контрольные списки процедур контроля качества являются выходом процедур:

- a) планирования качества;
- b) обеспечения качества;**
- c) контроля качества.

17.2. Установите соответствие:

a) Бенчмаркинг	1. основная выгода от выполнения требований к качеству заключается в уменьшении числа доработок, что означает большую производительность, меньшие затраты, и повышение удовлетворения участников проекта
b) Планирование экспериментов	2. совокупная стоимость всех действий, направленных на повышение качества продукта или услуги и обеспечение их соответствия определенным требованиям, а также на предупреждение факторов, способных вызвать снижение качества продукта или услуги и их несоответствие требованиям (доработка)
c) Стоимость качества	3. статистический метод, помогающий определить факторы, способные оказывать влияние на определенные переменные величины продукта или процесса в ходе разработки или производства
d) Анализ прибыли и затрат	4. включает в себя сопоставление действующего или планируемого проекта с другими проектами с целью выработать идеи для усовершенствования и критерии оценки исполнения

17.3. Впишите определение процесса обеспечения качества:

Обеспечение качества (англ. Quality Assurance, QA) — это процесс или результат формирования требуемых свойств и характеристик продукции по мере её создания, а также поддержание этих характеристик при хранении, транспортировании и эксплуатации продукции

17.4. Выберите правильное определение аудита качества:

- a) независимая экспертная оценка, определяющая, насколько операции проекта соответствуют, и соответствуют ли, установленным в рамках проекта или организации правилам процессам и процедурам;**
- b) предусматривает выполнение действий, описанных в плане улучшения процесса, и направленных на выявление нуждающихся в улучшении моментов с технической и организационной точек зрения;
- c) это совокупность процессов контроля качества;
- d) это инструмент бенчмаркинга.

17.5. Установите соответствие:

a) Диаграмма причинно-следственных связей	1. помогают анализировать причины возникновения проблем. Диаграмма зависимостей представляет собой графическое отображение процесса
b) Контрольные диаграммы	2. столбиковая диаграмма, отображающая распределение переменных. Каждая колонка представляет атрибут или свойство проблемы/ситуации
c) Диаграммы зависимостей	3. иллюстрирует связь различных факторов с возможными проблемами или эффектами
d) Гистограмма	4. предназначены для определения, насколько стабильно протекает тот или иной процесс и насколько предсказуемо его развитие



17.6. Установите соответствие:

а) Планирование управления рисками	1. количественный анализ потенциального влияния идентифицированных рисков на общие цели проекта
б) Идентификация рисков	2. расположение рисков по степени их приоритета для дальнейшего анализа или обработки путем оценки и суммирования вероятности их возникновения и воздействия на проект
в) Качественный анализ рисков	3. определение того, какие риски могут повлиять на проект, и документальное оформление их характеристик
г) Количественный анализ рисков	4. выбор подхода, планирование и выполнение операций по управлению рисками проекта

17.7. Какой из методов сбора информации о рисках позволяет создать подробный список рисков проекта:

- а) мозговой штурм
- б) метод Делфи
- в) опросы
- г) **SWOT-анализ**

17.8. Какой элемент плана управления рисками не существен для качественного анализа рисков:

- а) распределение ролей и ответственности в управлении рисками, бюджетом и плановыми операциями по управлению рисками;
- б) количественные оценки рисков;
- в) категории рисков и определение вероятности возникновения и возможных последствий;
- г) **матрица вероятности и последствий и уточненная толерантность к риску участников проекта.**

17.9. Какую цель преследует группировка рисков по категориям при качественном анализе рисков:

- а) **выявление общих для них основных причин или тех областей проекта, на которые следует обратить особое внимание**
- б) определение основания для определения срочности реагирования на эти риски или необходимости дополнительного рассмотрения
- в) формирование списка рисков для дальнейшего постоянного за ними наблюдения;
- г) определение трендов рисков.

17.10. Установите соответствие:

а) Анализ чувствительности	1. позволяет рассчитать распределение вероятностей
б) Анализ ожидаемой денежной стоимости	2. описывает рассматриваемую ситуацию с учетом каждой из имеющихся возможностей выбора и возможного сценария
в) Анализ дерева решений	3. это статистическое понятие, при помощи которого рассчитывается средний результат для случаев, когда будущее включает в себя сценарии, которые нельзя с уверенностью предсказать
г) Моделирование	4. помогает определить, какие риски обладают наибольшим потенциальным влиянием на проект

## Задачи по оценке проектов

Для решения задач по оценке инвестиционных и финансовых проектов необходимо учитывать следующее.

Организация инвестиционной деятельности требует осуществления различных финансово-экономических расчетов, связанных с потоками денежных средств в разные периоды времени. Ключевую роль в этих расчетах играет оценка стоимости денег во времени. Для приведения сумм денежного потока, приходящихся на разные периоды, к сопоставимому по времени виду, применяется метод дисконтирования. Дисконтирование, или нахождение текущей стоимости сумм денежных средств выполняется путем умножения их на коэффициенты дисконтирования. Эти коэффициенты рассчитываются по формуле:

$$\delta_j = \frac{1}{(1+i)^j},$$

где  $\delta_j$  - коэффициент дисконтирования для интервала  $j$ ;

$i$  – расчетная ставка процента, заданная десятичной дробью;

$j$  – номер интервала с момента начала инвестиций.

Коэффициенты дисконтирования для различных ставок процента приведены в табл.

П 1.

Базисом для установления расчетной ставки процента может быть ставка процента на заемный капитал, по которой предприятие должно выплачивать кредитору, или ставка доходности по альтернативным вариантам вложения капитала. Если процентная ставка не учитывает инфляцию, то ее называют номинальной ставкой процента  $i_n$ . Реальная ставка процента  $i_r$  учитывает уровень инфляции  $I_n$  (темп инфляции).

Реальная ставка процента  $i_r$  рассчитывается по формуле (Модель Фишера):

$$i_r = \frac{i_n - I_n}{1 + I_n},$$

где значения  $i_r$ ,  $i_n$ ,  $I_n$  заданы десятичной дробью.

При низких процентных ставках и низкой инфляции реальная ставка процента может быть найдена по формуле:

$$i_r = i_n - I_n$$

По объектам вложения капитала инвестиции предприятия подразделяются на реальные и финансовые.

**Реальные инвестиции** характеризуют вложение капитала в воспроизводство основных средств, в инновационные нематериальные активы, в прирост запасов материальных ценностей и другие объекты, связанные с осуществлением операционной деятельности предприятия или улучшением условий труда и быта персонала.

На большинстве предприятий реальное инвестирование является основным и единственной формой инвестиционной деятельности. Оценка эффективности реальных инвестиционных проектов осуществляется на основе сопоставления объема инвестиционных затрат, с одной стороны, и сумм и сроков возврата капитала с другой стороны. Существует система показателей оценки эффективности реальных инвестиционных проектов:

**1. Чистая дисконтированная стоимость или чистый дисконтированный доход (ЧДС)** – это суммарный эффект за период функционирования реальных инвестиций с учетом приведения всех результатов и затрат к начальному периоду. Чистая дисконтированная стоимость рассчитывается по формуле:

$$\text{ЧДС} = \sum_{j=1}^T \mathcal{E}_j \cdot \delta_j - \sum_{j=0}^{T-1} K_j \cdot \delta_j,$$

где  $T$  – период функционирования инвестиций (количество интервалов);  
 $K_j$  – величина инвестиций в  $j$ -м интервале (величина отрицательного денежного потока);  
 $\mathcal{E}_j$  – величина положительного денежного потока в  $j$ -м интервале (результат от инвестиций: дополнительная прибыль, амортизация);  
 $\delta_j$  – коэффициент дисконтирования для интервала  $j$  в соответствии с процентной ставкой.  
 В случае, когда инвестиции ( $K$ ) имеют единовременный характер срок их функционирования –  $T$ , чистая дисконтированная стоимость равна:

$$\text{ЧДС} = \sum_{j=1}^T \mathcal{E}_j \cdot \delta_j - K.$$

Реальные инвестиции считаются эффективными, если интегральный эффект является положительным числом, то есть  $\text{ЧДС} > 0$ .

**2. Внутренняя ставка рентабельности** соответствует такой ставке процента, при которой достигается нулевое значение чистой дисконтированной стоимости ( $\text{ЧДС}=0$ ), т.е. вся сумма инвестиций возвращается в полном объеме за период их функционирования.

Для нахождения внутренней ставки рентабельности проводят последовательно расчеты чистой дисконтированной стоимости для разных ставок процента, приближаясь к нулевому значению  $\text{ЧДС}$ .

Если внутренняя ставка рентабельности инвестиций будет не ниже эффективной ставки процента, то реальные инвестиции можно считать эффективными. Эффективная ставка процента устанавливается на каждом предприятии как минимально возможная внутренняя ставка рентабельности реальных проектов.

**3. Период возврата инвестиций (период окупаемости)** является одним из распространенных и понятных показателей оценки эффективности инвестиций. Метод полного возмещения инвестиций основан на расчете периода времени, в течение которого происходит полное возмещение инвестированных средств. Расчет показателя периода возврата инвестиций может быть проведен двумя методами: статическим (бухгалтерским) или дисконтным.

Показатель периода окупаемости ( $T_{\text{ок}}$ ) рассчитывается по формуле:

$$T_{\text{ок}} = \frac{K}{\mathcal{E}_{\text{ср.}}},$$

где  $K$  – сумма инвестиций на реализацию проекта;  
 $\mathcal{E}_{\text{ср.}}$  – среднегодовая (среднемесячная для краткосрочных проектов) сумма инвестиционной прибыли за период эксплуатации проекта.

Соответственно срок окупаемости инвестиций с учетом дисконтирования ( $T_{\text{ок}}$ ) определяется из условия:

$$\sum_{j=1}^T \mathcal{E}_j \times \delta_j = \sum_{j=0}^{T-1} K_j \cdot \delta_j,$$

Инвестиции считаются эффективными, если срок окупаемости меньше среднего срока окупаемости аналогичных проектов, либо срока, который устанавливает инвестор данного проекта.

**4. Индекс доходности** позволяет соотнести объем инвестиционных затрат с предстоящим положительным денежным потоком по проекту. Расчет такого показателя при единовременных инвестиционных затратах по реальному проекту осуществляется по следующей формуле:

$$I_d = \frac{\sum_{j=1}^T \Delta_j \cdot \delta_j}{K},$$

Если инвестиционные затраты, связанные с предстоящей реализацией инвестиционного проекта, осуществляются в несколько этапов, индекс доходности рассчитывается по следующей формуле:

$$I_d = \frac{\sum_{j=1}^T \Delta_j \cdot \delta_j}{\sum_{j=0}^T K_j \cdot \delta_j}$$

Показатель «индекс доходности» может быть использован в качестве критерия при принятии инвестиционного решения о возможностях реализации проекта. Реальные инвестиции считаются эффективными, если значение «индекс доходности» больше или равно единице ( $I_d \geq 1$ ). Инвестиционный проект должен быть отвергнут, если данный показатель меньше единицы. Показатель «индекс доходности» может быть использован для сравнительной оценки альтернативных инвестиционных проектов.

**1. Индекс (коэффициент) рентабельности ( $I_p$ )** рассчитывается по формуле:

$$I_p = \frac{\Delta_r}{K},$$

где  $\Delta_r$  - среднегодовой эффект от инвестиций;

$K$  – величина инвестиционных затрат.

Показатель «индекс рентабельности» позволяет осуществить сравнительную оценку эффективности альтернативных проектов, а также оценку уровня рентабельности инвестиционной и операционной деятельности.

Все рассмотренные ранее показатели оценки эффективности инвестиционных проектов находятся между собой в тесной взаимосвязи и позволяют оценить эту эффективность с разных сторон. Поэтому при выборе реальных инвестиционных проектов для включения их в инвестиционную программу предприятия, показатели эффективности следует рассматривать в комплексе.

В таких случаях, когда предприятие располагает рядом альтернативных инвестиционных проектов, по результатам оценки их эффективности составляет сравнительная таблица, пример которой приведен в табл. 2.

При составлении сравнительной таблицы значения отдельных показателей эффективности приводятся в сопоставимых для всех проектов единицах измерения, а ранговая значимость показателей формируется на регрессионной основе, т.е. наименьшая ранговая значимость – «единица» - присваивается проекту с наилучшим значением рассматриваемого показателя эффективности.

Таблица 1 - Сравнительная таблица основных показателей эффективности

Проект	Показатели эффективности инвестиционных проектов										Сумма рангов
	Чистая дисконтированная стоимость, д.е.		Индекс доходности		Индекс рентабельности		Период окупаемости, лет		Внутренняя ставка рентабельности, %		
	Значение	Ранг	Значение	Ранг	Значение	Ранг	Значение	Ранг	Значение	Ранг	
Проект 1	1480	3	1,37	4	0,45	1	2,5	2	14	2	12
Проект 2	2368	2	1,4	3	0,35	3	3,8	4	13	3	15





Проект 3	6020	1	1,6	1	0,4	2	2,35	1	12	4	9
Проект 4 и т.д.	1400	4	1,48	2	0,3	4	2,6	3	15	1	15

Обобщенная сравнительная оценка альтернативных инвестиционных проектов по критерию эффективности осуществляется двумя способами:

- на основе суммированной ранговой значимости (лучшими по этому критерию считаются проекты с наименьшей суммой рангов);
- на основе отдельных показателей, которые являются для инвестора приоритетными.

**Финансовые инвестиции** характеризуют вложение капитала с целью получения дохода в различные финансовые инструменты инвестирования, главным образом в ценные бумаги. Оценка эффективности отдельных финансовых инструментов инвестирования как и реальных инвестиций, осуществляется на основе сопоставления объема инвестиционных затрат, с одной стороны, и сумм возвратного денежного потока, с другой.

Базисная модель оценки стоимости облигации (или облигации с периодической выплатой процентов) имеет вид:

$$C_{об} = \sum_{t=1}^n \frac{P_0}{(1+np)^t} + \frac{H_0}{(1+np)^t},$$

где  $C_{об}$  – реальная стоимость облигации с периодической выплатой процентов,  $P_0$  – сумма процентов, выплачиваемая в каждом периоде, представляющая собой произведение ее номинала на объявленную ставку процентов,  $H_0$  – номинал облигации, подлежащий погашению в конце срока ее обращения,  $np$  – рыночная норма инвестиционной прибыли (доходности),

$n$  – число периодов остающихся до срока погашения облигации.

Модель оценки стоимости облигации с выплатой всей суммы процента при ее погашении:

$$CO_n = \frac{H_0 + P_k}{(1+np)^n},$$

где  $H_0$  – номинал;  $P_k$  – сумма процента по облигации;  $n$  – число периодов оставшихся до погашения;  $np$  – рыночная норма инвестиционной прибыли (десятичная дробь).

Ожидаемая текущая доходность облигации определяется исходя из фактической цены облигации при ее реализации на фондовом рынке. Она может быть рассчитана по формуле:

$$K_{m\bar{d}} = \frac{H_0 * C_n}{C_0}$$

где  $K_{m\bar{d}}$  – коэффициент текущей доходности облигации;  $H_0$  – номинал облигации;  $C_n$  – объявленная ставка процента («купонная ставка») выраженная десятичной дробью;  $C_0$  – реальная текущая стоимость облигации (или текущая ее цена).

Модель оценки стоимости привилегированной акции основана на том, что эти акции дают право их собственникам на получение регулярных дивидендных выплат в фиксированном размере, и имеет следующий вид:

$$CA_n = \frac{D_n}{np},$$

где  $CA_n$  – реальная стоимость привилегированной акции;  $D_n$  – сумма дивидендов, предусмотренная к выплате в предстоящем периоде;  $np$  – рыночная норма доходности по акциям (десятичная дробь).

Модель оценки стоимости простых акций со стабильным уровнем дивидендов имеет вид:

$$CA_n = \frac{D_a}{np}$$

Где  $CA_n$  – реальная стоимость акций со стабильным уровнем дивидендом;  $D_a$  – годовая сумма постоянного дивиденда;  $np$  – рыночная норма доходности по акциям (десятичная дробь).

Модель оценки стоимости простых акций с постоянно возрастающим уровнем дивидендов (модель Гордона) имеет вид:

$$CA_B = \frac{D_n(1+T_0)}{np - T_0}$$

где  $CA_B$  – реальная стоимость акции с постоянным возрастающим дивидендов;  $D_n$  – сумма последнего выплачиваемого дивиденда;

$T_0$  – темп прироста дивидендов (десятичная дробь);  $np$  – рыночная норма доходности по акциям (десятичная дробь).

Модель оценки стоимости акций с колеблющимся уровнем дивидендов по отдельным периода имеет вид:

$$CA_u = \frac{D_1}{1+np} + \frac{D_2}{1+np} + \dots + \frac{D_n}{1+np}$$

где  $CA_u$  – реальная стоимость акций с изменяющимся уровнем дивидендов по отдельным периодам;  $D_1$ - $D_n$  – сумма дивидендов, прогнозируемые к получению в каждом  $n$ -м периоде;  $np$  – рыночная норма доходности по акциям (десятичная дробь).

### Задача 1.

Инвестор предоставил займ фирме для реализации проекта размером 10000 долларов на 5 лет. В конце каждого года он получает 900 долларов, а по истечении пяти лет ссуда будет полностью возвращена. Для подобных займов на рынке установилась ставка дохода в 11% годовых. Какова чистая текущая стоимость подобного инвестирования капитала?

### Задача 2.

Инвестор приобрел недвижимость и сдает ее в аренду на 10 лет с получением следующих сумм чистого рентного дохода, выплачиваемого авансом:

Годовая арендная плата, выплачиваемая авансом по годам, тыс. руб.									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
300	310	320	330	340	350	360	370	380	390

Ожидается, что к концу срока аренды недвижимость будет стоить 3000 тыс. рублей. Какова текущая стоимость данного имущества, если рыночная ставка процента для данного типа недвижимости 11%.

### Задача 3.

Начальные инвестиции в новый проект составили 10 млн. руб., включая 1 млн.руб. прироста чистого оборотного капитала. Норма амортизации равна 16%. Срок функционирования проекта – 5 лет. Налог на прибыль составляет 20 %. Инвестиционная прибыль в первый год составит 2 млн. руб., во второй - 3, в третий – 4, в четвертый – 3,5, в пятый – 1,5 млн. руб. Определить интегральный эффект от проекта и внутреннюю норму рентабельности. Расчетная ставка % -15 %.

### Задача 4.



Фирма должна выбрать из двух предложенных инвестиционных проектов, используя данные о денежных потоках, если стоимость капитала 12%.

Проекты	Денежный поток по годам (тыс. руб.)			
	0	1	2	3
А	-3000	0	2100	2000
В	-3000	2800	1000	50

### Задача 5.

Для финансирования инвестиционного проекта предприятие получило в коммерческом банке ссуду в 2 млн. рублей на 2 года под 25% годовых. Однако по истечении этого срока предприятие не погасило ссуду. Банк согласился продлить ее еще на 2 года, но уже под 35%. Какова будет окончательная сумма погашения ссуды?

### Задача 6.

Фирма имеет свободные денежные средства в сумме 8000 д.е. для осуществления финансового проекта, а именно инвестировать в ценные бумаги: акции или облигации. По акции выплачивается ежегодный постоянный дивиденд 200 д.е., ожидаемая норма текущей доходности акций данного типа 15% в год. Стоимость облигации предприятия по номиналу составляет 1000 д.е., облигация была выпущена на три года, а до срока ее погашения осталось два года. Процентные выплаты по ней осуществляются ежегодно по ставке 10% к номиналу, ожидаемая норма прибыли по облигациям такого вида 13,5%. Какое решение принять фирме, чтобы обеспечить наибольшую доходность финансовых инвестиций?

### Задача 7.

В соответствии с принятой дивидендной политикой компания ограничила выплату дивидендов в предстоящие три года суммой 80 д.е., в последующие пять лет она обязалась выплачивать постоянные дивиденды в размере 100 д.е. Норма ожидаемой доходности акций данного типа составляет 23% в год. Какова текущая рыночная стоимость акций?

### Задача 8.

Оценить и обосновать уровень деятельности сервисной фирмы по следующим данным:

Издержки производства, тыс. руб.:

оплата труда – 3000,0;

аренда – 152,0;

коммерческие услуги – 300,0;

сумма % за банковский кредит - 151,1 (по ставке 24 % годовых).

Затраты внепроизводственные – 1805,0.

Стоимость ОПФ – 2080,0.

Срок службы - 5 лет.

Затраты на 1 руб. реализации - 78 коп.

Определить возможное изменение прибыли, если с 1 рубля основных производственных фондов планируется получить на 75 коп. больше услуг, а загрузка оборотных средств составит 0,15 руб. по сравнению с 0,17 руб. в предшествующем периоде.

### Задача 9.

Оценить вероятные суммы потерь и степень риска в деятельности предприятия. Рассчитать критический объем продаж и точку безубыточности. Для решения используйте данные, приведенные в таблице. Сделайте выводы.

Таблица



1. Затраты на сырье и материалы, тыс. руб.	600
2. Оплата труда, всего, тыс. руб.	400
3. Стоимость оборудования, тыс. руб.	480
4. Объем реализации, тыс. руб.	2300
5. Оборотные средства, тыс. руб. в том числе оборотные фонды	300 210
6. Аренда и коммунальные платежи, тыс. руб.	150
7. Реклама и маркетинг, тыс. руб.	100
8. Оплата труда управленческого персонала, тыс. руб.	180
9. Норма амортизации, %	10
10. Объем производства, тыс. ед.	7,5

#### Задача 10.

Продовольственная компания рассматривает заключение контракта с местной администрацией о поставке обедов в школы. Срок контракта 5 лет. Из анализа получены следующие данные:

- начальная стоимость инвестиций на оборудование – 2000 тыс. руб;
- цена обедов 150 руб. в течение первых трех лет, затем 186 руб.;
- стоимость продуктов 100 руб. в течение первых трех лет, затем 130 руб.;
- аренда помещения – 260 тыс. руб. в год.
- транспортные расходы – 200 тыс. руб. в год

Прогноз относительно количества продаваемых в год блюд приведен в таблице. Ставка процента – 14% годовых. Принять решение о целесообразности инвестирования.

Год	1	2	3	4	5
Количество блюд, тыс.шт.	30	32	32	33	33

Рассчитать:

- чистую текущую стоимость;
- внутреннюю норму рентабельности инвестиций;
- срок полного возмещения инвестиций.

#### Задание 1

На основании приведенных факторов составить матрицу SWOT-анализа проекта и сделать выводы.

Четко проявляемая компетентность команды.

Увеличение продаж товаров-заменителей, изменение вкусов и потребностей покупателей.

Снижение торговых барьеров в выходе на внешние рынки.

Недоступность финансов, необходимых для изменения стратегии.  
 Наличие стратегии.  
 Высокая стоимость продукции в сравнении с ключевыми конкурентами.  
 Ожесточение конкуренции.  
 Расширение диапазона производства товаров.  
 Усиление требований поставщиков.  
 Собственная уникальная технология, лучшие производственные мощности.  
 Рыночное искусство ниже среднего.  
 Слабая сеть распределения.  
 Непоследовательность в реализации стратегии.  
 Уменьшение нестабильности бизнеса.  
 Эффективное управление.  
 Возможность обслуживания дополнительных групп потребителей.  
 Недостатки в политике продвижения продукции.  
 Высокое искусство НИОКР.

## Задание 2.

Модифицированная матрица БКГ

50%									
45%				* Групп- па	2				
40%									
35%									
30%									
25%									
20%	* Групп- па	3							
15%									
10%									
5%	*	Группа 4							Группа 1
0%	*	Группа 5							*
- 5%	*	Группа 6							
0% 5%	10%	15%	20%	25%	30%	35%	40%	45%	50%

Группы 1, 2, 3, 4, 5, 6 - виды товаров (услуг).

- На рисунке представлена матрица БКГ по конкретному предприятию. Необходимо:
1. Охарактеризовать группы товаров в соответствии с их расположением в квадрантах матрицы.
  2. Обосновать стратегии по отношению к различным группам товаров, исходя из анализа матрицы БКГ.
  3. Предложить проект по перспективному развитию производства.



### Задание 3.

В среде MS Excel или MS Project 2003 (2007) сформируйте график Гантта для подготовки проекта в соответствии с рекомендациями.

#### Кейс 1.

Производственно – сервисное муниципальное предприятие «Надежные двери» было организовано в начале текущего года. Основные направления деятельности:

- производство и установка металлических дверей и решеток на окна;
- установка различных видов сигнализации.

Предприятие расположено на окраине города, имеет небольшой цех металлоизделий, оснащенный современным оборудованием, что позволяет фирме выпускать продукцию высокого качества и различных модификаций. Персонал фирмы является достаточно сплоченным коллективом единомышленников.

Задания по кейсу: разработать проект по развитию деятельности производственно – сервисного муниципального предприятия «Надежные двери», для этого:

1. Сформулировать миссию фирмы.
2. Определить основные цели проекта, распределив их по сферам деятельности и по времени. Представить цели графически в виде дерева целей.
3. Сформулировать содержание проекта.
4. Оценить влияние на фирму факторов внешнего окружения проекта различными методами. Сделать выводы.
5. Разработать новую организационную структуру управления, в том числе для управления проектом.
6. Провести SWOT-анализ и сделать выводы об эффективности предлагаемого проекта

#### Кейс 2.

Торговая фирма «Ардом» специализируется на реализации и сервисном обслуживании бытовой техники: холодильников, морозильных камер, газовых и электрических плит, СВЧ - печей, стиральных машин и пылесосов. Имеет два магазина в городе, оснащенных современным торговым оборудованием и материальную базу по ремонту бытовой техники. Направления деятельности:

- продажа бытовой техники;
- гарантийное обслуживание и постгарантийный ремонт.

В текущем году отмечается падение спроса на товары потребительского назначения, в том числе и на бытовую технику. По оценке экспертов, эта тенденция должна сохраниться в ближайшие два года. Фирма имеет хорошо налаженные связи с поставщиками бытовой техники, но число поставщиков невелико.

Задания по кейсу: разработать проект по совершенствованию деятельности Торговой фирма «Ардом», для этого:

1. Сформулировать миссию фирмы.
2. Определить основные цели проекта, распределив их по сферам деятельности и по времени. Представить цели графически в виде дерева целей.
3. Сформулировать содержание проекта.

4. Оценить влияние на фирму факторов внешнего окружения проекта различными методами. Сделать выводы.

5. Предложить новую организационную структуру управления, в том числе для управления проектом.

6. Провести SWOT-анализ, SPACE-анализ, Портер-анализ и сделать выводы об эффективности предлагаемого проекта

**Кейс 3.** Обосновать выбор оснований для декомпозиции и построить иерархические структуры работ исходя из следующего перечня пакетов работ для проекта по сооружению объекта инвестирования.

- Внутренняя отделка
- Закупка оборудования
- Земляные работы
- Инжиниринг
- Концепция управления
- Крыша
- Материально-техническое снабжение
- Монтаж
- Монтаж оборудования
- Начало работы объекта
- Начало работы объекта
- Несущие конструкции
- Общая концепция
- Ограждающие конструкции
- Отделочные работы
- Перечень пакетов работ:
- Планирование и проектирование
- Подготовка строительства
- Приемка строительства
- Приемка технологического оборудования
- Пуско-наладочные работы
- Рабочие станки
- Складское оборудование
- Создание команды проекта
- Строительное проектирование
- Строительные работы
- Тестирование
- Технологическое проектирование
- Транспортные устройства
- Управление инжинирингом
- Управление снабжением
- Управление строительством
- Устройство фундаментов

**Кейс 4. "Поставка оборудования для гостиниц"**

**Попробуйте найти выход из нижеприведенной ситуации, приемлемый для всех: руководителя, менеджера гостиницы и представителя фирмы-поставщика.**



Руководитель был в длительной командировке. По приезду он узнает, что менеджер заключил устный договор с поставщиками оборудования и ждет, когда руководитель подпишет договор. Цены на оборудование высокие и выходят из запланированного бюджета на 10%. Руководителю необходимо, чтобы оборудование было в установленные сроки, так как это существенно повлияет на качество обслуживания клиентов, но цены не должны быть выше бюджета.

**Руководитель:** Вы отказываетесь подписывать договор и просите найти другого поставщика, который уложится в бюджет.

**Менеджер:** У Вас была задача в 10-тидневный срок осуществить поставку оборудования. Вы нашли фирму, которая может быстро осуществить изготовление и поставку. Т.к. время было ограничено, Вы остановились на компании, с которой уже не раз работали и которая хорошо себя зарекомендовала. Ваша задача сохранить хорошие отношения с руководителем и осуществить поставку вовремя. Найти другого поставщика в такое короткое время нереально. За невыполнение сроков поставки Вам грозит лишение премии.

**Представитель фирмы-поставщика:** Ваша фирма, несмотря на отсутствие письменного договора уже начала изготовление оборудования, т.к. сроки были очень сжатые и менеджер компании – Заказчика очень просил ускорить процесс. Вы заинтересованы осуществить поставку, т.к. уже были вложены деньги на изготовления оборудования.

#### **Кейс 5. Изучив ситуацию, аргументированно ответьте на вопросы:**

1. Фирма, максимизирующая прибыль, стремится к нулевым транзакционным издержкам. Как Вы думаете, они больше в России или в западных странах? Почему?
2. Допустим ли «блеф» в бизнесе?
3. Согласны ли Вы с высказыванием, что благополучие и конкурентоспособность фирмы зависят от степени доверия этой фирме? Для каких отраслей это действительно важно?
4. Приведите примеры транзакционных издержек в туризме и гостеприимстве.

В вопросе об эффективном размере фирмы немаловажное значение имеет теория транзакционных издержек. Обычно выделяют пять основных форм транзакционных издержек: издержки поиска информации; издержки ведения переговоров и заключения контрактов; издержки измерения; издержки спецификации и защиты прав собственности; издержки оппортунистического поведения.

Издержки поиска информации связаны с ее асимметричным распределением на рынке: на поиск потенциальных покупателей или продавцов приходится тратить время и деньги. Неполнота имеющейся информации оборачивается дополнительными расходами, связанными с покупкой товаров по ценам, выше равновесных (или продажей ниже равновесных), с потерями, возникающими вследствие покупки товаров-субститутов. Например, вместо того, чтобы искать на рынке труда специалиста для решения вновь возникшей проблемы (и нести все связанные с этим издержки: поиск, его переманивание, заключение контракта и т.д.), директор просто отдает своим подчиненным команду переключиться на новую операцию. То есть, заменяя часть рыночных сделок (транзакций) прямыми распоряжениями руководства, фирма экономит свои издержки.

Однако по мере роста размеров фирмы управление становится все более сложным и дорогостоящим. В какой-то момент предельные издержки управления (внутренние





транзакционные издержки), связанные с разрастанием фирмы, начинают превосходить издержки рыночных транзакций, которые они вытесняют. Дальнейшее увеличение размеров фирмы становится неэффективным. Скажем, вместо того, чтобы что-то делать своими силами, становится выгоднее купить соответствующий товар или услугу на рынке.

Особый вид транзакционных издержек представляет собой явление, получившее в экономико-правовой литературе название "вымогательство ренты". Речь идет о создании властями различных угроз (в форме "информационных утечек") ухудшения условий хозяйствования, в ответ на которые фирмы, как правило, развивают активную лоббирующую деятельность, чтобы не допустить воплощению угрозы в реальность. Выплачиваемые при этом суммы тем значительнее, чем большую угрозу фирме несет намечаемое изменение правил.

### Ситуационные задачи

#### *Ситуация 1*

Семья из 6 человек выбрала для своего отдыха курортную гостиницу «Морской рай». Дежурный администратор предложила им размещение 4 – х человек в номере на втором этаже, а 2– х - на шестом этаже. Через некоторое время они вновь обратились в службу приема и размещения, т. к. проживание на разных этажах вызвало некоторое неудобство в общении членов семьи.

#### *Задание*

*1. Дайте характеристику:*

*а) современным методам управления различными операционными процессами в гостинице;*

*б) классификации номерного фонда гостиницы и предложите варианты размещения семьи;*

*2. Проанализируйте операционный процесс размещения гостей и зон обслуживания в службе приема и размещения.*

#### *Ситуация 2*

Менеджер по управлению качеством услуг, изучая спрос потребителя, постоянно ищет новые идеи. «Новый товар», как правило, является воплощением генерированной идеи менеджмента сервисного предприятия, его внедрение должно оправдать надежды на существенное улучшение клиентского сервиса..

#### *Задание*

*1. Перечислите виды платных и бесплатных дополнительных услуг в гостиницах.*

*2. Разъясните влияние новых продуктов на психологию клиента.*

*3. Поясните значение товарной инновации, как метода управленческого решения.*

Особый вид транзакционных издержек представляет собой явление, получившее в экономико-правовой литературе название "вымогательство ренты". Речь идет о создании властями различных угроз (в форме "информационных утечек") ухудшения условий хозяйствования, в ответ на которые фирмы, как правило, развивают активную лоббирующую деятельность, чтобы не допустить воплощению угрозы в реальность. Выплачиваемые при этом суммы тем значительнее, чем большую угрозу фирме несет намечаемое изменение правил.

### Ситуация 3.

Г-жа Меринда Смит, большая любительница путешествовать, решили посетить Россию. По прибытии в Москву остановилась в гостинице «Рэдиссон сас Славянская» на 2 суток.

Посмотрев достопримечательности и акклиматизировавшись, продолжила путешествие. Одним из пунктов назначения был город Сочи, куда она, прибыв, воспользовалась услугами гостиницы «Рэдиссон сас Лазурная».

#### *Задание.*

*1. Поясните почему г-жа воспользовалась гостиницами международной гостиничной цепи «Рэдиссон сас»?*

*2. Укажите каковы были основные аспекты ее выбора в пользу данного средства размещения?*

*3. Объясните основные преимущества и льготы, используемые в гостиницах, входящих в международную гостиничную цепь.*

### Ситуация 4

В гостиницу «Лазурный берег»\*\*\*\* г –жа Морозова Екатерина Анатольевна была поселена по предварительной брони в 2 – х комнатный номер 410. Дата заезда – 1 марта, время заезда 13.00., период проживания 5 суток.

В 16.00 того же дня в гостиницу прибыл клиент, для которого должен был быть забронирован 2 – х комнатный одноместный номер на период с 1 по 6 марта.

Администратор, просмотрев заявления о брони, понимает, что было осуществлено двойное бронирование одного и того же номера, в котором уже размещена г – жа Морозова и отказала клиенту в размещении.

#### *Задание*

*1. Выявите нарушения в действиях администратора.*

*2. Какие необходимо предпринять действия для выхода из данной конфликтной ситуации?*

*3. Как правильно объяснить клиенту, что предполагаемый номер занят?*

### Ситуация 5

Семья из 6 человек выбрала для своего отдыха курортную гостиницу «Морской рай». Дежурный администратор предложила им размещение 4 – х человек в номере на втором этаже, а 2 – х на – шестом этаже. Через некоторое время они вновь обратились в службу приема и размещения, т. к. проживание на разных этажах вызвало некоторое неудобство в общении членов семьи.

#### *Задание*

*1. Дайте характеристику:*

*а) современным методам управления различными операционными процессами в гостинице;*

*б) классификации номерного фонда гостиницы и предложите варианты размещения семьи;*

*2. Проанализируйте операционный процесс размещения гостей и зон обслуживания в службе приема и размещения.*

### Ситуация 6

Менеджер по управлению качеством услуг, изучая спрос потребителя, постоянно ищет новые идеи. «Новый товар», как правило, является воплощением генерированной идеи менеджмента сервисного предприятия, его внедрение должно оправдать надежды на существенный прилив дополнительных доходов и прибыли.

#### *Задание*

- 1. Перечислите виды платных и бесплатных дополнительных услуг..*
- 2. Разъясните влияние новых продуктов на психологию клиента.*
- 3. Поясните значение товарной инновации, как метода управленческого решения.*

### Ситуация 7

Вы узнали, что конкурент разработал новый сервисный продукт, который безусловно будет пользоваться спросом на рынке в предстоящем сезоне. Конкурент устраивает презентацию этого продукта в узком кругу своих представителей на обучающем семинаре. Вам достаточно легко послать на семинар «своего» человека.

#### *Задание*

*Обоснуйте:*

- а) особенности управления организацией в условиях конкуренции*
- б) особенности поведения персонала в условиях конкуренции*
- в) конкуренцию, как составляющий элемент рынка услуг.*

#### **Вопросы к зачету.**

- 1 Управление проектом на фоне развития теории и практики управления.
- 2 Место управления проектами в системе менеджмента предприятия.
- 3 История проектного управления за рубежом и в России
- 4 Работа Project Management Institute.
- 5 Классификация проектов
- 6 Особенности терминальных проектов.
- 7 Характеристика развивающихся проектов.
- 8 Специфика открытых проектов. Моно- и мультипроекты.
- 9 Классификация и иерархия проектного управления.
- 10 Логико-структурный подход к управлению проектами.
- 11 Системное управление проектами по В.В.Ильину.
- 12 Сфокусированное управление проектами по Андерсену Э., Груде К., ХаугТ
- 13 Базовые элементы управления проектом
- 14 Виды результатов проекта.
- 15 Классификация работ в проекте.
- 16 Виды ресурсов проекта.
- 17 Основные риски проекта.
- 18 Жизненный цикл проекта.
- 19 Основные этапы выполнения проекта
- 20 Характеристика видов деятельности по управлению проектом
- 21 Управленческие решения в управлении проектами.
- 22 Окружающая среда и участники проекта
- 23 Управление программой и портфелем
- 24 Понятия программы и портфеля проектов.



- 25 Особенности управления проектами в сфере услуг
- 26 Развитие технологии аутсорсинг
- 27 Система управления проектом
- 28 Базовые элементы управления проектами и основные подсистемы управления проектами
- 29 Состав процесса управления проектами:
- 30 Модели в управлении проектами
- 31 Основные понятия и элементы сетевых моделей.
- 32 Понятие организационной структуры управления проектом.
- 33 Проектный офис

### Вопросы к экзамену

- 1 Общие принципы выбора организационной структуры управления проектом.
- 2 Участники проекта
- 3 Формирование эффективного взаимодействия участников проекта.
- 4 Основные организационные механизмы управления проектами.
- 5 Основные группы процессов управления проектом
- 6 Матрица групп процессов и подсистем управления проектами
- 7 Цель и задачи оценки инвестиций.
- 8 Методы оценки инвестиций:
- 9 Управление качеством и рисками проекта
- 10 Концепция управления качеством проекта.
- 11 Основные процессы управления качеством проекта.
- 12 Функционально-стоимостной и функционально-физический анализ.
- 13 Структурирование функций качества.
- 14 Анализ последствий и причин отказов
- 15 Анализ затрат и доходов.
- 16 Анализ ценности и стоимости качества (анализ цепочек создания стоимости и ценности).
- 17 Методы контроля качества.
- 18 Риски в управлении проектами.
- 19 Дерево рисков проекта.
- 20 Оценка риска наступления негативного события.
- 21 Управление риском негативного события.
- 22 Управление специфическими рисками реализации проекта.
- 23 Управление рисками расписания.
- 24 Управление рисками ресурсов.
- 25 Управление рисками бюджета.
- 26 Экономический эффект от управления рисками.
- 27 Методы определения вероятности и последствий рисков.
- 28 Дерево решений.
- 29 Методы теории игр, анализ чувствительности в управлении рисками проекта.
- 30 Методы минимизации проектных рисков.
- 31 Персонал проекта
- 32 Ключевые роли участников проекта



#### 7.4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций.

##### Тематика практических занятий

Тематика практических занятий соответствует рабочей программе дисциплины.

**Очная форма обучения**

**5 семестр**

**Практическое занятие 1 по теме Введение в управление проектами.**

**Форма практического занятия – семинар-исследование**

№п/п	Параметр характеристики практического занятия	Содержание
1.	Название практического занятия	Введение в управление проектами
2.	Форма проведения практического занятия	Упражнения на повторение и обобщение теоретического материала; индивидуальная и групповая интерактивная учебная деятельность под руководством преподавателя; семинар-исследование ( <i>репродуктивного характера</i> )
3.	Декомпонированная компетенция	Знать признаки и условия проектной деятельности
4.	Дидактические цель и задачи	Цель: повторить и уточнить понятие «проект как объект управления», закрепить понимание сущности проектной деятельности Задачи: 1. Формирование опыта практического использования понятийного аппарата проектного управления в учебных условиях; овладение навыками оперирования формулировками, понятиями, определениями; 2. Детализирование знаний, полученных на лекции, формирование опыта работы с дополнительными источниками информации; 3. Развитие познавательных способностей студентов самостоятельности мышления в контексте решения задач поискового характера 4. Контроль освоения знаний и инструментальных умений по теме занятия.
5.	Критерии оценивания результатов практического освоения дисциплины на занятии	1. Умение корректно извлекать и использовать основную информацию из заданных теоретических, научных справочных и др. источников (0-2 балла) 2. Умение собирать, систематизировать, анализировать и грамотно использовать информацию из самостоятельно найденных источников (0-2 балла)
6.	Источники отраслевого контента	Рекомендуется в качестве дополнительных источников информации использовать материалы: Государственное и муниципальное управление / Крупенков В.В., Мамедова Н.А., Мельников А.А. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 335 с
7.	Отраслевой контент, применяемый на занятии (содержание занятия)	На занятии закрепляются полученные на лекции знания терминологического характера, в частности закрепляются характеристики проекта как объекта управления.. На примерах иллюстрируется применение понятий: 1. Основные условия отнесения к проектной отдельных видов деятельности; 2. Виды проектов; 3. Проектная деятельность в туризме.
8.	Материально-	Рекомендуется использовать аудиторию, оснащенную РС и видеопроектором,



	техническое оборудование, применяемое на занятии	доступом в сеть Интернет
9.	Хронометрированный план занятия	1. Организационная часть – 3 минуты 2. Актуализация знаний, необходимых для проведения занятия: цель и задачи практического занятия, содержание и источники теоретического материала (обзорно) – 3 минуты 3. Постановка задач практического занятия (в форме слайдов) – 1 минута 4. Планирование работы/инструктаж – 3 минуты 5. Самостоятельная работа – 20 минут 6. Результирующий этап – 5 минут 7. Оценивание результатов – 4 минуты 8. Рефлексия обучающихся – 5 минут Подведение итогов – 1 минута
10	Дидактические и оценочные материалы	1. Формирование опыта практического использования понятийного аппарата проектного управления в учебных условиях; овладение навыками оперирования формулировками, понятиями, 2.: Детализирование знаний, полученных на лекции, формирование опыта работы с дополнительными источниками информации <b>задачи поискового характера</b> (Государственный PR: связи с общественностью для государственных орг-ций и проектов: Учеб. / А.Н.Чумиков, М.П.Бочаров - 2-е изд., испр. и доп. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 329 с.); найдите в предлагаемых текстах формулировки понятий проект и бизнес-план. 3. Развитие познавательных способностей студентов, самостоятельности мышления в контексте решения задач поискового характера 4. Контроль освоения знаний и инструментальных умений по теме занятия. Проводится в форме блиц-опроса, устно

**Практическое занятие 2 по теме . Разработка проекта и оценка его эффективности**  
**Форма практического занятия – блиц-опрос, структурированная и управляемая дискуссия; обсуждение эссе**

№п/п	Параметр характеристики практического занятия	Содержание
1	Название практического занятия	. Разработка проекта и оценка его эффективности
2	Форма проведения практического занятия	Упражнения на повторение и обобщение теоретического материала; индивидуальная и групповая интерактивная учебная деятельность под руководством преподавателя; (блиц-опрос), структурированная и управляемая дискуссия, обсуждение эссе на тему: «Определение операций в управлении проектами»
3	Декомпонированная компетенция	Знать основные определения проекта и их авторов
4	Дидактические цель и задачи	Цель: повторить и уточнить понятие «проект», закрепить знания специфики проектов. Задачи: 5. Формирование опыта практического использования понятийного аппарата проектного управления в учебных условиях; овладение навыками оперирования формулировками, понятиями, определениями; 6. Детализирование знаний, полученных на лекции, формирование опыта работы с дополнительными источниками информации; 7. Развитие познавательных способностей студентов самостоятельности мышления в контексте решения задач поискового характера 8. Контроль освоения знаний и инструментальных умений по теме заня-



		тия.
5	Критерии оценивания результатов практического освоения дисциплины на занятии	1. Умение корректно извлекать и использовать основную информацию из заданных теоретических, научных справочных и др. источников (0-2 балла) 2. Умение собирать, систематизировать, анализировать и грамотно использовать информацию из самостоятельно найденных источников (0-2 балла)
6	Источники отраслевого контента	Рекомендуется в качестве дополнительных источников информации использовать материалы: Фарман И.П. Социально-культурные проекты Юргена Хабермаса. – М., 1999. – 245 с
7	Отраслевой контент, применяемый на занятии (содержание занятия)	На занятии закрепляются полученные на лекции знания терминологического характера, в частности закрепляются дефиниции понятия «проект». На примерах иллюстрируется применение понятий: 1. Основные признаки проектов; 2. Виды проектов; 3. Проект в туризме.
8	Материально-техническое оборудование, применяемое на занятии	Рекомендуется использовать аудиторию, оснащенную РС и видеопроектором, доступом в сеть Интернет
9	Хронометрированный план занятия	1. Организационная часть – 3 минуты 2. Актуализация знаний, необходимых для проведения занятия: цель и задачи практического занятия, содержание и источники теоретического материала (обзорно) – 8 минут 3. Постановка задач практического занятия (в форме слайдов) – 3 минуты 4. Планирование работы/инструктаж – 8 минут 5. Самостоятельная работа – 40 минут 6. Результирующий этап – 15 минут 7. Оценивание результатов – 5 минут 8. Рефлексия обучающихся – 5 минут Подведение итогов – 3 минуты
10.	Дидактические и оценочные материалы	1. Формирование опыта практического использования понятийного аппарата проектного управления в учебных условиях; овладение навыками оперирования формулировками, понятиями, определениями <b>карточки с задачами 1-го и 2-го репродуктивного уровня.</b> 2.: Детализирование знаний, полученных на лекции, формирование опыта работы с дополнительными источниками информации <b>задачи поискового характера</b> (Государственный PR: связи с общественностью для государственных орг-ций и проектов: Учеб. / А.Н.Чумиков, М.П.Бочаров - 2-е изд., испр. и доп. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 329 с.); найдите в предлагаемых текстах формулировки понятий проект и бизнес-план. 3. Развитие познавательных способностей студентов, самостоятельности мышления в контексте решения задач поискового характера: <b>задачи поискового характера</b> 4. Контроль освоения знаний и инструментальных умений по теме занятия. Проводится в форме упражнения на поиск и корректное применение терминов и определений, письменно

Студенты должны подготовить эссе «Определение операций в управлении проектами» по вопросу «Классификация видов проектного управления». В эссе, используя материалы сети Интернет, электронных библиотечных и справочных систем, статьи в журналах и другие источники, следует представить описание какого-либо вида и/или категории операций в управлении проектами, которые рассматривались в лекции по теме с обязательным приведением практических примеров.



### Практическое занятие 3 по теме Планирование проекта

**Форма практического занятия** – выполнение аналитических упражнений и решение зада

Аналитическое упражнение 1: На основе анализа материалов лекции заполнить столбец «Текущие операции»

Проекты	Текущие операции
Конкретное начало и завершение	
Временный характер	
Производство уникального товара или услуги	
Решение новых, незнакомых задач	
Ресурсы направлены на реализацию проекта, они разовые, многообразные	
Роли участников новые и разовые	
Завершение определяется конкретными критериями	
Новое, меняющееся окружение Ведет к изменению повседневных условий	
Требует создания команды, зачастую привлечения консультантов	
Основные элементы жизненного цикла – планирование, реализация, контроль и завершение	
Целенаправленное изменение системы	

Аналитическое упражнение 2: На основе анализа материалов лекции по теме 1.1. постройте хронологию развития управления проектами за рубежом и в России по временной шкале от 1930 до 2015 г. и на перспективу с шагом в 10 (1-ая команда) и в 5 лет (2-ая команда).

#### Задача 1.

Начальные инвестиции в новый проект составили 10 млн. руб., включая 1 млн.руб. прироста чистого оборотного капитала. Норма амортизации равна 16%. Срок функционирования проекта – 5 лет. Налог на прибыль составляет 20 %. Инвестиционная прибыль в первый год составит 2 млн. руб., во второй - 3, в третий – 4, в четвертый – 3,5, в пятый – 1,5 млн. руб. Определить интегральный эффект от проекта и внутреннюю норму рентабельности. Расчетная ставка % -15 %.

#### Задача 2.

Фирма имеет свободные денежные средства в сумме 8000 д.е. для осуществления финансового проекта, а именно инвестировать в ценные бумаги: акции или облигации. По акции выплачивается ежегодный постоянный дивиденд 200 д.е., ожидаемая норма текущей доходности акций данного типа 15% в год. Стоимость облигации предприятия по номиналу составляет 1000 д.е., облигация была выпущена на три года, а до срока ее погашения осталось два года. Процентные выплаты по ней осуществляются ежегодно по ставке 10% к номиналу, ожидаемая норма прибыли по облигациям такого вида 13,5%. Какое решение принять фирме, чтобы обеспечить наибольшую доходность финансовых инвестиций?

### Практическое занятие 4 по теме Источники информации для принятия решений по управлению проектами

**Форма практического занятия** - обсуждение веб-квеста





### Краткое описание веб-квеста

Разработан	1995 год, государственным университетом Сан-Диего, Берни Доджем и Томом Марчем
Определение веб-квеста	Веб-квест - специальным образом организованный вид исследовательской деятельности, для выполнения которой студенты осуществляют поиск информации в сети Интернет по указанным адресам
Основные составляющие веб-квеста	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Введение (задается исходная ситуация веб-квеста, ставится цель и обозначаются сроки выполнения).</li><li>2. Задание, соответствующее степени автономности и самостоятельности студентов.</li><li>3. Набор ссылок на ресурсы сети Интернет, необходимые для выполнения задания.</li><li>4. Описание процесса выполнения работы.</li><li>5. Пояснения по переработке полученной информации.</li><li>6. Заключение (анализ проделанной работы)</li></ol>
Сроки выполнения веб-квестов	- краткосрочные (от 1 до 3 сеансов работы в системе Интернет); - долгосрочные (от одной недели до месяца (максимум двух))
Формы веб-квестов	- создание базы данных по проблеме; - создание микромира, передвижение в котором осуществляется при помощи гиперссылок; - написание интерактивной истории; - создание документа, дающего анализ какой-либо сложной проблемы и приглашающего студентов согласиться или не согласиться с мнением авторов; - интервью on-line с виртуальным персонажем (ответы и вопросы разрабатываются студентами, глубоко изучившими данную личность)

### Практическое занятие 5 по теме Управление временем проекта

**Форма практического занятия** – блиц-опрос, решение задач, выполнение практических заданий

#### Задача 1.

Для финансирования инвестиционного проекта предприятие получило в коммерческом банке ссуду в 2 млн. рублей на 2 года под 25% годовых. Однако по истечении этого срока предприятие не погасило ссуду. Банк согласился продлить ее еще на 2 года, но уже под 35%. Какова будет окончательная сумма погашения ссуды?



### Задача 2.

Инвестор приобрел недвижимость и сдает ее в аренду на 10 лет с получением следующих сумм чистого рентного дохода, выплачиваемого авансом:

Годовая арендная плата, выплачиваемая авансом по годам, тыс. руб.									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
300	310	320	330	340	350	360	370	380	390

Ожидается, что к концу срока аренды недвижимость будет стоить 3000 тыс. рублей. Какова текущая стоимость данного имущества, если рыночная ставка процента для данного типа недвижимости 11%.

### Задание 1

В среде MS Excel или MS Project 2003 (2007) сформируйте график Гантта для подготовки проекта в соответствии с рекомендациями..

### Задание 2.

Студенты должны подготовить доклад на тему «Особенности проектов различного вида». В докладе, используя материалы сети Интернет, электронных библиотечных и справочных систем, статьи в журналах и другие источники, следует представить описание какого-либо проекта и определить его вид по критериям классификации, рассмотренным в теме. В качестве оппонентов выступают студенты группы.

## Практическое занятие 6 по теме Управление стоимостью проекта

Форма практического занятия – решение задач

### Задача 1.

В соответствии с принятой дивидендной политикой компания ограничила выплату дивидендов в предстоящие три года суммой 80 д.е., в последующие пять лет она обязалась выплачивать постоянные дивиденды в размере 100 д.е. Норма ожидаемой доходности акций данного типа составляет 23% в год. Какова текущая рыночная стоимость акций?

### Задача 2.

Фирма должна выбрать из двух предложенных инвестиционных проектов, используя данные о денежных потоках, если стоимость капитала 12%.

Проекты	Денежный поток по годам (тыс. руб.)			
	0	1	2	3
A	-3000	0	2100	2000
B	-3000	2800	1000	50

### Задача 3.

Инвестор предоставил займ фирме для реализации проекта размером 10000 долларов на 5 лет. В конце каждого года он получает 900 долларов, а по истечении пяти лет ссуда будет полностью возвращена. Для подобных займов на рынке установилась ставка дохода в 11% годовых. Какова чистая текущая стоимость подобного инвестирования капитала?

## Практическое занятие 7 по теме. Управление рисками проекта



**Форма практического занятия** - блиц-опрос, решение задач, выполнение практических заданий

**Задача 1.** Студент должен заполнить матрицу следующего вида:

	концепция проекта	планирование и разработка проекта	осуществление проекта	завершение проекта
Управление содержанием проекта				
Управление длительностью проекта				
Управление стоимостью проекта				
Управление персоналом проекта				
Управление МТС проекта				
Управление коммуникациями проекта				
Управление качеством проекта				
Управление рисками проекта				

**Практическое задание 1.** Студент должен ознакомиться с предлагаемым материалом и сформулировать обоснованные ответы на следующие вопросы:

1. Какие элементы внешней среды, по Вашему мнению, будут ключевыми для развития управления проектами в России?
2. Какие факторы будут сдерживать развитие управления проектами в России?
3. Каковы, по Вашему мнению, перспективы управления проектами в России?

**Практическое задание 2:** Студент должен ознакомиться с содержанием проекта: «Благоустройство территории ... района». На основе этого материала студент должен описать элементы окружающей среды этого проекта и их влияние на проект осуществленное или потенциальное. Студент имеет право выбрать иной проект. В этом случае студент сначала должен представить описание выбранного проекта и обоснование своего выбора.

## **Практическое занятие 8 по теме Контроль и регулирование проекта**

**Форма практического занятия** – учебно-деловая игра

### **Деловая игра «Совещание по поводу предлагаемого проекта»**

Актуальные проблемы в управлении моделирует активная деловая игра по проектному менеджменту. Пример включает в себя характеристику и сценарий учебно-деловой игры «Совещание по поводу предлагаемого проекта». Проводится в середине курса «Управление проектами в сфере гостеприимства и общественного питания.», когда студенты уже имеют представление о принципах управления проектами и об основных категориях. дисциплины.

#### **Участники игры:**

- работники предприятия – гостиницы, ресторана, etc. (10-12 человек ). В совещании участвуют директор, заместитель директора, начальники отделов, специалисты отделов, менеджеры, секретарь;
- группа экспертов (10 - 15 человек).

**Компания:** организация любого профиля, функционирующая в индустрии гостеприимства и в туриндустрии со средней или небольшой численностью персонала. Владельцами предприятия не так давно был поставлен новый директор. Он был



представлен коллективу и менеджерам фирмы. Директору предстоит провести оперативное совещание впервые.

#### План игры «Совещание по поводу предлагаемого проекта»

Сценарий деловой игры	
Вводная часть	Вступление. Цели и тема игры.
Игровая ситуация	Ознакомление с ситуацией на фирме.
План подготовки к совещанию	<ul style="list-style-type: none"><li>• Распределение ролей (10 -12 сотрудников и 10-15 экспертов)</li><li>• ведущий организует информирование участников игры с <a href="#">характеристиками сотрудников</a> на совещании.</li><li>• удаление директора на время в другой кабинет «по производственной» необходимости.</li><li>• далее ведущий доводит до участников информацию о поведении сотрудников на совещании (из характеристик). Присутствующие на совещании отнеслись к новому начальству со скептицизмом и недоверием.</li></ul>
Совещание	Выступление директора, реакция и вопросы от начальников отделов.
Дискуссия и коллективное обсуждение вопросов.	Каким будет поведение директора на совещании? Что он может сказать или сделать для налаживания деловых контактов с сотрудниками? Какие управленческие решения он может принять при подведении итогов первого оперативного совещания?
Подведение итогов (рефлексия)	Выводы от экспертов, от участников игры. Самооценка. Решили ли поставленные задачи, достигли ли целей?

#### Практическое занятие 9 по теме Управление коммуникациями и завершением проекта.

**Форма практического занятия** — выполнение практических заданий

**Практическое задание 1.** Студент должен ознакомиться с содержанием проекта «Предложения по решению проблем в ... гостинице (ресторане)». На основе этого материала студент должен описать состав участников проекта и с учетом лекционного материала по теме классифицировать их. Студент имеет право выбрать иной проект. В этом случае студент сначала должен представить описание выбранного проекта и обоснование своего выбора.

**Практическое задание 2.** Студент должен ознакомиться с предлагаемым материалом и сформулировать обоснованные ответы на следующие вопросы:

1. Какое место в проекте занимает (может занимать) инвестор?
2. Как выстраиваются отношения между инвестором и командой проекта?
3. Какие факторы влияют на построение таких отношений?



## **Практическое занятие 10 – защита групповых проектов**

### **Форма практического занятия – презентация проектов**

Тематика проектов:

1. Консьерж услуги как инструмент формирования дополнительной ценности ... продукта
2. Креативный подход к созданию путеводителя для ....
- 3.. Разработка сервис-проекта концептуального гостиничного номера.
4. Сервисный подход в работе современного музея (развлекательного, досугового, оздоровительного etc учреждения): разработка и внедрение.
- 5.Разработка рекомендаций по применению клиентоориентированного подхода на предприятиях
- 6..Современный офис компании индустрии гостеприимства
- 7..Креативный маркетинг в компании индустрии гостеприимства
- 8.Бенчмаркинг как инструмент управления конкурентоспособностью услуг
- 9.Креативный менеджмент в индустрии гостеприимства
10. Инновационные подходы (технологии, методы etc.) в деятельности предприятия индустрии гостеприимства
- 11..Гостеприимство как «секретный» элемент успешной организации обслуживания на предприятии индустрии гостеприимства
12. По предложению студентов

### **Заочная форма обучения**

Практическое занятие 1 по теме Цели и критерии качества управления проектом.

Практическое занятие 2 по теме Разработка проекта и оценка его эффективности.

Практическое занятие 3 по теме Планирование проекта.

Практическое занятие 4 по теме Источники информации для принятия решений по управлению проектами.

Практическое занятие 5 по теме Управление временем проекта

Практическое занятие 6 по теме. Управление рисками проекта

Практическое занятие 7 по теме Контроль и регулирование проекта

Практическое занятие 8 – защита групповых проектов

### **6 семестр**

#### **Очная форма обучения**

**Практическое занятие 1 по теме Понятие и сущность сервиса и сервисо-ориентированного бизнеса**

**Форма практического занятия — семинар-исследование**

На семинар выносятся следующие вопросы для презентации кратких сообщений и обсуждения:



1. Сущность и различия программы и портфеля проектов.
2. Роль и место программы (портфеля) в стратегическом развитии организации.
3. Ключевые факторы формирования программы (портфеля) проектов.
4. Управленческие решения и их критерии при управлении программой (портфелем) проектов.
5. Методы управления программой (портфелем) проектов.

## **Практическое занятие 2 по теме Основы управления качеством проекта Форма практического занятия - case- studies**

**Кейс 1.** Обосновать выбор оснований для декомпозиции и построить иерархические структуры работ исходя из следующего перечня пакетов работ для проекта по сооружению объекта инвестирования.

Внутренняя отделка  
Закупка оборудования  
Земляные работы  
Инжиниринг  
Концепция управления  
Крыша  
Материально-техническое снабжение  
Монтаж  
Монтаж оборудования  
Начало работы объекта  
Начало работы объекта  
Несущие конструкции  
Общая концепция  
Ограждающие конструкции  
Отделочные работы  
Перечень пакетов работ:  
Планирование и проектирование  
Подготовка строительства  
Приемка строительства  
Приемка технологического оборудования  
Пуско-наладочные работы  
Рабочие станки  
Складское оборудование  
Создание команды проекта  
Строительное проектирование  
Строительные работы  
Тестирование  
Технологическое проектирование  
Транспортные устройства  
Управление инжинирингом  
Управление снабжением  
Управление строительством  
Устройство фундаментов

**Кейс 2.**



1. Проанализируйте данную ситуацию. Подумайте, возможно ли благоприятное завершение вечера для ресторана и клиентов.
2. Сможет ли этот ресторан исправить положение и удержать постоянных клиентов? От чего это будет зависеть?
3. Дайте 2 варианта противоположного развития событий.
4. Опишите ошибки администратора.

Ресторан. Супружеская пара, на протяжении 2 лет являющаяся клиентом этого ресторана, за 2 дня заказала столик на 4 для празднования годовщины своей свадьбы. При заказе с принимающим заказ сотрудником ресторана было оговорено, что для супругов оставят их любимый столик у окна. Так же заранее было согласовано и меню. Супруги и их гости прибыли в ресторан к назначенному времени в прекрасном настроении, обсуждая блюда, которые им предстоит отведать и предвкушая вечер в приятной тихой обстановке в дружеской компании. Зайдя в зал ресторана, они обнаруживают вместо приготовленного к ужину их столика, он завален грязной посудой. Они стоят в центре зала, ожидая, что к ним подойдет кто-то из персонала и прояснит ситуацию. Супруг начинает нервничать, супруга и друзья его успокаивают, супруга отправляется на поиски администратора зала. Администратора она обнаруживает в служебном помещении за чашкой кофе и сигаретой. При виде клиентки администратор поспешно вскакивает и интересуется что случилось.

Клиентка: «Это мы хотим узнать, что случилось! У нас заказан столик на четверых на 19:00. Наш стол не убран и не сервирован. Нам не удобно перед нашими гостями.»

Администратор: «Безобразие! Наши люди совсем разучились работать. Сейчас проверю, кто из официантов обслуживает этот стол и устою разнос. А вы пока подождите!»

Официантка, которую вызвал администратор, не обращая внимания на то, что клиентка находится рядом и с интересом наблюдает за происходящим: «Ну и что! Подумаешь, стол не убран! Всего- то полчаса прошло. Могли бы и опоздать немного. Мне нужно было отлучиться на ненадолго. Сейчас все сделаю».

Уходит в зал, с неприязнью глянув на клиентку. Администратор, испытывая неловкость, клиентке: « Видите, как разболтался персонал. Никакого сладу с ними нет. Старые кадры уходят, а новые работать не заставишь. Все дело в нашем директоре. В ресторане не появляется и платит официантам гроши. Что с них потребуешь? Будете ждать пока освободят ваш столик или сядете за свободный?»

Клиентка: « Сколько займет подготовка нашего столика?»

Администратор, разводя руками: « С таким персоналом ничего не могу гарантировать».

Клиентка : «Давайте посмотрим, какие столики свободны, и тогда мы примем решение»

Дама возвращается к своему супругу и гостям, они вместе с мужем извиняются перед своими друзьями за задержку, те смеются и просят не беспокоиться. Дама сообщает, что предложили на выбор: ждать свой столик или занять любой свободный. Увидев, с какой скоростью официантка убирает их стол, друзья решают занять свободный. Администратор сообщает, что на четверых свободен только один стол рядом с музыкантами. Устав от ожидания, супруги и гости решают занять этот стол.

### **Практическое занятие 3 по теме . Коммуникации с потребителями** **Форма практического занятия - решение задач и практических заданий**

#### **Задание 1**

На основании приведенных факторов составить матрицу SWOT-анализа проекта и сделать выводы.

Четко проявляемая компетентность команды.

Увеличение продаж товаров-заменителей, изменение вкусов и потребностей покупателей.



Снижение торговых барьеров в выходе на внешние рынки.  
Недоступность финансов, необходимых для изменения стратегии.  
Наличие стратегии.  
Высокая стоимость продукции в сравнении с ключевыми конкурентами.  
Ожесточение конкуренции.  
Расширение диапазона производства товаров.  
Усиление требований поставщиков.  
Собственная уникальная технология, лучшие производственные мощности.  
Рыночное искусство ниже среднего.  
Слабая сеть распределения.  
Непоследовательность в реализации стратегии.  
Уменьшение нестабильности бизнеса.  
Эффективное управление.  
Возможность обслуживания дополнительных групп потребителей.  
Недостатки в политике продвижения продукции.  
Высокое искусство НИОКР.

#### Задача 1.

Оценить и обосновать уровень деятельности сервисной фирмы по следующим данным:

Издержки производства, тыс. руб.:

оплата труда – 3000,0;

аренда – 152,0;

коммерческие услуги – 300,0;

сумма % за банковский кредит - 151,1 (по ставке 24 % годовых).

Затраты внепроизводственные – 1805,0.

Стоимость ОПФ – 2080,0.

Срок службы - 5 лет.

Затраты на 1 руб. реализации - 78 коп.

Определить возможное изменение прибыли, если с 1 рубля основных производственных фондов планируется получить на 75 коп. больше услуг, а загрузка оборотных средств составит 0,15 руб. по сравнению с 0,17 руб. в предшествующем периоде.

#### Задача 2.

Оценить вероятные суммы потерь и степень риска в деятельности предприятия. Рассчитать критический объем продаж и точку безубыточности. Для решения используйте данные, приведенные в таблице. Сделайте выводы.

Таблица

1. Затраты на сырье и материалы, тыс. руб.	600
2. Оплата труда, всего, тыс. руб.	400
3. Стоимость оборудования, тыс. руб.	480
4. Объем реализации, тыс. руб.	2300
5. Оборотные средства, тыс. руб. в том числе оборотные фонды	300 210
6. Аренда и коммунальные платежи, тыс. руб.	150
7. Реклама и маркетинг, тыс. руб.	100





8. Оплата труда управленческого персонала, тыс. руб.	180
9. Норма амортизации, %	10
10. Объем производства, тыс. ед.	7,5

**Практическое занятие 4 по теме Взаимоотношения с клиентами и проектирование управления потребительской лояльностью**  
**Форма практического занятия -- case- studies**

**Кейс для разбора**

Крупный гостиничный комплекс был организован в процессе приватизации в начале 90-х годов. Комплекс представлен одноместными и двухместными номерами со всеми удобствами в количестве 108 номеров. Предприятие не меняло организацию своей работы. Незначительная конкурентная среда позволяла фирме иметь стабильное положение и хороший доход. Но в последние годы в городе построено несколько современных гостиниц, то есть прослеживается четкая тенденция к росту конкуренции в гостиничном бизнесе. Это привело к тому, что доходы гостиничного комплекса резко упали.

Задания по кейсу: разработать проект по развитию деятельности гостиничного комплекса, для этого:

1. Сформулировать миссию фирмы.
2. Определить основные цели проекта, распределив их по сферам деятельности и по времени. Представить цели графически в виде дерева целей.
3. Оценить влияние на фирму факторов внешнего окружения проекта различными методами. Сделать выводы.
4. Разработать новую организационную структуру управления, в том числе для проектного управления.
5. Провести SWOT-анализ и SPACE- анализ. Сделать выводы о возможной эффективности предлагаемого проекта

**Практическое занятие 5 по теме Управление ресурсами**

**Форма практического занятия - решение задач и практических заданий**

**Задача 1.** Согласно представленным преподавателем данным по методу EVA проведите анализ эффективности проекта.

Данные проекта А, млн. руб.

Наименование укрупненных статей затрат	Плановый объем	Освоенный объем	Фактический объем
1. Стратегическая часть			
1.1. Планирование проекта	50	50	45
1.2. Подготовка строительства	80	75	75
1.3. Строительные работы	120	120	120
1.4. Отделочные работы	250	230	225
1.5. Управление строительством	180	180	170
2. Технологическая часть			
2.1. Технологическое проектирование	300	290	290
2.2. Закупка оборудования	500	450	420
2.3. Монтаж	110	100	70



2.4. Тестирование	70	20	10
2.5. Управление снабжением	120	20	20
2.6. Управление инжинирингом	95	90	70
3. Испытания и пуск фабрики			
3.1. Приемка строительства	20	10	7
3.2. Приемка технологического оборудования	50	20	10
3.3. Пуско-наладочные работы	90	30	20
3.4. Начало работы фабрики	150	30	10

**Задача 2.** Согласно приведенным данным по методу EVA проведите анализ эффективности проектов 1 и 2 с целью выбора типового.

Данные проектов

	Проект 1	Проект 2	Проект 3
Вариант 1			
Плановый объем, тыс. руб.	500	500	500
Освоенный объем, тыс. руб.	350	400	450
Фактический объем, тыс. руб.	320	390	450
Вариант 2			
Плановый объем, тыс. руб.	500	700	600
Освоенный объем, тыс. руб.	450	700	570
Фактический объем, тыс. руб.	450	690	570

**Задача 3.** С учетом материалов лекции, изучите предложенную диаграмму RACI и опишите взаимосвязи между пятью участниками одного из пакетов проекта. Постройте организационную структуру. Как ее можно усовершенствовать, если возможно сократить одного сотрудника? Как тогда будет выглядеть диаграмма RACI?

**Задание 1.** По ситуации, описанной преподавателем:

1. Сформулируйте ключевые отличия управления персоналом в компании при рутинных операциях и в управлении проектом.
2. Какие основные риски формируются при управлении персоналом в проекте?
3. Чем отличается роль лидера от роли руководителя команды проекта?

**Практическое занятие 7 по теме . Проектирование сервиса**

**Форма практического занятия -- решение задач и практических заданий**

**Задание 1.**

Модифицированная матрица БКГ

50%									
45%					* Групп- па	2			
40%									
35%									
30%									
25%									
		* Групп-	3						



20%									
Т	па								
15%									
10%	*	Группа 4							Группа 1
5%									
0%	*	Группа 5							*
-									
5%	*	Группа 6							
0%	10%	15%	20%	25%	30%	35%	40%	45%	50%
5%									

Группы 1, 2, 3, 4, 5, 6 - виды товаров (услуг).

На рисунке представлена матрица БКГ по конкретному предприятию. Необходимо:

1. Охарактеризовать группы товаров в соответствии с их расположением в квадрантах матрицы.

2. Обосновать стратегии по отношению к различным группам товаров, исходя из анализа матрицы БКГ.

3. Предложить проект по перспективному развитию производства.

#### Задача 1

Продовольственная компания рассматривает заключение контракта с местной администрацией о поставке обедов в школы. Срок контракта 5 лет. Из анализа получены следующие данные:

- начальная стоимость инвестиций на оборудование – 2000 тыс. руб;
- цена обедов 150 руб. в течение первых трех лет, затем 186 руб.;
- стоимость продуктов 100 руб. в течение первых трех лет, затем 130 руб.;
- аренда помещения – 260 тыс. руб. в год.
- транспортные расходы – 200 тыс. руб. в год

Прогноз относительно количества продаваемых в год блюд приведен в таблице. Ставка процента – 14% годовых. Принять решение о целесообразности инвестирования.

Год	1	2	3	4	5
Количество блюд, тыс.шт.	30	32	32	33	33

Рассчитать:

- чистую текущую стоимость;
- внутреннюю норму рентабельности инвестиций;
- срок полного возмещения инвестиций.

#### Практическое занятие 8 по теме . Планирование оптимального сервиса Форма практического занятия -- case- studies

##### Кейс для обсуждения «Охта-центр»

**Описание проекта.** Охта-центр (до марта 2007 г. — Газпром-сити) — один из крупнейших девелоперских проектов последнего времени, связанный с созданием делового



вого квартала в Санкт-Петербурге, на правом берегу Невы, в муниципальном округе Малая Охта, практически напротив Смольного собора, в непосредственной близости от центра города. Проект предполагал комплексное освоение этой депрессивной территории со строительством архитектурной доминанты — небоскреба высотой 396 м, который должен был быть построен в 2012 г. Проект вызвал у специалистов и жителей города ряд нареканий и в итоге был отменен на стадии проведения подготовительных работ на местности.

Конкурс архитектурных проектов Газпром-сити выиграл проект английского архитектурного бюро RMJM, London. Мнение жюри, обнародованное в декабре 2006 г., совпало с данными социологических опросов жителей Санкт-Петербурга, и в том числе с данными опроса, проведенного на официальном сайте проекта. Однако результаты опроса не могли выступать как прямое руководство к действию, поскольку в анкете, предлагаемой посетителям сайта, отсутствовала графа «против всех», что, как отмечалось в прессе, автоматически превращало любого участника голосования в сторонника появления в Петербурге небоскреба..

Общая площадь Охта-центра должна была составить 66,5 га, из них 4,6 га было отведено под высотное строительство. Общая площадь застройки — 1 млн м<sup>2</sup>. Площади общественного делового района распределились следующим образом:

35% площади было отведено под общественные функции,

49% — под бизнес-функции и 16% под офисы Газпрома и дочерних компаний.

Сложность реализации проекта предполагала использование инновационных технологий, что могло дать толчок развитию многих отраслей промышленности и строительства в Санкт-Петербурге.

**Финансирование проекта.** В соответствии с первоначальным вариантом строительство проектной стоимостью 60 млрд руб. должно было быть полностью профинансировано за счет городского бюджета (для сравнения, общая запланированная сумма доходов бюджета города на 2007 г. составляла 210,1 млрд руб.). Финансовые отчисления должны были производиться до 2016 г. по 6 млрд руб. ежегодно (1,755 и 4,245 млрд соответственно в 2006 и 2007 гг.). Однако в 2007 г. схема финансирования изменилась, из городского бюджета должно было быть оплачено 49% стоимости строительства (29 400 млн руб.), при этом город получал 49% уставного капитала Охта-центра. Из бюджета предполагалось профинансировать только социальные объекты, которые переходили в собственность города, однако этот аспект не получил соответствующего законодательного закрепления. Контрольным пакетом Охта-центра владело ОАО Газпром. В условиях кризиса появилась информация о том, что Санкт-Петербург, возможно, откажется от своей части финансирования Охта-Центра в 2009 г. в пользу стадиона на Крестовском острове. В конце 2008 г. председатель правления ОАО Газпром Алексей Миллер заявил, что компания берет на себя стопроцентное финансирование Охта-центра. Однако, несмотря на формальное отсутствие участия города в строительстве небоскреба, фактически он бы строился из городского бюджета на средства, которые Санкт-Петербург разрешает Газпрому удерживать.

**Юридические аспекты проекта.** Противники строительства инициировали судебные разбирательства, но все суды заказчиком строительства были выиграны.

Основная претензия связана с нахождением на территории строительства Охта-центра памятника «Шведская крепость Ниеншанц», который охраняется законом с 2001 г. В январе 2009 г. границы крепости были закреплены законом «О границах зон охраны объектов культурного наследия на территории Санкт-Петербурга, Ниеншанц был отнесен законом к особой зоне, где строительство разрешено при условии, что высота зданий не



будет превышать 40 м (с отклонением не более 10% от этой нормы). 16 февраля 2009 г. власти утвердили городские правила землепользования и застройки, в которых Ниеншанц не был включен в перечень особых зон, где соблюдается режим охраны объектов культурного наследия, в результате чего на земельном участке Ниеншанца автоматически было разрешено строить здания высотой до 100 м. В марте 2009 г. вышло постановление администрации, по которому под строительство Охта-центра выделялся участок в 4,73 га, в который целиком вошел и Ниеншанц. В августе 2009 г. в комиссию по землепользованию и застройке Санкт-Петербурга была подана просьба разрешить строительство небоскреба с отклонением от предельной высоты до 403 м, в частности, обосновывавшаяся «ограниченной площадью застройки», а именно «необходимостью восстановления архитектурного решения исторического объекта в фундаменте здания (пятиконечная звезда в основании)». Комитетом по градостроительству и архитектуре Смольного был проведен ландшафтно-визуальный анализ, однако экспертная оценка степени влияния отклонения на визуальное восприятие охраняемых панорам дана не была, градостроительный совет по данному вопросу вообще не собирался. 1 сентября 2009 г. состоялись общественные слушания, которые прошли с грубым нарушением законодательства. Участникам слушаний отказывали в выступлениях, милиционеры вели себя агрессивно, а на противников строительства оказывалось физическое воздействие. 22 сентября 2009 г. администрация утвердила предельную высоту 403 м для строительства небоскреба. Росохранкультура обозначила прокуратуре Санкт-Петербурга просьбу принять меры реагирования. 21 июля 2010 г. Конституционный суд признал, что нормы градостроительного законодательства, позволившие городским властям утвердить высоту небоскреба, должны применяться лишь в совокупности с системой российского и международного права, касающегося сохранения культурного наследия. Это определение устраивало противников проекта, так как его содержание дает основания оспорить строительство по новым основаниям.

**Небоскреб и исторический облик Санкт-Петербурга.** В 2007 г. компания RMJM, которая занималась проектированием объекта, представила результаты ландшафтно-визуального анализа восприятия высотного здания, проектируемого в рамках строительства общественно-делового района Охта-центр. В анализе утверждалось, что новая градостроительная доминанта принципиально не изменит силуэт панорам и перспективных видов центральных набережных, площадей и улиц исторического центра Санкт-Петербурга. Параллельно Комитет по государственному контролю, использованию и охране памятников истории и культуры администрации Санкт-Петербурга (КГИОП) также провел экспертизу влияния высотного здания на панорамы города. Результаты обоих исследований были подвергнуты критике как профессиональными архитекторами, учеными, так и общественностью Санкт-Петербурга и России, видными деятелями культуры. Летом 2009 г. специалистами Санкт-Петербургского городского отделения Всероссийского общества охраны памятников истории и культуры и Центра экспертиз «Эком» был проведен ландшафтно-визуальный анализ, демонстрирующий влияние башни Охта-центра на городские панорамы, охраняемые законом Санкт-Петербурга о границах зон охраны объектов культурного наследия и международными обязательствами России по охране объекта всемирного культурного наследия — исторического центра Санкт-Петербурга. Комитет Всемирного наследия официально попросил Россию приостановить работы и рассмотреть альтернативные концепции проекта. В противном случае Комитет пригрозил исключить центр Санкт-Петербурга из списка объектов всемирного культурного наследия.



### **Противодействие проекту со стороны общественности Санкт-Петербурга.**

Противники строительства небоскреба с 2006 г. активно противодействовали проекту, используя доступные правовые методы. Инициативная группа из шести человек предложила посредством референдума запретить изменение действующего на тот момент высотного регламента, позволяющего строить на отведенном для небоскреба участке здания не выше 48 м. Предлагалось задать вопрос: «Согласны ли вы с тем, что в целях сохранения уникального исторического облика Санкт-Петербурга здание административно-делового центра ОАО Газпром-Сити в устье реки Охты не может иметь высоту более 48 м, как это установлено правовыми актами Петербурга по состоянию на 1 января 2006 г.?». Заявка не была принята, так как избирком обнаружил, что у нескольких членов инициативной группы неточно указаны персональные данные. Через несколько дней документы были исправлены и была подана новая заявка с измененной формулировкой: «Согласны ли вы с тем, что предельные высоты разрешенного строительства зданий и сооружений, указанные в градостроительных регламентах, не могут превышать предельных высот зданий и сооружений, установленных для соответствующих территорий постановлением правительства Санкт-Петербурга от 2004 г.?». За 40 мин до нее была подана аналогичная заявка активистов «Молодой гвардии» «Единой России», но с вопросами, больше трактуемыми как поддерживающие проект. Обе заявки были переданы на рассмотрение депутатов Законодательного собрания Санкт-Петербурга, которые ввели запрет на проведение референдумов в период перед выборами в Госдуму и вопрос не рассматривали. Через два года высотный регламент был изменен до ограничения в 100 м, но при этом строители башни без труда добились от Смольного исключения для своего проекта. В апреле 2007 г. была сделана третья попытка. Инициатива также была передана на рассмотрение парламента, но депутаты инициативу фактически отклонили — комитет по законодательству решил, что вопросы, выносимые на референдум, «могут вызвать двояко понимаемый ответ», проблема была отложена и к ее рассмотрению впоследствии так и не вернулись. В ноябре 2009 г. была совершена четвертая попытка проведения референдума, состоялось заседание инициативной группы по подготовке общегородского референдума о допустимой высоте башни Охта-центра. Хотя в этот раз ходатайство инициативной группы было одобрено избирательной комиссией, законодательное собрание в декабре 2010 г. признало его вопросы несоответствующими законодательству. Однако инициаторы продолжали попытки проведения референдума, по-прежнему отклоняемые депутатами парламента. С критикой проекта выступили общественные организации «Живой город», «Охтинская дуга», группа ЭРА, центр экспертиз «ЭКОМ» и представители оппозиционных политических партий. В октябре 2010 г. с критикой проекта выступил Президент России Дмитрий Медведев. Его позиция: строительство такого объекта может быть начато только после завершения всех споров в судах и консультаций с ЮНЕСКО.

**Прекращение проекта.** 10 марта 2011 г. стало известно, что комплекс зданий будет построен в другом районе, гораздо дальше от исторического центра города. Судьба участка на Охте, остающегося в собственности Газпрома, и в том числе археологических находок на Охтинском мысу, остается неясной. Среди исследователей не сложилось единого мнения по вопросу о целесообразности строительства небоскреба на Охте. Проект имел много очевидных достоинств, равно как и проблемных мест. Но очевидно, что сделанные ошибки, связанные с отсутствием учета интересов всех заинтересованных сторон, в конце концов привели к прекращению проекта.

Вопросы к кейсу



1. Кто является участниками и заинтересованными сторонами данного проекта? В чем выражаются их интересы?
2. Каковы точки соприкосновения и точки конфликтов интересов участников проекта?
3. Что, с вашей точки зрения, следовало сделать заказчику и инвестору проекта для его успешной реализации?
4. Выделите ключевые проблемы реализации крупных проектов развития территорий в современных условиях.
5. Что, с вашей точки зрения, следовало сделать, чтобы добиться максимального согласования интересов участников проекта?
6. Попробуйте выяснить судьбу участка на Охте, остающегося в собственности Газпрома, и в том числе археологических находок на Охтинском мысу.

### **Практическое занятие 9 – защита групповых проектов**

#### **Форма практического занятия – презентация проектов**

#### **Особенности группового проекта**

Студенты работают в группах от трех до пяти человек, выполняя следующие задачи:

- Выбор компании, бизнес которой выстроен традиционным образом, т.е. с недостаточным применением инновационных подходов..
- Детальное описание того, как бизнес функционирует в настоящее время.
- Презентацию того, как бизнес может функционировать через пять лет, после внедрения принципов и подходов, рассмотренных во время изучения настоящей дисциплины.
- Разработку предварительного плана «управления изменениями» или «проектирования сервиса» которые преобразует ведение бизнеса из нынешнего в желаемое состояние.

#### **Заочная форма обучения**

Практическое занятие 1 по теме Основы управления качеством

Практическое занятие 2 по теме Коммуникации с потребителем

Практическое занятие 3 по теме Управление ресурсами

Практическое занятие 4 по теме Проектирование сервиса.

Практическое занятие 5 по теме Планирование оптимального сервиса.

Практическое занятие 6 - Защита группового (индивидуального) проекта..

### **8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы; перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», перечень информационных технологий, необходимых для освоения дисциплины**

#### **8.1 Основная литература**

1. Романова, М. В. Управление проектами : учебное пособие / М.В. Романова. — Москва : ИД «ФОРУМ» : ИНФРА-М, 2020. - 256 с. : ил. - (Высшее образование). - ISBN 978-5-8199-0308-7. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1039340> (дата обращения: 07.03.2022). – Режим доступа: по подписке.



2. Попов, Ю. И. Управление проектами : учебное пособие / Ю. И. Попов, О. В. Яковенко. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 208 с. — (Учебники для программы MBA). - ISBN 978-5-16-002337-3. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1153780> (дата обращения: 07.03.2022). – Режим доступа: по подписке.

3. Поташева, Г. А. Управление проектами (проектный менеджмент) : учебное пособие / Г.А. Поташева. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 224 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/17508. - ISBN 978-5-16-010873-5. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1840953> (дата обращения: 07.03.2022). – Режим доступа: по подписке.

4. Управление проектами : учебник / под ред. Н.М. Филимоновой, Н.В. Моргуновой, Н.В. Родионовой. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 349 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/textbook\_5a2a2b6fa850b2.17424197. - ISBN 978-5-16-013197-9. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1836589> (дата обращения: 07.03.2022). – Режим доступа: по подписке.

5. Быстров С.А. Организация гостиничного дела: Учебное пособие / С.А. Быстров. - М.: Форум, НИЦ ИНФРА-М, 2019. Режим доступа <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=529356>

6. Никольская Е.Ю. Проектирование гостиничной деятельности : учебное пособие / Е.Ю. Никольская, Л.А. Попов. — Москва: КноРус, 2020. <https://www.book.ru/book/922395>

7. Ульянченко Л.А. Проектирование гостиничной деятельности : учебное пособие / коллектив авторов; под ред. Л.А. Ульянченко. — М.: КНОРУС, 2020. — 224 с. — (Бакалавриат). Режим доступа <https://www.book.ru/book/919850>

#### 8. Нормативные документы:

1. СВОД ПРАВИЛ СП 257. 1325800.2020 ЗДАНИЯ ГОСТИНИЦ ПРАВИЛА ПРОЕКТИРОВАНИЯ
2. ППРФ № 1860 от 2020-11-18 Положение о классификации гостиниц
3. ГОСТ Р 55699-2013 Доступные средства размещения для туристов с ограниченными физическими возможностями. Общие требования

### 8.2 Дополнительная литература

1. Павлов, А. Н. Управление проектами на основе стандарта РМІ РМВОК. Изложение методологии и опыт применения / Павлов А.Н., - 5-е изд., (эл.) - Москва : Лаборатория знаний, 2017. - 274 с.: ISBN 978-5-00101-521-5. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/540846> (дата обращения: 07.03.2022). – Режим доступа: по подписке.

2. Светлов, Н. М. Информационные технологии управления проектами : учебное пособие / Н. М. Светлов, Г. Н. Светлова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 232 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-004472-9. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1044525> (дата обращения: 07.03.2022). – Режим доступа: по подписке.

### 8.3. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

[www.sovnet.ru](http://www.sovnet.ru) - Российская ассоциация управления проектами.





Электронная библиотечная система Book.ru: <http://www.book.ru/>

Электронная библиотека <http://www.znaniium.com/>

#### **8.4. Перечень программного обеспечения, современных профессиональных баз данных и информационных справочных системам**

1. Microsoft Windows
2. Microsoft Office
3. База данных государственной статистики Федеральной службы государственной статистики  
[http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_main/rosstat/ru/statistics/](http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/)
4. База социологических данных Всероссийского центра изучения общественного мнения <https://wciom.ru/database/> –
5. Справочно-правовая система Консультант + <http://www.consultant.ru>

#### **9. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины**

Процесс изучения дисциплины предусматривает аудиторную (работа на лекциях и практических занятиях) и внеаудиторную (самоподготовка к лекциям и практическим занятиям) работу обучающегося. В контактную работу обучающихся с преподавателем входят: аудиторная работа, консультации, промежуточная аттестация.

В качестве основной методики обучения была выбрана методика, включающая совокупность приёмов, с помощью которых происходит целенаправленно организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями и навыками.

В качестве основных форм организации учебного процесса по дисциплине «Управление проектами в туризме и гостеприимстве» в предлагаемой методике обучения выступают занятия лекционного типа и практические занятия (с использованием интерактивных технологий обучения), а также самостоятельная работа обучающихся.

Теоретические занятия (лекции) организуются по потокам. Виды лекций: обзорная лекция, лекция-информация, проблемная лекция, лекция-визуализация, лекция-конференция. На лекциях излагаются темы дисциплины, предусмотренные рабочей программой, акцентируется внимание на наиболее принципиальных и сложных вопросах дисциплины, устанавливаются вопросы для самостоятельной проработки. Конспект лекций является базой при подготовке к практическим занятиям, к экзаменам, а также самостоятельной научной деятельности.

Изложение лекционного материала рекомендуется проводить в мультимедийной форме (презентаций). Смысловая нагрузка лекции смещается в сторону от изложения теоретического материала к формированию мотивации самостоятельного обучения через постановку проблем обучения и показ путей решения профессиональных проблем в рамках той или иной темы. При этом основным методом ведения лекции является метод проблемного изложения материала.

Практические занятия по дисциплине «Управление проектами в туризме и гостеприимстве» проводятся с целью приобретения практических навыков в области проектного управления. Практические занятия проводятся в виде учебно-ролевых игр, семинара-исследования, разбора кейсов (case-studies), структурированной и управляемой дискуссии, обсуждения эссе, выполнения аналитических упражнений и решения задач, обсуждения веб-квеста, учебно-деловая игра.



Активной формой практического занятия является дискуссия. Дискуссия - это публичное обсуждение какого-либо проблемного вопроса, проблемы. Дискуссия оправдывает свое название в том случае, если обсуждаемый вопрос сложен, важен и неоднозначен по ходу и толкованию, т.е. предполагает альтернативные ответы. Дискуссия может быть намечена и спровоцирована преподавателем, но может возникнуть спонтанно. Структурированная и управляемая дискуссия - это специально подготовленный и организованный стороны, отстаивающие свои позиции. Целью такого занятия является формирование оценочных суждений, утверждение мировоззренческих позиций. Участников лучше разделить на подгруппы, каждой из которых предстоит дискутировать с другой по заранее разработанным вопросам, подготовить сообщения и аргументы.

Семинар-исследование — это форма группового занятия, смысл которого заключается в приобретении, распространении и частичной реализации знаний с привнесением в этот процесс компонентов научного исследования. Семинар-исследование осуществляется в три этапа и часто выходит за рамки отведенного для занятия времени. Здесь важны не только собственно семинар, но и его подготовка, и реализация теоретических и практических работ. Задача семинара - исследования - осмысленное, целенаправленное приобретение и углубление знаний, реализация воспитательной, практической и методологической функции при изучении темы занятия.

Практическая работа заключается в выполнении студентами, под руководством преподавателя, комплекса учебных заданий направленных на усвоение научно-теоретических основ разработки проектов в государственном и муниципальном управлении, приобретение практических навыков овладения методами работы с применением современных информационных и коммуникационных технологий. Выполнения практической работы студенты производят в письменном виде, в виде разбора case-studies, решения практических задач, презентаций и докладов, а также эссе и рефератов. Отчет представляется преподавателю, ведущему данный предмет, в электронном и печатном виде.

Практические занятия способствуют более глубокому пониманию теоретического материала учебного курса, а также развитию, формированию и становлению различных уровней составляющих профессиональной компетентности студентов.

Целью самостоятельной (внеаудиторной) работы обучающихся является обучение навыкам работы с научно-теоретической, периодической, научно-технической литературой и технической документацией, необходимыми для углубленного изучения дисциплины «Управление проектами в туризме и гостеприимстве», а также развитие у них устойчивых способностей к самостоятельному изучению и изложению полученной информации.

Основными задачами самостоятельной работы обучающихся являются:

- овладение фундаментальными знаниями;
- наработка профессиональных навыков;
- приобретение опыта творческой и исследовательской деятельности;
- развитие творческой инициативы, самостоятельности и ответственности студентов.

Самостоятельная работа студентов по дисциплине «Управление проектами в туризме и гостеприимстве» обеспечивает:

- закрепление знаний, полученных студентами в процессе лекционных и практических занятий;
- формирование навыков работы с периодической, научно-технической литературой и технической документацией;
- приобретение опыта творческой и исследовательской деятельности;



- развитие творческой инициативы, самостоятельности и ответственности студентов.

Самостоятельная работа является обязательной для каждого обучающегося.

### **Формы самостоятельной работы**

Перечень тем самостоятельной работы студентов по подготовке к лекционным и практическим занятиям соответствует тематическому плану рабочей программы дисциплины.

Самостоятельная работа студента предусматривает следующие виды работ:

- подготовка материала на заданную тему,
- подготовка презентаций по определенным вопросам;
- изучение научной и научно-методической базы по поставленной проблематике;
- подготовка графического материала по заданной теме.

Основными современными формами организации самостоятельной работы студентов являются творческие работы и работа с информационными компьютерными технологиями.

### **Творческие работы**

Под творческими заданиями понимаются такие учебные задания, которые требуют от студента не простого воспроизводства информации, а творчества, поскольку задания содержат больший или меньший элемент неизвестности и имеют, как правило, несколько подходов. Творческое задание составляет содержание, основу любого интерактивного метода. Творческое задание (особенно практическое и близкое к жизни) придает смысл обучению, мотивирует студента. Неизвестность ответа и возможность найти свое собственное «правильное» решение, основанное на своем персональном опыте и опыте своего коллеги, друга, позволяют создать фундамент для сотрудничества, самообучения, общения всех участников образовательного процесса, включая преподавателя.

### **Работа с информационными компьютерными технологиями**

Работа с информационными компьютерными технологиями предполагает разработку преподавателем заданий с использованием Интернет-технологий в режиме online. Задания для самостоятельной работы могут быть направлены на: 1) поиск студентами информации, задания на поиск и обработку информации; 2) на организацию взаимодействия в сети; 3) задания по созданию web-страниц; 4) выполнение проектов.

*Поиск студентами информации, задания на поиск и обработку информации включает:*

- написание реферата-обзора;
- рецензию на сайт по теме;
- анализ существующих рефератов в сети на данную тему, их оценивание;
- написание своего варианта плана лекции;
- написание фрагмента лекции;
- составление библиографического списка;
- ознакомление с профессиональными телеконференциями, анализ обсуждения актуальных проблем.

*Задание на организацию взаимодействия в сети:*

- обсуждение состоявшейся или предстоящей лекции в списке рассылки группы;
- работа в списках рассылки;
- общение в синхронной телеконференции (чате) со специалистами или студентами других групп или вузов, изучающих данную тему;



- обсуждение возникающих проблем в отсроченной телеконференции;
- консультации с преподавателем и другими студентами через отсроченную телеконференцию;
- консультации со специалистами через электронную почту.

*Выполнение проектов:*

работа по проектам, предложенным преподавателем (использование всего комплекса возможностей телекоммуникационных сетей: поиск информации, диалог в сети, создание web-страниц и web-квестов);

разработка и проведение собственных проектов.

Ведущими способами современной организации процесса интерактивного обучения в вузе является самостоятельная работа студентов с использованием возможностей телекоммуникационных сетей с целью создания тематических **веб-квестов** (см. таблицу) и **веб-страниц** – использование html (hypertext markup language) - редакторов, ftp, веб-браузеров, графических редакторов.

**Краткое описание веб-квеста как одного из инновационных способов организации самостоятельной работы студентов**

Разработан	1995 год, государственным университетом Сан-Диего, Берни Доджем и Томом Марчем
Определение веб-квеста	Веб-квест - специальным образом организованный вид самостоятельной исследовательской деятельности, для выполнения которой студенты осуществляют поиск информации в сети Интернет по указанным адресам
Основные составляющие веб-квеста	1. Введение (задается исходная ситуация веб-квеста, ставится цель и обозначаются сроки выполнения). 2. Задание, соответствующее степени автономности и самостоятельности студентов. 3. Набор ссылок на ресурсы сети Интернет, необходимые для выполнения задания. 4. Описание процесса выполнения работы. 5. Пояснения по переработке полученной информации. 6. Заключение (анализ проделанной работы)
Сроки выполнения веб-квестов	- краткосрочные (от 1 до 3 сеансов работы в системе Интернет); - долгосрочные (от одной недели до месяца (максимум двух))



Формы веб-квестов	<ul style="list-style-type: none"><li>- создание базы данных по проблеме;</li><li>- создание микромира, передвижение в котором осуществляется при помощи гиперссылок;</li><li>- написание интерактивной истории;</li><li>- создание документа, дающего анализ какой-либо сложной проблемы и приглашающего студентов согласиться или не согласиться с мнением авторов;</li><li>- интервью on-line с виртуальным персонажем (ответы и вопросы разрабатываются студентами, глубоко изучившими данную личность)</li></ul>
----------------------	---

### Веб-квест

Веб-квестом называется специальным образом организованный вид самостоятельной исследовательской деятельности, для выполнения которой студенты осуществляют поиск информации в сети Интернет по указанным адресам. Они создаются для того, чтобы рационально использовать время самостоятельной работы студентов, быстро находить необходимую разнообразную информацию, использовать полученную информацию в практических целях и для развития навыков критического мышления, анализа, синтеза и оценки информации. *Веб-квест* представляет собой специальным образом организованную *веб-страницу*. Веб-квесты могут быть краткосрочными и долгосрочными.

#### *Задания по созданию веб-страниц*

размещение выполненных рефератов и рецензий на сайте;  
публикация библиографии по теме;  
создание тематических веб-страниц индивидуально и в мини-группах;  
публикация курсовых и квалификационных работ обучающихся на сайте;  
публикация методических разработок обучающихся;  
создание банка данных о методических находках обучающихся, банка игр и упражнений.

#### *Компьютерные симуляции*

Другим инновационным способом организации самостоятельной работы студентов являются *симуляции* (интерактивные имитаторы реальных ситуаций), которые считаются одними из самых эффективных и современных практических учебных технологий электронного обучения. Электронное обучение – это обучение в интерактивном, дистанцированном формате через Интернет, локальную внутрикорпоративную сеть – Интернет, по электронной почте или с CD-ROM. Данный вид обучения пока еще остается редкостью в российских вузах и на российском рынке образовательных услуг, но, тем не менее, специалисты говорят о его перспективности, т.к., в первую очередь, он рассчитан на совершенствование студентами умения и способности работать самостоятельно, вести собственное исследование, а также способствует развитию чувства открытия, творческого ощущения, перемещения студента в реальность будущей профессиональной деятельности.

Симуляции уже получили широкое распространение в европейских вузах. Обучение при помощи симуляций было разработано и предложено английскими и французскими учеными (Х.И. Элиштоном, Н.Х Лэштоном, К.Джонсом, Ф. Дэбизе и др.). Симуляция – это помещение людей в «фиктивные, имитирующие реальные» ситуации с целью обучения или получения оценки проделанной работы, это обучение действием или в действии. Качественная симуляция включает три структурных компонента:



- 1) хорошо продуманная рабочая модель профессиональной среды. Модель как структурный компонент симуляции предлагает ключевые варианты типов поведения и взаимодействий с другими людьми;
- 2) сценарий процесса симуляции направлен на развитие интуиции, поиска альтернативного нестандартного пути решения проблемы;
- 3) наставник (ментор), который использует стратегию скэффолдинга (scaffolding), основной характеристикой которой является «угасающая помощь» (fading help) со стороны преподавателя в ходе самостоятельной работы студентов.

«Скэффолдинг» – это метафора, описывающая особый тип процесса инструктирования, которая имеет место в ситуациях взаимодействия преподавателя (или другого более осведомлённого источника) и студентов по решению учебных задач. «Угасающая помощь» со стороны преподавателя в начале обучения может быть частой и содержательной, а к завершению курса значительно уменьшается или вообще отсутствует.

При изучении дисциплины «Управление проектами в туризме и гостеприимстве» рекомендуется использовать три основных **типа обучающих симуляций**: симуляции, развивающие быстроту ответной реакции; симуляции, помогающие развить способность решать профессиональные задачи; симуляции, направленные на выработку способности оценивать полученную информацию и соответственно распоряжаться ею.

Сложные проверки, контроль и технологии оценки встроены в инструментальные средства симуляций и являются точным отображением эффективности обучения.

#### **10. Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю):**

Учебные занятия по дисциплине «Управление проектами в туризме и гостеприимстве» проводятся в следующих оборудованных учебных кабинетах, оснащенных соответствующим оборудованием

Вид учебных занятий по дисциплине	Наименование оборудованных учебных кабинетов, объектов для проведения практических занятий с перечнем основного оборудования
Занятия лекционного типа, групповые и индивидуальные консультации, текущий контроль, промежуточная аттестация	Учебная аудитория, специализированная учебная мебель. ТСО: видеопроекционное оборудование; ноутбук с возможностью подключения к сети Интернет Доска.
Занятия семинарского типа	Учебная аудитория, специализированная учебная мебель. ТСО: переносное видеопроекционное оборудование для презентаций. Доска.
Самостоятельная работа обучающихся	Помещение для самостоятельной работы, специализированная учебная мебель ТСО: Автоматизированные места студентов с возможностью подключения к сети "Интернет" .  Помещение для самостоятельной работы в читальном зале



ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ТУРИЗМА И СЕРВИСА»

СМК  
РГУТиС

Лист 127 из 125

	библиотеки филиала, специализированная учебная мебель автоматизированные рабочие места студентов с возможностью выхода в информационно-телекоммуникационную сеть «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду
--	--