



**УТВЕРЖДЕНО:**  
Советом Высшей школы бизнеса,  
менеджмента и права  
Протокол № 2 от «30» сентября 2021 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА  
ДИСЦИПЛИНЫ  
Б1.В.ДВ.1 ПРОЕКТНО-ОРИЕНТИРОВАННОЕ УПРАВЛЕНИЕ БИЗНЕС-  
ПРОЦЕССАМИ**

**основной образовательной программы высшего образования –  
программы *магистратуры*  
по направлению подготовки:  
*38.04.02 МЕНЕДЖМЕНТ***

**направленность (профиль):  
Управление проектами: проектные исследования, технологии реализации**

**Квалификация: *магистр*  
Год начала подготовки 2022**

**Разработчик (и):**

должность	ученая степень и звание, ФИО
<i>Доцент</i>	<i>к.э.н. Бокарева Е.В.</i>
<i>Доцент</i>	<i>к.э.н. Рыбина И.А.</i>

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

должность	ученая степень и звание, ФИО
<i>профессор Высшей школы бизнеса, менеджмента и права</i>	<i>Д.э.н., доцент Виноградова М.В.</i>



## 1. Аннотация рабочей программы дисциплины (модуля)

Дисциплина Б1.В.ДВ.1.1 «Проектно-ориентированное управление бизнес-процессами» является частью первого блока программы магистратуры 38.04.02 Менеджмент и относится к дисциплинам по выбору.

Изучение данной дисциплины базируется на знании иностранного языка в сфере профессиональных коммуникаций, публичной и научной речи, современных методов научных исследований, подходов к организационно-управленческой деятельности, основ сервисной экономики и управления проектами, владении методиками и технологиями проведения предпроектного анализа.

Дисциплина направлена на формирование следующих компетенций выпускника:

**ПК-3.** Способен применять методики планирования, проектно-целевого подхода и бюджетирования в процессе разработке проектов на основе структурной декомпозиции их содержания, исходя из их целей, ограничений и рисков в различных предметных областях и сферах деятельности, в части:

**ПК-3.1.** Обосновывает ресурсное обеспечение проектов с использованием методики планирования, проектно-целевого подхода и бюджетирования в различных предметных областях и сферах деятельности;

**ПК-3.2.** Обосновывает маркетинговое, правовое и информационное обеспечение проектов в различных предметных областях и сферах деятельности;

**ПК-3.3.** Выявляет и оценивает степень (уровень) риска проектов в различных предметных областях и сферах деятельности.

**ПК-4.** Способен реализовывать разработанные проекты и управлять их эффективностью, в части:

**ПК 4.2** Готов к управлению рисками реализации проектов с использованием принципов, методов, программных инструментов и системного анализа.

Содержание дисциплины охватывает круг вопросов, связанных с проектно-ориентированным управлением бизнес-процессами, содержит два раздела.

Первый раздел «Теоретические основы проектно-ориентированного управления бизнес-процессами» охватывает круг вопросов, связанных с определением бизнес-процессов, подходов к их формализации и управлению, форм и методов проектно-ориентированного управления вообще и бизнес-процессами, в частности, изучением



особенностей проектно-ориентированного управления бизнес-процессами на различных уровнях (микро, мезо и макро).

Второй раздел «Практика использования проектно-ориентирования управления бизнес-процессами (на макро, мезо и микроуровнях)» предполагает изучение и овладение умениями и навыками проектно-ориентированного управления бизнес-процессами предприятия, отрасли, экономики, а также вопросов разработки проектов и программ в процессе управления предприятием (отраслью, экономикой), в том числе программ организационного развития и изменений, стратегий проектно-ориентированного управления бизнес-процессами. Данный раздел предусматривает овладение навыками использования различных инструментов, методов и методик проектно-ориентированного управления бизнес-процессами различного уровня и функциональной направленности.

Общая трудоемкость освоения дисциплины составляет 14 зачетных единиц, 504 часа.

*Для очной формы обучения.*

Во втором семестре проведение учебных занятий следующих видов: лекций (20 часов), в том числе лекции; практических занятий (30 часов) в форме семинаров – заслушиваний и обсуждений докладов с презентациями, индивидуальных и групповых проектов; самостоятельной работы обучающихся (232 часов), групповые и индивидуальные консультации (4 часа).

В третьем семестре предусмотрено проведение учебных занятий следующих видов: лекций (28 час), в том числе лекции; практических занятий (28 час) в форме семинаров – заслушиваний и обсуждений докладов с презентациями, индивидуальных и групповых проектов; самостоятельной работы обучающихся (156 час), групповые и индивидуальные консультации (2 часа).

Промежуточная аттестация – 2 семестр зачет – 2 часа,

3 семестр – экзамен – 2 часа.

*Для заочной формы обучения.*

В третьем семестре проведение учебных занятий следующих видов: лекций (12 часов), в том числе лекции; практических занятий (22 часа) в форме семинаров – заслушиваний и обсуждений докладов с презентациями, индивидуальных и групповых проектов; самостоятельной работы обучающихся (250 часов), групповые и индивидуальные консультации (2 часа).



В четвертом семестре предусмотрено проведение учебных занятий следующих видов: лекций (10 час), в том числе лекции; практических занятий (14 час) в форме семинаров – заслушиваний и обсуждений докладов с презентациями, индивидуальных и групповых проектов; самостоятельной работы обучающихся (188 часов), групповые и индивидуальные консультации (2 часа).

Промежуточная аттестация

3 семестр – зачет – 2 часа.

4 семестр – экзамен – 2 часа.

Основные положения дисциплины должны быть использованы в дальнейшем при изучении «Количественные и качественные методы разработки и принятия управленческих решений», «Стратегическое планирование и прогнозирование», «Управление развитием организации и проектирование бизнеса», прохождении производственной практики и итоговой государственной аттестации.

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

№ пп	Индекс компетенции	Планируемые результаты обучения (компетенции или ее индикатора)
1	ПК-3	Способен применять методики планирования, проектно-целевого подхода и бюджетирования в процессе разработке проектов на основе структурной декомпозиции их содержания, исходя из их целей, ограничений и рисков в различных предметных областях и сферах деятельности <b>ПК-3.1.</b> Обосновывает ресурсное обеспечение проектов с использованием методики планирования, проектно-целевого подхода и бюджетирования в различных предметных областях и сферах деятельности <b>ПК-3.2.</b> Обосновывает маркетинговое, правовое и информационное обеспечение проектов в различных предметных областях и сферах деятельности <b>ПК-3.3.</b> Выявляет и оценивает степень (уровень) риска проектов в различных предметных областях и сферах деятельности
2	ПК-4	Способен реализовывать разработанные проекты и управлять их эффективностью <b>ПК 4.2</b> Готов к управлению рисками реализации проектов с использованием принципов, методов, программных инструментов и системного анализа



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

Дисциплина «Проектно-ориентированное управление бизнес-процессами» является частью первого блока программы магистратуры 38.04.02 Менеджмент, профиль «Управление проектами: проектные исследования, технологии реализации». Основные положения дисциплины должны быть использованы в дальнейшем при изучении «Количественные и качественные методы разработки и принятия управленческих решений», «Стратегическое планирование и прогнозирование», «Управление развитием организации и проектирование бизнеса», прохождении производственной практики и итоговой государственной аттестации.

### 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 14/504 зачетных единиц/ акад.часов.  
(1 зачетная единица соответствует 36 академическим часам)

#### Для очной формы обучения:

№ п/п	Виды учебной деятельности	Всего	Семестры		
			2	3	
<b>1</b>	<b>Контактная работа обучающихся с преподавателем</b>	<b>116</b>	<b>56</b>	<b>60</b>	
	в том числе:	-	-	-	
1.1	Занятия лекционного типа	48	20	28	
1.2	Занятия семинарского типа, в том числе:	68	30	28	
	Семинары				
	Лабораторные работы				
	Практические занятия	28	30	28	
<b>1.3</b>	<b>Консультации</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	
<b>1.4</b>	<b>Форма промежуточной аттестации (зачет, экзамен)</b>	<b>4</b>	<b>2</b> зачет	<b>2</b> экзамен	
<b>3</b>	<b>Самостоятельная работа обучающихся</b>	<b>388</b>	<b>232</b>	<b>156</b>	
<b>4</b>	<b>Общая трудоемкость</b>	<b>час</b> <b>з.е.</b>	<b>504</b>	<b>288</b>	<b>216</b>
			14	8	6

#### Для заочной формы обучения:

№	Виды учебной деятельности		Семестры
---	---------------------------	--	----------



п/п		Всего	2	3	4
<b>1</b>	<b>Контактная работа обучающихся с преподавателем</b>	<b>66</b>		<b>38</b>	<b>28</b>
	в том числе:	-	-	-	-
1.1	Занятия лекционного типа	22		12	10
1.2	Занятия семинарского типа, в том числе:	36		22	14
	Семинары				
	Лабораторные работы				
	Практические занятия	36		22	14
<b>1.3</b>	<b>Консультации</b>	<b>4</b>		<b>2</b>	<b>2</b>
<b>1.4</b>	<b>Форма промежуточной аттестации (зачет, экзамен)</b>	<b>4</b>		<b>2</b> зачет	<b>2</b> экзамен
<b>3</b>	<b>Самостоятельная работа обучающихся</b>	<b>438</b>		<b>250</b>	<b>188</b>
<b>4</b>	<b>Общая трудоемкость</b>	<b>504</b>		<b>288</b>	<b>216</b>
	час				
	з.е.	14		8	6



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

**Для очной формы обучения:**

**2 семестр**

Период	Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРС	Виды учебных занятий и формы их проведения										
			Контактная работа обучающихся с преподавателем							Консультации, акад. часов	Форма проведения консультации	СРС, акад. часов	Форма проведения СРС
			Лекции, акад. часов	Форма проведения лекции	Практическое занятие	Форма проведения занятия	Семинары, акад. часов	Форма проведения семинара	Лабораторные работы, акад. часов				
1. Основы проектно-ориентированного управления бизнес-процессами	1.1. Характеристика основных видов бизнес-процессов	4	лекция			4	Обсуждение докладов	-	-			46	Подготовка докладов и презентаций к семинару
	1.2. Процессы формирования проектов	4	Лекция			8	Обсуждение докладов	-	-			50	Подготовка докладов по теме занятия



Период	Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРС	Виды учебных занятий и формы их проведения											
			Контактная работа обучающихся с преподавателем							Консультации, акад. часов	Форма проведения консультации	СРС, акад. часов	Форма проведения СРС	
			Лекции, акад. часов	Форма проведения лекции	Практическое занятие	Форма проведения занятия	Семинары, акад. часов	Форма проведения семинара	Лабораторные работы, акад. часов					Форма проведения лабораторной работы
		1.3. Стандартизация управления проектами	4	Лекция			8	Обсуждение докладов	-	-			46	Подготовка докладов по теме занятия
		1.4. Модели реализации бизнес-проектов	4	Лекция			6	Обсуждение докладов					50	Подготовка докладов по теме занятия
		1.5. Особенности «жестких» и «мягких» проектов	4	Лекция			4	Обсуждение докладов	-	-	10	И,Г	46	Подготовка докладов
Текущий контроль		Контрольная точка 1, Контрольная точка 2, Контрольная точка 3 Контрольная точка 4												





Период	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРС	Виды учебных занятий и формы их проведения											
		Контактная работа обучающихся с преподавателем								Консультации, акад. часов	Форма проведения консультации	СРС, акад. часов	Форма проведения СРС
		Лекции, акад. часов	Форма проведения лекции	Практическое занятие	Форма проведения занятия	Семинары, акад. часов	Форма проведения семинара	Лабораторные работы, акад. часов	Форма проведения лабораторной работы				
Промежуточный контроль – зачет – 2 часа													
<b>3 семестр</b>													
2. Практика использования проектно-ориентированного управления бизнес-процессами на микро и макро уровне	2.1. Пути оптимизации бизнес-процессов предприятия	4	Лекция			4	Обсуждение докладов, решение кейсов	-	-	-	-	20	Подготовка докладов и презентаций
	2.2. Разработка проектов, планов и программ развития предприятия	4	Лекция	4	Практикующее упражнение, решение кейсов	-	-	-	-	-	-	20	Подготовка к решению задач



Период	Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРС	Виды учебных занятий и формы их проведения											
			Контактная работа обучающихся с преподавателем								Консультации, акад. часов	Форма проведения консультации	СРС, акад. часов	Форма проведения СРС
			Лекции, акад. часов	Форма проведения лекции	Практическое занятие	Форма проведения занятия	Семинары, акад. часов	Форма проведения семинара	Лабораторные работы, акад. часов	Форма проведения лабораторной работы				
		2.3. Ресурсное обеспечение проекта	4	лекция	-	-	4	Обсуждение докладов, решение кейсов	-	-	-	-	20	Подготовка к решению задач, подготовка индивидуального проекта
		2.4. Технико-экономическое обоснование проектирования бизнес-процессов и оценка рисков	4	лекция	6	Практикум, упражнение, решение кейсов	-	-	-	-	-	-	28	Подготовка к решению задач, подготовка индивидуального проекта



Период	Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРС	Виды учебных занятий и формы их проведения											
			Контактная работа обучающихся с преподавателем							Консультации, акад. часов	Форма проведения консультации	СРС, акад. часов	Форма проведения СРС	
			Лекции, акад. часов	Форма проведения лекции	Практическое занятие	Форма проведения занятия	Семинары, акад. часов	Форма проведения семинара	Лабораторные работы, акад. часов					Форма проведения лабораторной работы
		2.5. Система проектов и программ организационного развития и изменений, их содержание и этапы разработки	4	лекция	4	Практикующее упражнение, решение кейсов	-	-	-	-	-	-	20	Подготовка к решению задач, подготовка индивидуального проекта
		2.6. Стратегические альтернативы и используемые стратегии проектно-ориентированного управления предприятием (отраслью, экономикой)	4	лекция	2	Практикующее упражнение, решение кейсов	-	-	-	-	-	-	28	Подготовка к решению задач, подготовка индивидуального проекта



Период	Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРС	Виды учебных занятий и формы их проведения											
			Контактная работа обучающихся с преподавателем							Консультации, акад. часов	Форма проведения консультации	СРС, акад. часов	Форма проведения СРС	
			Лекции, акад. часов	Форма проведения лекции	Практическое занятие	Форма проведения занятия	Семинары, акад. часов	Форма проведения семинара	Лабораторные работы, акад. часов					Форма проведения лабораторной работы
		2.7. Государственно-частное партнерство как инструмент проектно-ориентированного управления	4	лекция	-	-	4	Обсуждение докладов, решение кейсов	-	-	2	И,Г	20	Подготовка к решению задач, подготовка индивидуального проекта
		Текущий контроль	Контрольная точка 1, Контрольная точка 2, Контрольная точка 3, Контрольная точка 4											
			Промежуточный контроль – 2 часа											



Для заочной формы обучения:

3 семестр

Период семестра	Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРС	Виды учебных занятий и формы их проведения											
			Контактная работа обучающихся с преподавателем							Консультации, акад. часов	Форма проведения консультации	СРС, акад. часов	Форма проведения СРС	
			Лекции, акад. часов	Форма проведения лекции	Практическое занятие	Форма проведения занятия	Семинары, акад. часов	Форма проведения семинара	Лабораторные работы, акад. часов					Форма проведения лабораторной работы
	1. Основы проектно-ориентированного управления бизнес-процессами	1.1. Характеристика основных видов бизнес-процессов	4	лекция			4	Обсуждение докладов	-	-			50	Подготовка докладов и презентаций к семинару
		1.2. Процессы формирования проектов	2	Лекция			4	Обсуждение докладов	-	-			50	Подготовка докладов по теме занятия
		1.3. Стандартизация управления проектами	2	Лекция			4	Обсуждение докладов	-	-			50	Подготовка докладов по теме занятия



Период	Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРС	Виды учебных занятий и формы их проведения											
			Контактная работа обучающихся с преподавателем							Консультации, акад. часов	Форма проведения консультации	СРС, акад. часов	Форма проведения СРС	
			Лекции, акад. часов	Форма проведения лекции	Практическое занятие	Форма проведения занятия	Семинары, акад. часов	Форма проведения семинара	Лабораторные работы, акад. часов					Форма проведения лабораторной работы
		1.4. Модели реализации бизнес-проектов	2	Лекция			4	Обсуждение докладов					50	Подготовка докладов по теме занятия
		1.5. Особенности «жестких» и «мягких» проектов	2	Лекция			6	Обсуждение докладов	-	-	2	И,Г	50	Подготовка докладов
Текущий контроль	Контрольная точка 1, Контрольная точка 2, Контрольная точка 3 Контрольная точка 4													
	Промежуточный контроль – зачет – 2 часа													
			<b>4 семестр</b>											



Период	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРС	Виды учебных занятий и формы их проведения											
		Контактная работа обучающихся с преподавателем							Консультации, акад. часов	Форма проведения консультации	СРС, акад. часов	Форма проведения СРС	
		Лекции, акад. часов	Форма проведения лекции	Практическое занятие	Форма проведения занятия	Семинары, акад. часов	Форма проведения семинара	Лабораторные работы, акад. часов					
2. Практика использования проектно-ориентированного управления бизнес-процессами на микро и макро уровне	2.1. Пути оптимизации бизнес-процессов предприятия	2	Лекция			4	Обсуждение докладов, решение кейсов	-	-			62	Подготовка докладов и презентаций
	2.2. Разработка проектов, планов и программ развития предприятия	6	Лекция	6	Практикующее упражнение, решение кейсов	-	-	-	-			63	Подготовка к решению задач



Период	Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРС	Виды учебных занятий и формы их проведения											
			Контактная работа обучающихся с преподавателем								Консультации, акад. часов	Форма проведения консультации	СРС, акад. часов	Форма проведения СРС
			Лекции, акад. часов	Форма проведения лекции	Практическое занятие	Форма проведения занятия	Семинары, акад. часов	Форма проведения семинара	Лабораторные работы, акад. часов	Форма проведения лабораторной работы				
		2.3.Ресурсное обеспечение проекта	2	лекция	4	Практикующее упражнение, решение кейсов	-	-	-	-	2	И,Г	63	Подготовка к решению задач, подготовка индивидуального проекта
		Текущий контроль	Контрольная точка 1, Контрольная точка 2, Контрольная точка 3, Контрольная точка 4											
			Промежуточный контроль – 2 часа											





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

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

№ п/п	Тема, трудоемкость в акад.ч.	Учебно-методическое обеспечение
1	<p><b>Раздел 1. Теоретические основы проектно-ориентированного управления бизнес-процессами</b></p> <p>1.1 Характеристика основных видов бизнес-процессов Очная-54 Заочная-50</p> <p>1.2. Процессы формирования проектов Очная-62 Заочная-50</p> <p>1.3. Стандартизация управления проектами Очная-48 Заочная-50</p> <p>1.4. Модели реализации бизнес-проектов Очная-60 Заочная-50</p> <p>1.5. Особенности «жестких» и «мягких» проектов час.  Очная-44 Заочная-50</p>	<p>1. Бизнес-процессы: Регламентация и управление: Учебник / В.Г. Елиферов, В.В. Репин; Институт экономики и финансов "Синергия". - М.: ИНФРА-М, 20014. - 319 с. - (Учебники для программы MBA). ISBN 5-16-001825-5. . ЭБС Znanium.com. Режим доступа: <a href="http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=82700">http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=82700</a></p> <p>2. Кондратьев В.В. Моделируем и анализируем бизнес-процессы: навигатор для архитекторов бизнес-процессов: Учебное пособие / В.В.Кондратьев; Под ред. В.В.Кондратьева. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 109 с.: (Управление производством). <a href="http://www.znanium.com/catalog.php">http://www.znanium.com/catalog.php</a></p> <p>3. Елиферов В.Г. Бизнес-процессы: Регламентация и управление: Учебник / В.Г. Елиферов, В.В. Репин; Институт экономики и финансов "Синергия". - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 319 с.: (Учебники для программы MBA). <a href="http://www.znanium.com/catalog.php">http://www.znanium.com/catalog.php</a></p> <p>4. Зайцева Н.А. Финансовый менеджмент в туризме и гостиничном бизнесе: Учебное пособие / Н.А. Зайцева, А.А. Ларионова. - М.: Альфа-М: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 320 с. <a href="http://www.znanium.com/catalog.php">http://www.znanium.com/catalog.php</a></p> <p>5. Виноградова М.В., Панина З.И. Организация и планирование деятельности предприятий сферы сервиса: Учебное пособие / М.В. Виноградова, З.И. Панина. – М.: Дашков и К, 2013. – 450 с.</p> <p>6. Виноградова М.В., Панина З.И. Организация и планирование деятельности предприятий сферы сервиса: Практикум / М.В. Виноградова, З.И. Панина. – М.: Дашков и К, 2013. – 250 с.</p> <p>7. Бизнес-планирование в индустрии гостеприимства: Учебное пособие / Л.А. Васильева, М.В. Виноградова, А.А. Ларионова, З.И. Панина. – М.: М.: Дашков и К, 2015. – 280 с.</p>
2	<p><b>Раздел 2. Практика использования проектно-ориентированного управления бизнес-процессами (на макро, мезо и микроуровнях</b></p> <p>2.1. Пути оптимизации бизнес-процессов</p>	<p>1. Попов Ю.И., Яковенко О.В. Управление проектами: Учебное пособие / Ю.И. Попов, О.В. Яковенко. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. <a href="http://www.znanium.com/catalog.php">http://www.znanium.com/catalog.php</a></p> <p>2. Романова М.В. Управление проектами:</p>



	<p>предприятия</p> <p>Очная-28 Заочная-63</p> <p>2.2. Разработка проектов, планов и программ развития предприятия, отрасли, региона</p> <p>Очная-28 Заочная-62</p> <p>2.3. Ресурсное обеспечение проекта –</p> <p>Очная-28 Заочная-63</p> <p>2.4. Технико-экономическое обоснование проектирования бизнес-процессов и оценка рисков</p> <p>Очная-38</p> <p>2.5. Система проектов и программ организационного развития и изменений, их содержание и этапы разработки</p> <p>Очная-28</p> <p>2.6. Стратегические альтернативы и используемые стратегии проектно-ориентированного управления предприятием (отраслью, экономикой) –</p> <p>Очная-34</p> <p>2.7. Государственно-частное партнерство как инструмент проектно-ориентированного управления</p> <p>Очная-28</p>	<p>Учебное пособие / М.В. Романова. - М.: ИД ФОРУМ: НИЦ Инфра-М, 2013. <a href="http://www.znanium.com/catalog.php">http://www.znanium.com/catalog.php</a></p> <p>3. Козлов А.С. Проектирование и исследование бизнес-процессов [электронный ресурс] : учеб. пособие / А. С. Козлов. – 4-е изд., стер. – М.: Флинта, 2011. – 267 с. <a href="http://www.znanium.com/catalog.php">http://www.znanium.com/catalog.php</a></p> <p>2. Зайцева Н.А. Финансовый менеджмент в туризме и гостиничном бизнесе: Учебное пособие / Н.А. Зайцева, А.А. Ларионова. - М.: Альфа-М: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 320 с. <a href="http://www.znanium.com/catalog.php">http://www.znanium.com/catalog.php</a></p> <p>3. Виноградова М.В., Панина З.И. Организация и планирование деятельности предприятий сферы сервиса: Учебное пособие / М.В. Виноградова, З.И. Панина. – М.: Дашков и К, 2013. – 450 с.</p> <p>4. Виноградова М.В., Панина З.И. Организация и планирование деятельности предприятий сферы сервиса: Практикум / М.В. Виноградова, З.И. Панина. – М.: Дашков и К, 2013. – 250 с.</p> <p>5. Исаев Р.А.. Исаев Р.А. Секреты успешных банков: бизнес-процессы и технологии / Р. А. Исаев. - М.: ИНФРА-М, 2012 - 260 с.: (Секреты успешных банков). <a href="http://www.znanium.com/catalog.php">http://www.znanium.com/catalog.php</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	Содержание компетенции (или ее	Раздел дисциплины,	В результате изучения раздела дисциплины, обеспечивающего формирование компетенции (или ее части) обучающийся должен:
		и)		



	тенци и	индикатора)	обеспечива ющий этапы формирован ие компетенци и (или ее части)	знать	уметь	владеть
1		ПК-3 Способен применять методики планирования, проектно-целевого подхода и бюджетирования в процессе разработке проектов на основе структурной декомпозиции их содержания, исходя из их целей, ограничений и рисков в различных предметных областях и сферах деятельности				
		<b>ПК-3.1.</b> Обосновывает ресурсное обеспечение проектов с использованием методик планирования, проектно-целевого подхода и бюджетирования в различных предметных областях и сферах деятельности	1,2	способы, методы и принципы обоснования ресурсного обеспечения проектов с использованием методик планирования, проектно-целевого подхода и бюджетирования	применять конкретные способы, методы и принципы обоснования ресурсного обеспечения проектов с использованием методик планирования, проектно-целевого подхода и бюджетирования	навыками использования полученных знаний и умений в практической деятельности при проектировании и осуществлении соответствующих бизнес-процессов и обосновании ресурсного обеспечения проектов
		<b>ПК-3.2.</b> Обосновывает маркетинговое, правовое и информационное обеспечение проектов в различных предметных областях и сферах деятельности	1,2	методы, способы и инструменты маркетингового, правового и информационного обеспечения проектов при их управлении	Применять методы, способы и инструменты маркетингового, правового и информационного обеспечения проектов при их управлении	навыками использования полученных знаний и умений в практической деятельности при маркетинговом, правовом и информационном обеспечении проектов при их управлении
		<b>ПК – 3.3.</b> Выявляет и оценивает	1,2	инструменты, методы и модели	Применять инструменты, методы и	навыками использования полученных



№ пп	Индекс компетенции	Содержание компетенции (или ее индикатора)	Раздел дисциплины, обеспечивающий этапы формирования компетенции (или ее части)	В результате изучения раздела дисциплины, обеспечивающего формирование компетенции (или ее части) обучающийся должен:		
				знать	уметь	владеть
		степень (уровень) риска проектов в различных предметных областях и сферах деятельности		оценки рисков проектов в различных предметных областях и сферах деятельности	модели оценки рисков проектов в различных предметных областях и сферах деятельности	знаний и умений в практической деятельности при оценке рисков проектов и управлении бизнес-процессов
2	ПК-4. Способен реализовывать разработанные проекты и управлять их эффективностью					
		<b>ПК 4.2</b> Готов к управлению рисками реализации проектов с использованием принципов, методов, программных инструментов и системного анализа	1,2	принципы, методы, программные инструменты и системный анализ при управлении рисками проектов	использовать принципы, методы, программные инструменты и системный анализ при управлении рисками проектов	навыками использования полученных знаний и умений в практической деятельности при проектировании и соответствующих бизнес-процессов и оценке рисков проектов

**7.2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на разных этапах их формирования, описание шкал оценивания**

Результат обучения по дисциплине	Показатель оценивания	Критерий оценивания	Этап освоения компетенции
Знать: принципы управления организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами	Индивидуальное задание «решение кейсов»; Индивидуальное (групповое) задание «Разработка кейса»;	Студент продемонстрировал знание управления бизнес-процессами, Умение применять конкретные способы,	Закрепление способности применять полученные знания и умения в практической



<p>и сетями, виды корпоративных стратегий, подходы к разработке программы организационного развития и изменений; Уметь: применять конкретные способы, методы и принципы в процессе управления организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями, использовать полученные знания в процессе разработки корпоративной стратегии, программ организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию; Владеть: навыками использования полученных знаний и умений в практической деятельности при проектировании соответствующих бизнес-процессов, навыками использования полученных знаний и умений в практической деятельности при проектировании соответствующих бизнес-процессов</p>	<p>Тестирование.</p>	<p>методы и принципы в процессе управления организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями</p>	<p>деятельности при проектировании соответствующих бизнес-процессов</p>
<p>Знать: методы предпроектного анализа в системе управления проектами, отечественный и зарубежный опыт актуальных проблем проектного управления; Уметь: принимать организационно-управленческие и проектные решения, обобщать и критически оценивать результаты</p>	<p>Разработка кейса; разработка мини-проекта Итоговый проект «Подготовка проекта и презентация проекта по проектно-ориентированному управлению бизнес-процессами»</p>	<p>Студент продемонстрировал знание методов предпроектного анализа в системе управления проектами, умение принимать организационно-управленческие и проектные. Навыки использования полученных знаний и умений в практической деятельности при</p>	<p>Применение знаний и умений в практической деятельности при принятии конструктивных решений в области проектно-ориентированного управления бизнес-процессами</p>



исследований актуальных проблем проектного управления, полученные отечественными и зарубежными учеными и практиками; Владеть: навыками принятия управленческих решений, оценивания результатов принятых решений, навыками применения отечественного и зарубежного опыта проектного управления при разработке организационно- управленческих и проектных решений и оценки их эффективности		принятии конструктивных решений в области оптимизации бизнес- процессов	
---	--	---	--

Контроль промежуточной успеваемости студентов по дисциплине строится на бально-рейтинговой системе и заключается в суммировании баллов, полученных студентом по результатам текущего контроля и итоговой работы.

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.

К критериям выставления рейтинговых оценок текущего контроля относятся:

Основные критерии:

- оценка текущей успеваемости по итогам работы на семинарах;
- оценки за письменные работы (решение задач и др.);
- оценки текущей успеваемости по итогам интерактивных форм практических занятий (дискуссии и др.);
- посещение учебных занятий.

Дополнительные критерии:

- активность на лекциях и семинарских занятиях, интерес к изучаемому предмету;
- владение компьютерными методами изучения предмета, умение готовить презентации для конференций, использование Интернета, профессиональных баз данных при подготовке к занятиям и написании письменных работ;
- обязательное посещение учебных занятий;
- оценка самостоятельной работы студента.

Результаты промежуточной аттестации определяются оценками "отлично", "хорошо", "удовлетворительно", "неудовлетворительно" (форма промежуточной аттестации – экзамен).

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



В качестве внутренней шкалы текущих оценок используется 80 балльная оценка обучающихся, как правило, по трем критериям: посещаемость, текущий контроль успеваемости, активность на учебных занятиях.

Рейтинговая оценка обучающихся по каждой дисциплине независимо от ее общей трудоемкости (без учета результатов экзамена/дифференцированного зачета) определяется по 80-балльной шкале в каждом семестре. Распределение баллов между видами контроля рекомендуется устанавливать в следующем соотношении:

- посещение учебных занятий (до 30 баллов за посещение всех занятий);
- текущий контроль успеваемости (до 50 баллов), в том числе:
  - 1 задание текущего контроля (0-10 баллов)
  - 2 задание текущего контроля (0-10 баллов)
  - 3 задание текущего контроля (0-10 баллов)
  - 4 задание текущего контроля (0-15 баллов);

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

Оценка «отлично» может быть выставлена только по результатам сдачи экзамена/дифференцированного зачета. Автоматическое проставление оценки «отлично» не допускается.

**Если по результатам текущего контроля обучающийся набрал:**

**71-80 балл — имеет право получить «автоматом» «зачтено» или оценку «хорошо»;**

**62-70 баллов — имеет право получить «автоматом» «зачтено» или оценку «удовлетворительно»;**

**51-61 балл — обязан сдавать зачет/экзамен;**

**50 баллов и ниже — не допуск к зачету/экзамену.**

Технология выставления итоговой оценки, в том числе перевод в итоговую 5-балльную шкалу оценки определяется следующим образом:

Таблица перевода рейтинговых баллов в итоговую 5 — балльную оценку

Баллы за семестр	Автоматическая оценка		Баллы за зачет/экзамен		Общая сумма баллов	Итоговая оценка
	зачтено	экзамен	min	max		
71-80	зачтено	4 (хорошо)	18	20	89-90	4 (хорошо)
					91-100	5 (отлично)
62-70	зачтено	3	15	20	77-90	4 (хорошо)



	(удовлетворительно)				
51-61	Допуск к зачету/экзамену	11	20	62-75	3 (удовлетворительно)
				76-81	4 (хорошо)
50 и менее	Не допуск к зачету, экзамену				

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

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

*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 – итоговый проект*

**Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при разработке проекта**

оценка	Критерии оценивания	Показатели оценивания
«5»	Содержание проекта соответствует рекомендациям, подробно описано, в проекте прописаны все необходимые элементы, обоснованы цель, задачи, объект, предмет проекта, практическая направленность, отражены этапы и элементы разработки проекта, сроки реализации, эффективность проекта.	– Обучающийся показывает всесторонние и глубокие знания программного материала, знание основной и дополнительной литературы; – последовательно и четко обосновывает актуальность проекта; – уверенно ориентируется в проблемных ситуациях; – демонстрирует способность применять теоретические знания для анализа практических ситуаций, делать правильные выводы, проявляет творческие способности в





		<p>понимании, изложении и использовании программного материала;</p> <p>– подтверждает полное освоение компетенций, предусмотренных программой</p>
«4»	<p>Содержание проекта соответствует рекомендациям, подробно описано, обоснованы цель, задачи, объект, предмет проекта, практическая направленность, сроки реализации, эффективность проекта. Однако в проекте прописаны не все необходимые элементы, отражены не все этапы .</p>	<p>– обучающийся показывает полное знание программного материала;</p> <p>– в разработке проекта допускает некоторые неточности;</p> <p>– правильно применяет теоретические положения к оценке практических ситуаций;</p> <p>- демонстрирует хороший уровень освоения материала и в целом подтверждает освоение компетенций, предусмотренных программой</p>
«3»	<p>Содержание проекта соответствует рекомендациям, подробно описано, обоснованы цель, задачи, объект, предмет проекта, практическая направленность, сроки реализации, эффективность проекта. Однако в проекте прописаны не все необходимые элементы, отражены не все этапы и элементы разработки проекта</p>	<p>– обучающийся показывает знание основного материала в объеме, необходимом для предстоящей профессиональной деятельности;</p> <p>– при разработке проекта не допускает грубых ошибок, но испытывает затруднения в последовательности его разработки;</p> <p>– не в полной мере демонстрирует способность применять теоретические знания для анализа практических ситуаций; подтверждает освоение компетенций, предусмотренных программой на минимально допустимом уровне</p>
«2»	<p>Содержание проекта не соответствует рекомендациям, отсутствует практическая направленность, не рассчитана эффективность проекта. В проекте не прописаны все необходимые элементы, отражены не все этапы и элементы разработки проекта</p>	<p>– обучающийся имеет существенные пробелы в знаниях основного учебного материала по дисциплине;</p> <p>– не способен аргументировано и последовательно обосновывать содержание и этапы разработки проекта, допускает грубые ошибки в разработке проекта</p> <p>– не подтверждает освоение компетенций, предусмотренных программой</p>



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

*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

**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
<b>Модуль 1. Основы проектно-ориентированного управления бизнес- процессами</b>			
1	<u>Раздел 1.</u> Характеристика основных видов бизнес-процессов	Коллоквиум. Выявление теоретических знаний по темам: 1.1 Характеристика основных видов бизнес-процессов Включает собеседование по 2 вопросам	Критерии оценки выполнения задания: 1.Общее время устных ответов на 2 вопроса составляет 6-8 минут.(0-2 балла) 2.Содержание ответов отражает их правильное понимание и изложение.(0-8 баллов) Коллоквиум проводится на 12 неделе 4 семестра в аудитории
2	<u>Раздел 2.</u> Процессы формирования проектов	Презентация доклада. Выявление уровня освоения теоретических знаний по темам: 2.1 Научные подходы к разработке проектов 2.2 Целевая ориентация проектов 2.3 Принятие решений в проектах Включает собеседование по 2 вопросам	Критерии оценки выполнения задания: 1.Объем доклада 4-6 стр. (0-2 балла) 2.Раскрытие темы доклада (0-5 баллов) 3.Отсутствие неточностей (0-1 балл) 4.Презентация доклада (0-2 балла) Презентация доклада проводится в аудитории
3	<u>Раздел 3.</u> Стандартизация управления проектами	Аудиторное тестирование. Выявление теоретических знаний по темам: 3.1 Технология разработки проектов 3.2 Формы подготовки и реализации проектов	Критерии оценки выполнения задания: Каждый правильный ответ на тестовое задание составляет 1 балл(0-10 баллов).



		3.3 Роль человеческого фактора в процессе разработки проекта 3.4 Социально-психологические основы разработки проектов 3.5 Этические основы разработки проектов Включает 10 тестовых заданий, в каждом задании 5 вариантов ответа, правильный ответ-1	Выполнение тестирования проводится на 16 неделе 4 семестра в аудитории
4	<u>Раздел 4</u> Модели реализации бизнес-проектов	Групповой проект. Выявление практических навыков и умения проведения анализа влияния факторов внешней и внутренней среды на проектирование организации Выполняется по темам: 4.1 Эффективность проектов 4.2 Контроль реализации проектов	Выполнение проекта группой студентов численностью 4-5 человек. Критерии оценки проекта: Выполнение проекта: 1) Действие в команде (0-8 баллов) 2) Содержание доклада (0-9 баллов) 3) Презентация (0-8 баллов) 4) Защита проекта (0-10 баллов) группой студентов численностью 4-5 человек.
<b>Модуль 2. Практика использования проектно-ориентированного управления бизнес-процессами на микро и макро уровне</b>			
5	<u>Раздел 1</u> Пути оптимизации бизнес-процессов предприятия	Аудиторная контрольная работа. Выявление теоретических знаний по темам: 1.1 Классификация методов разработки проектов 1.2 Методы диагностики Классификация методов разработки проектов 1.3 Методы целеполагания и выявления альтернатив Включает письменный ответ на 1 вопрос	Критерии оценки выполнения задания: 1. Объем работы составляет 1.5-2 стр. (0-2 балла) 2. Содержание работы раскрывает степень владения теоретическим материалом и аргументированность ответа на поставленный вопрос (0-8 баллов) 3. Работы выполняется в аудитории в течении 45 минут
6	<u>Раздел 2</u> Разработка проектов, планов и программ развития предприятия	Коллоквиум. Выявление теоретических знаний по темам: 2.1 Методы прогнозирования 2.2 Топологические методы разработки проектов Включает собеседование по 2 вопросам	Критерии оценки выполнения задания: 1. Общее время устных ответов на вопроса составляет 6-8 минут. (0-2 балла) 2. Содержание ответов отражает их правильное понимание и изложение. (0-8 баллов) Коллоквиум проводится в аудитории
7	<u>Раздел 3</u> Ресурсное обеспечение проекта	Аудиторное тестирование. Выявление теоретических знаний по темам: 3.1 Методы выбора альтернатив в условиях определенности 3.2 Методы выбора альтернатив в условиях определенности и риска Включает 10 тестовых заданий, в каждом задании 5 вариантов ответа, правильный	Критерии оценки выполнения задания: Каждый правильный ответ на тестовое задание составляет 1 балл (0-10 баллов). Выполнение тестирования проводится в аудитории



		ответ-1	
8	Раздел 4 Технико- экономическое обоснование проектирования бизнес-процессов и оценка рисков	Групповой проект. Выявление практических навыков и умения проведения оценки качества управленческих решений принятых руководителями организаций. Выполняется по темам: 4.1 Методы согласования и утверждения проектов 4.2 Методы оценки эффективности проектов	Выполнение проекта группой студентов численностью 4-5 человек. Критерии оценки проекта: Выполнение проекта: 1) Действие в команде(0-8баллов) 2)Содержание доклада(0-9 баллов) 3)Презентация (0-8 баллов) 4)Защита проекта(0-10 баллов) группой студентов численностью 4-5 человек. Выполнение проекта проводится на 17 неделе 5 семестра в аудитории в течении 90 минут

### Оценочные средства текущего контроля 3 семестра

#### Текущий контроль № 1

#### Задание на решение учебного кейса

#### Кейс «Подсолнух»

**Описание ситуации:** Компания «Подсолнух» – туроператор по детскому туризму. Основное направление деятельности компании – организация оздоровительного отдыха для детей в детских оздоровительных лагерях по России и за рубежом. В компании работает два менеджера, весной-летом приходят практиканты, два бухгалтера, исполнительный и генеральный директора. Основные клиенты компании – родители, работающие в различных крупных организациях, спортивные и творческие группы детей с руководителями, частные клиенты и группы детей, отдыхающих по конкурсу.

В компании нет поощрений для сотрудников, таких как корпоративы, бонусы за проделанную работу и т.д. В связи с этим в компании нарастает недружелюбная атмосфера в коллективе: незначительные разборки между менеджерами, постоянное обсуждение начальства. Все это привело в итоге к снижению качества выполняемой сотрудниками работы.

Еще одна причина в снижении производительности труда – это малое количество сотрудников: менеджерам приходится выполнять как свою работу, так и работу коллег и другие мелкие обязанности. Сотрудники не принимают участия в креативных работах по созданию нового продукта.

В компании нет общей клиентской базы, она выглядит следующим образом: файлы формата excel, которые находятся в папках по годам. К файлу есть общий доступ у всех и в нем вносить поправки может только один сотрудник. В связи с этим работа часто тормозит: начинается выяснение у кого открыт файл. Бывает, что сотрудник долго вносит поправки, а в базе уже работают и всю работу приходится повторять.

Общение менеджеров с клиентами происходит в офисе, а также по почте, а так как менеджера всего два, на письма клиентов в течении долгого времени не отвечают, а некоторых писем могут и просто не увидеть. После того, как ребенок отдохнул в лагере, родителей не обзванивают, чтобы узнать мнение ребенка о лагере. Соцсетями компания не занимается, группа «вконтакте» не работает.

Итогами всего этого стали потеря клиентов и частые жалобы о плохой организованности работы в фирме: долгая обработка заявок, несоответствие информации о турпродуктах, долгое оформление документов и подбор тура.

#### Вопросы:



1. Как можно улучшить клиентскую базу и упростить работу с ней? Нужно ли это делать или можно оставить все так как есть?
2. Что Вы можете посоветовать начальству для увеличения производительности труда и работоспособности сотрудников?
3. Как, на Ваш взгляд, можно улучшить оперативность отклика на запросы клиентов, обработки заявок и общения с клиентами?

## Текущий контроль №2

### Задание «Разработка кейса».

Виды ситуаций:

Иллюстративные ситуации (блиц-ситуации). Ориентированы на формирование профессионального языка и умения идентифицировать проблему в кейс-технологии, общий объем не больше одной страницы.

Нормативные ситуации (чаще всего с элементами задачи). Имеют определённые расчетные и нормативные параметры, позволяющие провести анализ и найти однозначный ответ. Эти ситуации главным образом предназначены для контроля знаний по пройденному теоретическому материалу. Данный тип задач может иметь несколько уровней сложности в зависимости от исходной степени структурирования представленного в ситуации материала. Например, наличие избыточной информации, отсутствие четкой формулировки проблемы и поставленной задачи, неочевидность алгоритма, необходимого для решения имеющейся проблемы в ситуации, и т.д.

Функциональные ситуации. Характерны наличием проблем, лежащих в четко очерченной функционально-предметной области, что требует от слушателя знания теоретических разделов соответствующей дисциплины. Наряду с числовыми данными, как правило, имеется противоречивая информация, усиливающая фактор неопределенности в выборе решения. В таких ситуациях обычно заранее известно правильное решение, но оно не исключает наличия альтернативных, не менее привлекательных. Особое внимание здесь уделяется аргументации и степени доказательности выбранного решения. Тем самым функциональные ситуации ориентированы на развитие инноваций через предметное знание.

Стратегические ситуации. Не имеют, да и не могут иметь однозначного решения из-за невозможности определить влияние нестабильных факторов, которые всегда присутствуют в реальных системах. Это класс наиболее сложных ситуаций, так как множество противоречивых критериев выбора не позволяет окончательно оценить эффективность выдвигаемого решения. Привлекательность же таких ситуаций состоит в том, что они ориентированы на формирование инноваций через концептуальное знание и тем самым работают на формирование ключевой компетенции.

Любой вид проблемной ситуации может быть построен разными способами в зависимости от способа оформления текста, содержащего проблему, скрытые вопросы.

1-й способ заключается в представлении ситуации в виде новой и сложной информации для обучаемых. Данный способ предполагает в процессе работы обучаемых над кейсом с целью заострения внимания к новым объектам или их свойствам искать ответ на вопросы: «Что это значит?», «О чем говорит (свидетельствует) данная информация (факты) и т.д.?».

2-й способ создания проблемной ситуации – рассмотрение противоречивой информации, разные взгляды на один и тот же вопрос. Для того, чтобы выявить проблему, необходимо обнаружить противоречивый характер связи между явлениями и установить природу противоречия или понять, что данное противоречие лишь кажущееся.

3-й способ состоит в создании проблемной ситуации через неполное представление содержания, причем сложность данной ситуации будет различна в зависимости от того, есть ли указание на то, что данное содержание полно или обучающийся должен сам понять это и заняться поиском материала. Осознавая проблемную ситуацию, обучаемый должен выделить или самостоятельно найти его части и синтезировать их в единое целое. Примечание: речь может идти не о полноте всего объекта или системы в целом, а лишь о неполноте одной из характеристик, функций или одного из условий и т.п.



4-й способ заключается в построении своеобразных загадочных ситуаций, когда определенная информация отсутствует, не указаны субъекты или объекты данной ситуации, но даны их характеристики, условия, функции и т.п. Понимание данной проблемной ситуации заключается в обнаружении того, что предмет мысли не выражен в ответе на вопрос: «О чем здесь говорится, каковы характеристики данного объекта, каковы условия протекания данного процесса и т.п.?».

Основные этапы создания кейсов:

1. Формирование дидактических целей кейса.
2. Определение проблемной ситуации.
3. Построение программной карты кейса, состоящей из основных тезисов, которые необходимо воплотить в тексте.
4. Поиск институциональной системы (фирма, организация, ведомство и т.д.), которое имеет непосредственное отношение к тезисам программной карты.
5. Сбор информации в институциональной системе относительно тезисов программной карты кейса.
6. Построение или выбор модели ситуации, которая отражает деятельность института; проверка ее соответствия реальности.
7. Выбор жанра кейса.
8. Написание текста кейса.
9. Диагностика правильности и эффективности кейса; проведение методического учебного эксперимента, построенного по той или иной схеме, для выяснения эффективности данного кейса.
10. Подготовка окончательного варианта кейса.

### Текущий контроль №3

#### Тестовые задания

##### **1. Сетевой график проекта предназначен для**

- 1) управления затратами времени на выполнение комплекса работ проекта
- 2) управления материальными затратами
- 3) управления конфликтами проектной команды
- 4) управления рисками

##### **2. Что из ниже перечисленного не является видом организационной структуры управления проектом**

- 1) функциональная
- 2) матричная
- 3) стратегическая
- 4) проектная

##### **3. Недостатком функциональной структуры управления проектом является**

- 1) стимулирует функциональную изолированность
- 2) способствует технологичности выполнения работ в проекте
- 3) увеличивает количество взаимодействий между участниками проекта
- 4) снижает беспокойство членов проектной команды по поводу карьеры по окончании проекта.

##### **4. При сетевом планировании проекта элемент «событие» характеризуется**

- 1) номером, ранним и поздним сроком
- 2) длительностью и резервами
- 3) задачей и целью
- 4) прибылью и убытками

##### **5. Риск при осуществлении проекта**

- 1) вероятность возникновения неблагоприятных финансовых последствий в форме потери ожидаемого дохода в ситуациях неопределенности его осуществления.



- 2) вероятность возникновения неблагоприятных политических последствий в форме потери ожидаемого дохода в ситуациях неопределенности его осуществления.
  - 3) вероятность возникновения неблагоприятных социальных последствий в форме потери ожидаемого дохода в ситуациях неопределенности его осуществления.
  - 4) вероятность возникновения неблагоприятных экологических последствий в форме потери ожидаемого дохода в ситуациях неопределенности его осуществления.
- 6. Выберите понятие: программа проектов**
- 1) совокупность проектов, находящихся в компетенции одного центра ответственности
  - 2) **группа взаимосвязанных проектов и различных мероприятий, объединенных общей целью и условиями их выполнения**
  - 3) комплекс взаимосвязанных мероприятий, предназначенных для достижения поставленных целей с установленными требованиями к качеству результата в течение заданного времени и при установленном бюджете
- 7. Выберите определение «Жизненный цикл проекта»**
- 1) **набор последовательных фаз, количество и состав которых определяется потребностями управления проектом организацией или организациями, участвующими в проекте**
  - 2) получить точное и полное расписание проекта с учетом работ, их длительностей, необходимых ресурсов, которое служит основой для исполнения проекта
- 8. Управление риском проекта это**
- 1) **системное применение политики, процедур и методов управления к задачам определения ситуации, идентификации, анализа, оценки, обработки, мониторинга риска и обмена информацией, для обеспечения снижения потерь и увеличения рентабельности.**
  - 2) системное применение политики, процедур и методов управления целями проекта, анализа, оценки, обработки, мониторинга информацией, для обеспечения снижения потерь и увеличения рентабельности
  - 3) системное применение политики, процедур и методов управления командой проекта и обмена информацией, для обеспечения снижения потерь и увеличения рентабельности
  - 4) системное применение политики, процедур и методов управления к задачам определения ситуации, мониторинга риска и обмена информацией, для обеспечения снижения потерь.
- 9. К способам снижения проектного риска относится**
- 1) мотивирование
  - 2) планирование
  - 3) **диверсификация**
  - 4) контроль
- 10. К преимуществам матричных организационных структур относится то, что ...**
- 1) **проект и его цели находятся в центре внимания**
  - 2) возникают конфликты между проектной и функциональной структурами, которые создают большие проблемы при принятии решений по проекту
  - 3) возникает серьезная проблема распределения полномочий между руководителями проектов и руководителями функциональных подразделений
- 11. Роль руководителя проекта ...**
- 1) в слабой матричной структуре постоянная, а команды проекта временная
  - 2) **в сбалансированной матричной структуре постоянная, а команды временная**
  - 3) в сбалансированной матричной структуре временная, как и у команды проекта



**12. Проектный офис как инфраструктура – это ...**

- 1) руководство компании
- 2) структурная единица компании
- 3) место

**13. Основное отличие проекта от производственной системы заключается в том, что:**

- 1) проект является неоднократной, циклической деятельностью;
- 2) **проект является однократной, не циклической деятельностью;**
- 3) принципиальных отличий нет.

**14. Если руководитель проекта не несет финансовой ответственности за принимаемые решения, то это:**

- 1) система «расширенного управления»;
- 2) система «под ключ»;
- 3) **«основная» система.**

**15. Укажите причины, по которым идея проекта может быть отклонена:**

- 1) постоянно растущий спрос на продукцию проекта;
- 2) отсутствие четких временных границ;
- 3) **высокая стоимость сырья;**
- 4) нестабильная политическая обстановка в стране;
- 5) чрезмерный риск;
- 6) чрезмерно высокая стоимость проекта.

**Текущий контроль №4**

**Разработка мини-проекта**

**Задание 1.** Вот несколько смелых проектов:

Предлагается для повышения туристкой привлекательности региона отправлять туристов в подземное путешествие, прорыв для этого шахту длиной 5 км и украсить ее края разноцветными полудрагоценными камнями.

Предлагается в качестве транспортного средства для перемещения туристов по территории региона использовать исключительно аэростаты, поднятые на высоту, где температура окружающего воздуха ниже нуля.

Предлагается построить летающую гостиницу, привязанную к металлическому шесту, поэтому на ней можно облетать вокруг территории региона и организовывать экскурсии.

Реальны ли эти проекты? Будьте готовы защитить выбранные вами проекты.

Какой из них, по вашему мнению, мог бы быть реализован уже в наши дни?

**Оценочные средства текущего контроля 4 семестра**

**Текущий контроль № 1**

**Задание на решение учебного кейса № 1**

**«Закрытая крепость»**

В пограничном с Эстонией городе – Ивангороде – находятся уникальные достопримечательности такие, как Ивангородская крепость XV в., Троицкая церковь барона Штиглица, не имеющий аналогов в России музей иллюстратора Ивана Билибина. Посмотреть на эти и многие другие достопримечательности города ежегодно приезжают десятки тысяч туристов в год (в среднем 50 тыс. чел).

Большинство туристов путешествует на автомобиле. Однако попасть в Ивангород для автотуристов становится серьезной проблемой. Ивангород является пограничным городом, поэтому въезд в него осуществляется только по пропускам. Они выдаются на погранично контрольно-пропускном пункте, расположенном на въезде в город





Получение пропуска занимает очень много времени и отнимает много нервов у туристов. Причины этого заключаются в следующем:

- на КПП дежурят два человека, которые не успевают проверять пропуска у местных жителей, открывать шлагбаумы, отвечать на телефонные звонки, искать заявки, поступившие на КПП и по которым выдаются пропуска для туристов;

- заявки на пропуск в Ивангород можно оформить в трех пунктах: на КПП, либо в Ивангородском центре устойчивого развития города, либо в Ивангородской крепости.

В каждом из этих пунктов разные сроки выписывания пропуска: они заказываются и за месяц, и за неделю, и за день. Вся эта информация направляется на КПП. В связи с этим пограничникам сложно найти заявку подъехавших туристов. Происходили случаи, что заявка не находилась, и туристы долгое время ожидали въезда в город на КПП. Это отнимало много времени, на КПП скапливалась очередь (учитывая, что пограничники просят туристов съезжать на обочину, чтобы пропустить местных жителей), что негативно может сказаться на турпотоке исторического города.

Ситуация: Турист подъехал на КПП и встал в очередь за впереди стоящими автомобилями в ожидании открытия шлагбаума. После того как турист съезжает на обочину, он стоит в очереди из машин с другими туристами и ждет, пока пограничники займутся им. Пограничник, пропустив местных жителей и потратив по 20 минут на оформление пропуска каждой впереди стоящей машины, подходит к туристу, спрашивает данные и через какую организацию была подана заявка. Затем направляется в будку и сверяет полученные данные, (если поступивших заявок много, то это занимает еще некоторое время) выписывает пропуск и пропускает автомобиль. В итоге, турист, находящийся не первый в очереди на проезд в город, тратит около 20-30 минут в ожидании своей очереди и еще 10 минут - на оформление пограничником его пропуска.

Вопросы:

Какими способами можно ускорить процесс въезда туристов в город?

Как можно предотвратить потерю заявок на пропуск туристов?

Помогут ли дополнительные гаджеты у пограничников более быстрому въезду в города?

**Задание на решение учебного кейса № 2**

**Кейс «Стимул»**

В обзоре, проведенном Renaissance Worldwide и журналом CFO Magazine среди 200 крупнейших западных компаний, удалось выявить следующие недостатки традиционных систем оценки эффективности деятельности компаний: видение и стратегия не обеспечивают руководства к действию. Менее 40% менеджеров среднего звена и 5% сотрудников более низкого уровня четко понимают видение и действуют на основе стратегии, а задачи, достижения и инициативы сотрудников не связаны со стратегией. Как правило, они устанавливаются в соответствии с годовым финансовым планом. Только 50% высших руководителей, 20% менеджеров среднего уровня и 10% сотрудников низшего уровня осуществляют свои действия и используют системы поощрения, ориентированные на исполнение стратегии.

Задание

Подумайте, каким образом следует изменить систему стимулирования сотрудников предприятия, чтобы она была ориентирована на реализацию стратегии предприятия? Какие показатели премирования и другие стимулы должны присутствовать в такой программе стимулирования сотрудников туристского предприятия?

**Текущий контроль № 2**

**Задание «Разработка кейса».**

Виды ситуаций:

Иллюстративные ситуации (блиц-ситуации). Ориентированы на формирование профессионального языка и умения идентифицировать проблему в кейс-технологии, общий объем не больше одной страницы.



Нормативные ситуации (чаще всего с элементами задачи). Имеют определённые расчетные и нормативные параметры, позволяющие провести анализ и найти однозначный ответ. Эти ситуации главным образом предназначены для контроля знаний по пройденному теоретическому материалу. Данный тип задач может иметь несколько уровней сложности в зависимости от исходной степени структурирования представленного в ситуации материала. Например, наличие избыточной информации, отсутствие четкой формулировки проблемы и поставленной задачи, неочевидность алгоритма, необходимого для решения имеющейся проблемы в ситуации, и т.д.

Функциональные ситуации. Характерны наличием проблем, лежащих в четко очерченной функционально-предметной области, что требует от слушателя знания теоретических разделов соответствующей дисциплины. Наряду с числовыми данными, как правило, имеется противоречивая информация, усиливающая фактор неопределенности в выборе решения. В таких ситуациях обычно заранее известно правильное решение, но оно не исключает наличия альтернативных, не менее привлекательных. Особое внимание здесь уделяется аргументации и степени доказательности выбранного решения. Тем самым функциональные ситуации ориентированы на развитие инноваций через предметное знание.

Стратегические ситуации. Не имеют, да и не могут иметь однозначного решения из-за невозможности определить влияние нестабильных факторов, которые всегда присутствуют в реальных системах. Это класс наиболее сложных ситуаций, так как множество противоречивых критериев выбора не позволяет окончательно оценить эффективность выдвигаемого решения. Привлекательность же таких ситуаций состоит в том, что они ориентированы на формирование инноваций через концептуальное знание и тем самым работают на формирование ключевой компетенции.

Любой вид проблемной ситуации может быть построен разными способами в зависимости от способа оформления текста, содержащего проблему, скрытые вопросы.

1-й способ заключается в представлении ситуации в виде новой и сложной информации для обучаемых. Данный способ предполагает в процессе работы обучаемых над кейсом с целью заострения внимания к новым объектам или их свойствам искать ответ на вопросы: «Что это значит?», «О чем говорит (свидетельствует) данная информация (факты) и т.д.?».

2-й способ создания проблемной ситуации – рассмотрение противоречивой информации, разные взгляды на один и тот же вопрос. Для того, чтобы выявить проблему, необходимо обнаружить противоречивый характер связи между явлениями и установить природу противоречия или понять, что данное противоречие лишь кажущееся.

3-й способ состоит в создании проблемной ситуации через неполное представление содержания, причем сложность данной ситуации будет различна в зависимости от того, есть ли указание на то, что данное содержание полно или обучающийся должен сам понять это и заняться поиском материала. Осознавая проблемную ситуацию, обучаемый должен выделить или самостоятельно найти его части и синтезировать их в единое целое. Примечание: речь может идти не о полноте всего объекта или системы в целом, а лишь о неполноте одной из характеристик, функций или одного из условий и т.п.

4-й способ заключается в построении своеобразных загадочных ситуаций, когда определенная информация отсутствует, не указаны субъекты или объекты данной ситуации, но даны их характеристики, условия, функции и т.п. Понимание данной проблемной ситуации заключается в обнаружении того, что предмет мысли не выражен в ответе на вопрос: «О чем здесь говорится, каковы характеристики данного объекта, каковы условия протекания данного процесса и т.п.?».

Основные этапы создания кейсов:

11. Формирование дидактических целей кейса.
12. Определение проблемной ситуации.
13. Построение программной карты кейса, состоящей из основных тезисов, которые необходимо воплотить в тексте.
14. Поиск институциональной системы (фирма, организация, ведомство и т.д.), которое имеет непосредственное отношение к тезисам программной карты.
15. Сбор информации в институциональной системе относительно тезисов программной карты кейса.



16. Построение или выбор модели ситуации, которая отражает деятельность института; проверка ее соответствия реальности.
17. Выбор жанра кейса.
18. Написание текста кейса.
19. Диагностика правильности и эффективности кейса; проведение методического учебного эксперимента, построенного по той или иной схеме, для выяснения эффективности данного кейса.
20. Подготовка окончательного варианта кейса.

### Текущий контроль № 3

1. **Понятие «проект» объединяет разнообразные виды деятельности, характеризующиеся рядом следующих признаков:**
  - А) неограниченная протяженность во времени;
  - Б) направленность на достижение конкретных целей;**
  - В) обособленное выполнение многочисленных, взаимосвязанных действий;
  - Г) все перечисленные признаки.
2. **Основное отличие проекта от производственной системы заключается в том, что:**
  - А) проект является неоднократной, циклической деятельностью;
  - Б) проект является однократной, не циклической деятельностью;**
  - В) принципиальных отличий нет.
3. **С точки зрения системного подхода проект - это:**
  - А) документально оформленный план сооружения или конструкции;
  - Б) группа элементов, организованных таким образом, что они в состоянии действовать как единое целое в целях достижения поставленных перед ними целей;
  - В) некоторая задача без определенных данных и результатов, которая должна быть решена в максимально возможный короткий срок времени;
  - Г) процесс перехода из исходного состояния в конечное – результат при участии ряда ограничений и механизмов.
4. **Какие существуют ограничения при реализации проекта?**
  - А) культурологические;
  - Б) логистические;**
  - В) время;**
  - Г) нормативно-правовые;
  - Д) финансовые;
  - Е) исследование ситуации и развития компании;
  - Ж) финансовые**
  - З) все перечисленные ограничения.
5. **Необходимость в самостоятельной дисциплине «Управление проектами» была создана:**
  - А) в США в 60-х гг. XX века;
  - Б) в России в 90-е гг. XX века;
  - В) в странах запада с рыночной экономикой в 50-е гг. XX века;**
  - Г) в СССР в середине 60-х гг. XX века.
6. **Применение управления проектами наиболее эффективно в проектах, связанных со следующими технологиями:**
  - А) электронными;
  - Б) строительными;
  - В) коммуникационными;
  - Г) космическими;



Д) топливно-энергетическими;

**Ж) все перечисленные технологии**

**7. Является ли управление проектами панацеей от любых сбоев в механизме происходящих реформ?**

**А) не является;**

Б) является.

**8. Если руководитель проекта не несет финансовой ответственности за принимаемые решения, то это:**

А) система «расширенного управления»;

Б) система «под ключ»;

**В) «основная» система.**

**9. Какие ограничения существенно сдерживают распространение методологии управления проектами в России?**

**А) устойчиво высокая инфляция;**

Б) процесс демонополизации производителей различного рода товаров и услуг;

В) изменение производственной системы, «подстраивающейся» под рынок;

**Г) недостаточная политическая стабильность;**

**Д) резкое сокращение государственных инвестиций;**

Е) все вышеперечисленное.

**10. Среди приведенных функций укажите только те, которые принадлежат проектному менеджменту?**

**А) ответственность за возникшие изменения;**

Б) устойчивый круг задач;

В) успех определяется достижением промежуточных функциональных результатов;

**Г) ответственность за пакет межфункциональных задач;**

**Д) преобладание нестандартной деятельности.**

**11. Основные причины появления (источники идей) проектов:**

**А) избыточные ресурсы;**

Б) удовлетворенный спрос;

**В) инициатива предпринимателей;**

**Г) реакция на политическое давление;**

Д) растущие доходы потребителей.

**12. Укажите причины, по которым идея проекта может быть отклонена:**

А) постоянно растущий спрос на продукцию проекта;

Б) отсутствие четких временных границ;

**В) высокая стоимость сырья;**

Г) нестабильная политическая обстановка в стране;

**Д) чрезмерный риск;**

**Е) чрезмерно высокая стоимость проекта.**

**13. В процессе формирования инвестиционного замысла проекта должны быть получены ответы на одни из следующих вопросов:**

А) основные потребители продукции проекта;

Б) предполагаемые объемы сбыта продукции проекта;

**В) срок окупаемости;**

**Г) доходность проекта;**

**Д) цель и объект инвестирования;**

Е) основные поставщики сырья.

**14. К числу основных характеристик проекта следует относить:**



- А) наличие альтернативных технических решений;
- Б) сложность проекта;
- В) продолжительность проекта;
- Г) исходно-разрешительная документация проекта;
- Д) спрос на продукцию проекта;
- Е) все перечисленные характеристики.**

**15. Предварительный анализ осуществимости проекта производится на основе одних из следующих показателей:**

- А) перспективы экспорта продукции проекта;**
- Б) оценка уровня базовых, текущих и прогнозных цен на продукцию проекта;**
- В) уровень квалификации участников проекта;
- Г) объемы производства конкурентами аналогичной продукции.

**16. Если в результате предварительной оценки осуществимости проекта с использованием экспертной системы, установлено, что спрос на продукцию проекта будет неограниченным, то значение фактора «спрос на продукцию проекта» для данного варианта проекта будет равен:**

- А) 0 баллов;
- Б) 50 баллов;
- В) 100 баллов.**

**17. Если полученная интегральная экспертная оценка проекта выше установленного предела, то проект признается:**

- А) осуществимым;**
- Б) не осуществимым.

**18. Замысел инвестора реализуется в форме:**

- А) Ходатайства о намерениях;
- Б) Декларации о намерениях, а также задания на разработку предпроектных обоснований инвестиций;**
- В) резюме проекта.

**19. В состав Декларации о намерениях входит следующие пункты:**

- А) общая характеристика отрасли;
- Б) инвестор - адрес;**
- В) резюме проекта;
- Г) местоположение намечаемого к строительству предприятия;
- Д) наименование предприятия, его технические и технологические данные;
- Е) оценка эффективности проекта;
- Ж) приложения.

**20. Разработка концепции проекта включает следующие этапы:**

- А) прединвестиционные исследования;
- Б) формирование идеи проекта;**
- В) проектный анализ;
- Г) предварительная проработка целей и задач проекта;
- Д) предварительный анализ осуществимости проекта;
- Е) оценка жизнеспособности и финансовой реализуемости проекта;
- Ж) технико-экономическое обоснование проекта.



Индивидуальный / групповой проект выполняется по общей тематике «Оптимизация бизнес-процессов предприятий сферы туризмв». В содержании проекта должны быть аргументированно представлены:

- раскрывает поставленные вопросы;
- использованы современные научные методы исследований, актуальная информация, современные информационные технологии;
- отвечает следующим критериям:
  - аргументированность выводов (способность к анализу и сравнениям, способность достижения заданного уровня качества);
  - обоснованность и разноплановость предложенных подходов и определений (восприятие установок и объяснений преподавателя, владение материалом, умение пользоваться учебной, учебно-методической и научной литературой, подготовленность к занятию);
  - форма представления материала (владение культурой и навыками презентации);

### Оценочные средства для промежуточной аттестации (зачет/экзамен)

#### Тестовые задания

##### 1. Сетевой график проекта предназначен для

- 1) управления затратами времени на выполнение комплекса работ проекта
- 2) управления материальными затратами
- 3) управления конфликтами проектной команды
- 4) управления рисками

##### 2. Что из ниже перечисленного не является видом организационной структуры управления проектом

- 1) функциональная
- 2) матричная
- 3) стратегическая
- 4) проектная

##### 3. Недостатком функциональной структуры управления проектом является

- 1) стимулирует функциональную изолированность
- 2) способствует технологичности выполнения работ в проекте
- 3) увеличивает количество взаимодействий между участниками проекта
- 4) снижает беспокойство членов проектной команды по поводу карьеры по окончании проекта.

##### 4. При сетевом планировании проекта элемент «событие» характеризуется

- 1) номером, ранним и поздним сроком
- 2) длительностью и резервами
- 3) задачей и целью
- 4) прибылью и убытками

##### 5. Риск при осуществлении проекта

- 1) вероятность возникновения неблагоприятных финансовых последствий в форме потери ожидаемого дохода в ситуациях неопределенности его осуществления.
- 2) вероятность возникновения неблагоприятных политических последствий в форме потери ожидаемого дохода в ситуациях неопределенности его осуществления.
- 3) вероятность возникновения неблагоприятных социальных последствий в форме потери ожидаемого дохода в ситуациях неопределенности его осуществления.
- 4) вероятность возникновения неблагоприятных экологических последствий в форме потери ожидаемого дохода в ситуациях неопределенности его осуществления.



**6. Выберите понятие: программа проектов**

- 1) совокупность проектов, находящихся в компетенции одного центра ответственности
- 2) группа взаимосвязанных проектов и различных мероприятий, объединенных общей целью и условиями их выполнения
- 3) комплекс взаимосвязанных мероприятий, предназначенных для достижения поставленных целей с установленными требованиями к качеству результата в течение заданного времени и при установленном бюджете

**7. Выберите определение «Жизненный цикл проекта»**

- 1) набор последовательных фаз, количество и состав которых определяется потребностями управления проектом организацией или организациями, участвующими в проекте
- 2) получить точное и полное расписание проекта с учетом работ, их длительностей, необходимых ресурсов, которое служит основой для исполнения проекта

**8. Управление риском проекта это**

- 1) системное применение политики, процедур и методов управления к задачам определения ситуации, идентификации, анализа, оценки, обработки, мониторинга риска и обмена информацией, для обеспечения снижения потерь и увеличения рентабельности.
- 2) системное применение политики, процедур и методов управления целями проекта, анализа, оценки, обработки, мониторинга информацией, для обеспечения снижения потерь и увеличения рентабельности
- 3) системное применение политики, процедур и методов управления командой проекта и обмена информацией, для обеспечения снижения потерь и увеличения рентабельности
- 4) системное применение политики, процедур и методов управления к задачам определения ситуации, мониторинга риска и обмена информацией, для обеспечения снижения потерь.

**9. К способам снижения проектного риска относится**

- 1) мотивирование
- 2) планирование
- 3) диверсификация
- 4) контроль

**10. К преимуществам матричных организационных структур относится то, что ...**

- 1) проект и его цели находятся в центре внимания
- 2) возникают конфликты между проектной и функциональной структурами, которые создают большие проблемы при принятии решений по проекту
- 3) возникает серьезная проблема распределения полномочий между руководителями проектов и руководителями функциональных подразделений

**11. Роль руководителя проекта ...**

- 1) в слабой матричной структуре постоянная, а команды проекта временная
- 2) в сбалансированной матричной структуре постоянная, а команды временная
- 3) в сбалансированной матричной структуре временная, как и у команды проекта

**12. Проектный офис как инфраструктура – это ...**

- 1) руководство компании
- 2) структурная единица компании
- 3) место

**13. Основное отличие проекта от производственной системы заключается в том, что:**



- 1) проект является неоднократной, циклической деятельностью;
  - 2) проект является однократной, не циклической деятельностью;
  - 3) принципиальных отличий нет.
- 14. Если руководитель проекта не несет финансовой ответственности за принимаемые решения, то это:**
- 1) система «расширенного управления»;
  - 2) система «под ключ»;
  - 3) «основная» система.
- 15. Укажите причины, по которым идея проекта может быть отклонена:**
- 1) постоянно растущий спрос на продукцию проекта;
  - 2) отсутствие четких временных границ;
  - 3) высокая стоимость сырья;
  - 4) нестабильная политическая обстановка в стране;
  - 5) чрезмерный риск;
  - 6) чрезмерно высокая стоимость проекта.
- 16. Выбрать термин, для которого дано определение: «участники проекта, задействованные в его реализации»**
- 1) Инвестор проекта
  - 2) Координационный совет
  - 3) Куратор проекта
  - 4) Команда проекта
- 17. Выберите понятие фазы завершения**
- 1) разработка концепции
  - 2) как мы будем это делать
  - 3) материализация идей в виде документированного и протестированного программного продукта
  - 4) подтверждение, что мы разработали именно тот продукт, который задумали в концепции проекта
- 18. К способам снижения проектного риска относится:**
- 1) мотивирование
  - 2) планирование
  - 3) диверсификация
  - 4) контроль
- 19. Какие показатели представляют интерес в управлении проектом?**
- 1) стоимость
  - 2) время
  - 3) доступность ресурсов.
- 20. Календарное планирование не включает в себя:**
- 1) планирование содержания проекта
  - 2) определение последовательности работ и построение сетевого графика
  - 3) определение потребностей в ресурсах (люди, машины, механизмы, материалы и т.д.) и расчет затрат и трудозатрат по проекту
  - 4) определение себестоимости продукта проекта
- 21. Трудовые ресурсы не включают:**
- 1) персонал
  - 2) расходы
  - 3) оборудование
  - 4) инвентарь





**22. Материальные ресурсы позволяют моделировать:**

- 1) потребность в материалах и затраты на них
- 2) оплату заказчиков
- 3) оплату работ по проекту
- 4) оплату работникам

**23. Сокращение времени работы над проектом достигается:**

- 1) сокращением одного или большего количества действий (операций) на критическом пути
- 2) сокращением одного или большего количества произвольных действий проекта
- 3) сокращением одного или большего количества действий на не критическом пути
- 4) сокращением одного или большего количества действий на критическом пути

**24. Для какого из методов вычисления реальных сроков задач, вероятность достижения сроков является величиной постоянной:**

- 1) Метода критического пути
- 2) ПЕРТ
- 3) Метод моделирования Монте-Карло
- 4) Метод Пауля

**25. Прогнозы ..... дают представление о том, к достижению каких результатов приведет принятие каждого из имеющихся инвестиционных решений, т.е. как данное решение повлияет на показатели деятельности предприятия**

- 1) влияния
- 2) развития
- 3) стратегии
- 4) торможения

**26. Какие существуют ограничения при реализации проекта?**

- 1) логистические
- 2) время
- 3) нормативно-правовые
- 4) финансовые

**27. Основные причины появления (источники идей) проектов:**

- 1) избыточные ресурсы
- 2) инициатива предпринимателей
- 3) реакция на политическое давление
- 4) растущие доходы потребителей

**28. Укажите причины, по которым идея проекта может быть отклонена:**

- 1) постоянно растущий спрос на продукцию проекта
- 2) отсутствие четких временных границ
- 3) чрезмерный риск
- 4) чрезмерно высокая стоимость проекта

**29. К видам управленческой деятельности относятся:**

- 1) анализ;
- 2) прогнозирование;
- 3) учет;
- 4) контроль;
- 5) администрирование.

**30. Содержание проекта — это:**

- 1) совокупность целей, работ и участников проекта;
- 2) перечень целей, работ и ресурсов проекта;



- 3) совокупность поставленных целей и связей между ними;
- 4) предметная область, ограниченная рамками окружения проекта.

**31. При управлении продолжительностью проекта используется:**

- 1) дерево целей;
- 2) **сетевая матрица;**
- 3) структура стоимости;
- 4) дерево решений;
- 5) график денежных потоков.

**32. В качестве финансового результата проекта можно рассматривать:**

- 1) стоимость произведенной продукции;
- 2) **достижение необходимого соотношения между доходами и расходами;**
- 3) внедрение системы бюджетирования проекта.

**33. Бюджет проекта — это:**

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

**34. Возможность участников проекта воздействовать на него:**

- 1) в фазе разработки больше, чем в фазе реализации;
- 2) в фазе разработки меньше, чем в фазе реализации;
- 3) **одинакова в фазе реализации и в фазе разработки.**

**35. Мультипроектное управление охватывает:**

- 1) **несколько одновременно реализуемых проектов**
- 2) один большой и сложный проект
- 3) функциональную деятельность и деятельность по управлению проектами

#### 7.4. Содержание занятий семинарского типа.

##### 2 семестр

#### Раздел 1. Теоретические основы проектно-ориентированного управления бизнес-процессами.

##### Занятие 1.

Вид практического занятия: обсуждение докладов

Тема и содержание занятия: Характеристика основных видов бизнес-процессов

Темы докладов:

1. Характеристика управляющих бизнес-процессов
2. Характеристика операционных бизнес-процессов
3. Характеристика поддерживающих бизнес-процессов

##### Занятие 2.

Вид практического занятия: обсуждение докладов

Тема и содержание занятия: Процессы формирования проектов

Вопросы для обсуждения:

1. Выбор методологии проектирования
2. Методология управления процессом разработки проекта;
3. Методология внедрения современных информационных систем.
4. Вспомогательные процессы при формировании проекта

##### Занятие 3

Вид практического занятия: Обсуждение докладов



Тема и содержание занятия: Стандартизация управления проектами

Вопросы для обсуждения:

1. Основные стандарты управления проектами
2. Международные стандарты
3. Национальные стандарты
4. Корпоративные стандарты и нормы

#### **Занятие 4.**

Вид практического занятия: Обсуждение докладов

Тема и содержание занятия: Модели реализации бизнес-проектов

Вопросы для обсуждения:

1. Структура бизнес-модели
2. Оценка бизнес-модели по Остервальдеру
3. Реклама и партнерская программа
4. Кастомизация
5. Краудсорсинг

#### **Занятие 5**

Вид практического занятия: Обсуждение докладов

Тема и содержание занятия: Особенности «жестких» и «мягких» проектов

Вопросы для обсуждения:

1. «Жесткие» и «мягкие» решения управленческих проблем
2. Идентификация жестких и мягких проблем при проектировании
3. Концепция инкрементализма в принятии решений по проекту

### **3 семестр**

## **Раздел 2. Практика использования проектно-ориентированного управления бизнес-процессами на микро и макро уровне**

### **Занятие 1**

Вид практического занятия: Обсуждение докладов, решение кейсов

Тема и содержание занятия: Пути оптимизации бизнес-процессов предприятия

Вопросы для обсуждения:

1. Виды бизнес-процессов предприятия
2. Какие изменения несет оптимизация бизнес-процессов
3. Параметры оценки оптимальности бизнес-процесса
4. Принципы оптимизации бизнес-процессов

#### **Кейс**

Управление командой. Оптимизация процессов в компании

ООО «Напрасный Труд».

Компания «Напрасный Труд» занимается продажей турпутевок

Сегодня 1 июля.

Вы назначены супервайзером команды, которая работает в ЮВАО Москвы.

Начало рабочего дня в компании – 8:30

Ваш предшественник, Денис Охломонов, уволен "за систематическое невыполнение плана и отсутствие дисциплины в команде"

#### **Ваша команда:**

- Ксения Турчак
- Степан Огурцов
- Филипп Наливайко
- Герман Рослович



- Стелла Хомякова

#### Результаты работы команды в сентябре:

	План, \$	Продажи, \$
Герман Ослович	10000	7700
Ксения Тупчак	10000	8150
Стелла Хомякова	10000	7650
Степан Огурцов	10000	8100
Филипп Наливайко	10000	8000

#### Схема зарплаты:

- 6% от объема продаж

#### Из беседы с Денисом Охлобыстин Вы узнали следующее:

**Ксения Турчак** - 25 лет, стаж – 2 года, не замужем. Были жалобы от клиентов типа: «Мы сказали, что нам ничего не надо, а она все предлагает и предлагает ...»

Дважды была уличена в приписках – в отчетах завышала реальные показатели.

Говорит медленно, растягивая слова, мимика выражена слабо, в команде общается только с Филиппом Наливайко. Образование: швея-мотористка. Увлечения: шейпинг, бары / дискотеки, мужчины

**Степан Огурцов** - 24 года, стаж – 1.5 года, женат, дочке 2 года.

Отчеты сдает всегда вовремя. Всегда готов выйти на подмену в свой выходной. Считает, что его должны были назначить супервайзером после увольнения Дениса. Тяжело сходится с людьми. В прошлом году сломал клиенту челюсть за то, что тот обозвал Степана нецензурным словом. Увлечения: КМС по боксу. Туристические походы, рафтинг, лыжи.

**Филипп Наливайко** - 26 лет, стаж – 3 года, разведен, сыну 4 года. Постоянные проблемы с отчетностью – сдает не вовремя, ошибается, ... Иногда опаздывает на работу. Говорит, что проспал. Может позвонить в 10 утра и сказать, что не выйдет на работу, потому что вчера "немножко перебрал..." С удовольствием занимается организацией "командного отдыха". Рубаха-парень, душа компании. С энтузиазмом берется за любое дело. Жизнерадостный, активный, энергичный. Легко общается с неприятными, грубыми, "тяжелыми" клиентами. Увлечения: играет на гитаре, поет. Футбол (болельщик). Алкоголь.

**Герман Рослович** - 22 года, стаж – 4 года. Любит общаться с новыми клиентами. Никогда не возвращается к клиенту, который ему отказал. Отличные отношения с коллегами в команде. В проблемных ситуациях предпочитает искать решение с помощью коллег. Легко формулирует свои мысли, говорит логично и убедительно. Внимательный слушатель. Учится в МГУ на вечернем отделении. Папа – декан МГУ. Увлечения: философия, литература, международный туризм, дайвинг.

**Стелла Хомякова** - 19 лет, не замужем. Сыну 1 год. Стаж – 0.5 года. На работу выходит раньше на 30 – 40 мин. Вечером часто задерживается на 1 – 2 часа. Есть благодарность от клиента: Вернула лишние деньги, выплаченные ей ошибочно. В случае отказа клиента может нагубить. Или расплакаться и убежать... Учится на вечернем отделении. Яркий, вызывающий макияж. Увлечения: спортивно-бальные танцы, женские романы .

#### Ваш менеджер сообщил Вам следующее:

- Результаты работы команды в сентябре – неудовлетворительные
- Дисциплина - отсутствует
- Ваша задача – выполнить план и укрепить дисциплину



- План на август на 10% выше, чем на июль
- Необходимо уволить одного человека

### **В сентябре произошло 3 инцидента:**

Ксения Турчак и Филип Наливайко не вышли на работу 19/09 без уважительной причины. Во время собрания Степан Огурцов подрался с Германом Рословичем, после чего Рослович неделю был на больничном. Стелла Хомякова швырнула в лицо клиенту документы, клиент обратился в милицию с заявлением.

#### **Задание:**

- Подготовить план Ваших действий на текущий месяц
- Обосновать все принятые Вами решения
- Рассказать, какой Вы видите команду и результаты ее работы через 6 месяцев
- Оптимизируйте процесс продажи турпутевок

### **Занятие 2.**

Вид практического занятия: Практикующее упражнение, решение кейсов

Тема и содержание занятия: Разработка проектов, планов и программ развития предприятия

Вопросы для обсуждения:

1. Возникновение идеи бизнес-проекта
2. Стадии разработки план
3. Структура бизнес-плана

Практическое задание: Разработать бизнес-план нового предприятия или нового направления деятельности уже существующего предприятия. Подготовить презентацию проекта.

### **Занятие 3.**

Вид практического занятия: Практикующее упражнение, решение кейсов

Тема и содержание занятия: Ресурсное обеспечение проекта

Вопросы для обсуждения:

1. Состав ресурсов проекта
2. Материальные ресурсы
3. Финансовые ресурсы
4. Человеческие ресурсы

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

### **Управленческий кейс (распределение ресурсов).**

Заинтересованные лица:

Начальник Алексей (аккаунт проекта)

Начальник Дмитрий (ресурс-менеджер + менеджер проекта)

Менеджер Михаил и Менеджер Петр (менеджеры проектов)

Специалист Наталья (ведущий аналитик)

Встреча 1 (преамбула):

Встречаются Начальник Алексей, Начальник Дмитрий, Менеджер Михаил, Менеджер Петр.

Вопрос встречи: передача ведущего аналитика с проекта Менеджера Петра на проект Менеджера Михаила.

Начальник Алексей и Начальник Дмитрий предлагают не передавать специалиста и обойтись выделением другого человека. Менеджер Михаил отказывается, ссылаясь на то,



что ему нужен специалист с опытом, а предлагаемая «замена» не имеет опыт работы в данной сфере (проект без человека с опытом он не возьмет). После споров стороны приходят к соглашению, что ведущий аналитик будет передан через три месяца с одинаковой загрузкой по проектам, с постепенным переходом на проект менеджера Михаила. На промежуточном этапе на проекте работает «замена», которая потом станет вторым аналитиком проекта. Ведущий аналитик будет учить «новичка» и впоследствии проект они будут вести вдвоем. Соглашение достигнуто.

#### Развитие сценария:

Прошло несколько месяцев сверх оговоренного срока. За это время на проекте произошло много событий:

Ведущий аналитик и ведущий программист успели несколько раз поссориться. Причина: специалист Наталья позиционируется как ведущий, но все еще не в теме проекта и становится «узким звеном». Менеджер Михаил вводит какие-то регламенты, пытается урегулировать процесс.

Ведущий аналитик Наталья и менеджер Михаил тоже ссорятся. Причина: Специалист Наталья пытается быть ведущим, но ничего не успевает, сама злится и наталкивается на недоумения Менеджера Михаила.

Возникают конфликты между менеджерами Михаилом и Петром. Они не могут обеспечить распределение загрузки специалиста между проектами. Менеджер Михаил настаивает на том, что «ему обещали», но Менеджер Петр не может отдать аналитика, его проект опаздывает. Начинается личная конфронтация.

Специалист Наталья ссорится с «заменой», т.к. начинает видеть, что он сам «не в теме» и команда его уже не воспринимает. Ведущий разработчик встает на сторону «замены», т.к. с ним он уже работает напрямую. Возникают новые конфликты.

Спустя 9 месяцев специалист Наталья завершает свою работу на проекте менеджера Петра и начинает изучать документацию нового проекта. В это время на проекте Менеджера Михаила затишье в плане аналитики, документы разрабатываются, но писать их может и один человек, хоть и планируется активность в будущем.

#### Встреча 2

Начальник Дмитрий обращается к менеджеру Михаилу: У вас сейчас затишье на проекте, а мне нужен человек. Давай ведущий аналитик перейдет ко мне?

Менеджер Михаил: У меня затишье, а завтра надо будет работать. У тебя на проекте уже три аналитика, а я не уверен в качестве работы своей «замены», т.к. человек еще учится.

Начальник Дмитрий: Два специалиста тебе не к чему, работы нет. Скажи свой «идеальный вариант».

Менеджер Михаил: Мне нужен человек с опытом, который обеспечит качество. Как вы это достигните – решайте самостоятельно. Вы можете передать специалиста Наталью и забрать «новичка», передать специалиста Наталью как второго аналитика проекта или обеспечить, чтобы кто-нибудь проверял качество работы «замены». Решение прими самостоятельно, переговорив с аккаунтом проекта. Я приму любое ваше решение, которое снимет риски потери качества.

Специалист Наталья: Я считаю, что мне надо перейти на проект начальника Дмитрия.

Менеджер Михаил: Кто будет контролировать качество аналитики вместо Натальи?

Начальник Алексей: Ты будешь помогать новичку набираться опыта.



Менеджер Михаил: Я уже отказался от этого полгода назад и за качество аналитики отвечать не буду.

Начальник Алексей: Мы передаем Наталью на проект начальника Дмитрия. Риск потери качества я беру на себя, а ты курируешь работу текущего специалиста, помогаешь ему в интервью, вместе звоните заказчику. Она иногда будет читать документы «новичка», но без погружения в аналитику.

Менеджер Михаил: ПМ не должен бегать и следить за всем, что делает ведущий аналитик. Ведущий аналитик должен быть относительно независим. И вообще мы теперь переписываем все документы, которые написала «замена». Специалиста с опытом вы мне в итоге так и не дали, качество «обеспечили», пообещав, что иногда бывший ведущий будет пролистывать документы. Как он будет их пролистывать и так очевидно (читай: раньше не сильно вникал, а теперь тем более).

Начальник Алексей: Решение принято. Никто не заставляет тебя читать документы. Будь в курсе всех переговоров аналитика и следи за проектом в целом. Это и есть задача менеджера.

Ситуация глазами Начальника Дмитрия:

Я спокойно могу передать Наташу, но ведь Михаил не сказал, что это сделать необходимо. Было просто требование обеспечить качество, а начальник Алексей в принципе согласился отдать Наташу мне. Не думаю, что качество аналитики на проекте менеджера Х так уж сильно пострадает. Тем более там сейчас «затишье».

Ситуация глазами Начальника Алексея:

Я несую финальные риски по проекту. Мне кажется, что на моем проекте можно обойтись и без Наташи, главное, чтоб менеджер помогал действующему аналитику. Почему менеджер не доволен?

Ситуация глазами специалиста Наташи:

Меня все достали дерганьями между проектами. Перейду лучше к начальнику Дмитрию, там с меня не будут ничего требовать как с ведущего. Я могу и на проекте менеджера Михаила остаться, но двум аналитикам там делать нечего.

Ситуация глазами Менеджера Михаила:

По-моему мое начальство просто спокойно нарушает свои обещания. Оно почти год обещало мне человека с опытом, а потом перевело ведущего аналитика на другой проект без объяснения причин. Я потратил много сил и переругался с кучей людей. На мое возмущение, что я не считаю уровень компетенции оставшегося специалиста приемлемым для позиции ведущего, просто опять что-то «наобещало». При этом я уверен, что если качество хромало при частичной загрузке Наташи, то сейчас оно лучше не станет, а, вероятно, упадет еще сильнее. Сегодня начальство обещает мне специалиста, вчера премию, завтра еще что-то. Где гарантия, что оно в будущем опять меня не «кинет», просто передумав, без особых причин?

Разбор кейса:

Как должен был поступить Менеджер Михаил?

- а) Заставить руководство выполнить свое обещание путем угроз. При этом поспорится с ними, но получить двух аналитиков, которым нечем было бы заниматься половину времени, осознавая факт, что это не совсем правильно с точки зрения затрат компании.
- б) Забрать себе специалиста Наташу и вывести из игры «замену». При этом, вероятнее всего, «поссорится с заменой»; с высокой долей вероятности получить новый конфликт ведущих. При наличии конфликтов получить ответ от руководства - «Ты сам выбрал».



в) Оставить себе «замену» без Наташи, осознавая тот факт, что специалист без опыта и придется как-то помогать (вероятно, получив тот же мысленный негатив в итоге, т.к. он рассчитывал на обещанного профессионала, который бы присматривал за «новичком»).

г) Переложить ответственность на начальство по принципу «сами обещали – сами пусть и решают», и попасть в ситуацию, описанную выше.

д) Иное

Как должно было поступить руководство?

а) Передать на проект сразу двух человек, пытаясь постепенно вывести из проекта «замену». При этом большую часть задач перекладывать на специалиста Наташу. Столкнувшись с тем, что на проекте люди будут наполовину заняты, а на другом проекте есть работа. То есть формально обязательство выполнить, но, возможно, нарушить баланс ресурсов.

б) Оставить все «как есть», нарушив обещание и переведя специалиста Наташу на другой проект. Столкнувшись с недовольством менеджера Миши.

в) Перевести специалиста Наташу на позицию ведущего на 70%, отдав ему также другой проект, которым он будет заниматься в свободное время. Начать постепенно выводить из проекта «замену». Столкнутся с негативом специалиста Наташи, который не хочет снова работать на двух проектах одновременно.

г) Иное

Как можно было избежать ситуации? Какова была причина, что стороны приняли именно такое решение?

#### 4 семестр

##### Занятие 4.

Вид практического занятия: обсуждение проектов

Тема и содержание занятия: Техничко-экономическое обоснование проектирования бизнес-процессов и оценка рисков

Вопросы для обсуждения:

1. Обоснование целесообразности разработки проекта
2. Методики сравнения программных средств и информационных технологий.
3. Планирование комплекса работ по разработке темы и оценка трудоемкости
4. Расчет затрат на разработку проекта
5. Расчет показателей экономического эффекта
6. Маркетинговое сопровождение разрабатываемого продукта.

##### Занятие 5.

Вид практического занятия: обсуждение проектов

Тема и содержание занятия: Система проектов и программ организационного развития и изменений, их содержание и этапы разработки

Вопросы для обсуждения:

1. Основные характеристики процесса организационного развития и планирование изменений.
2. Теории запланированных изменений: модель изменений Курта Левина, модель последовательных действий, современная интерпретация модели последовательных действий, общая модель запланированных изменений, система факторов, определяющих изменений в организации.
3. Процессы диагностики предприятия (отрасли, экономики): используемые модели.
4. Разработка программы организационного развития и внедрения изменений: структура, этапы





### **Занятие 6.**

Вид практического занятия: обсуждение докладов

Тема и содержание занятия: Стратегические альтернативы и используемые стратегии проектно-ориентированного управления предприятием (отраслью, экономикой)

Вопросы для обсуждения:

1. Стратегии, используемые на различных уровнях (макро, мезо и микро). Подходы к разработке стратегии.
2. Стратегические альтернативы и выбор.
3. Программно-целевой метод в системе проектно-ориентированного управления предприятием, отраслью экономикой.

### **Занятие 7.**

Вид практического занятия: обсуждение докладов

Тема и содержание занятия: Государственно-частное партнерство как инструмент проектно-ориентированного управления

Вопросы для обсуждения:

1. Сущность и содержание ГЧП.
2. Составляющие процесса, объекты ГЧП.
3. Модели ГЧП: договорная модель (сервисные контракты, управляющие контракты), временная передача прав, концессионная модель, модель объединений.

**8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы; перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости)**

#### **8.1. Основная литература**

1. Елиферов, В. Г. Бизнес-процессы: регламентация и управление : учебник / В.Г. Елиферов, В.В. Репин. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 319 с. — (Учебники для программы MBA). - ISBN 978-5-16-001825-6. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1861797>
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>
3. . Попов Ю.И., Яковенко О.В. Управление проектами: Учебное пособие / Ю.И. Попов, О.В. Яковенко. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. <http://znanium.com/catalog/product/400634>

#### **8.2. Дополнительная литература**

1. Зайцева Н.А. Финансовый менеджмент в туризме и гостиничном бизнесе: Учебное пособие / Н.А. Зайцева, А.А. Ларионова. - М.: Альфа-М: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - <http://znanium.com/catalog/product/424026>
2. Организация и планирование деятельности предприятий сферы сервиса : учебное пособие / О.Н. Гукова. — М. : ФОРУМ, 2017. <http://znanium.com/catalog/product/966307>
3. Исаев Р.А.. Исаев Р.А. Секреты успешных банков: бизнес-процессы и технологии / Р. А. Исаев. - М.: ИНФРА-М, 2012 - <http://znanium.com/catalog/product/358138>

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

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



2. Научная электронная библиотека e-library: <http://www.e-library.ru/>
3. Университетская информационная система России (УИС России): <http://uisrussia.msu.ru/>
4. Единое окно доступа к образовательным ресурсам: <http://window.edu.ru/>
5. Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики [gks.ru](http://gks.ru)
6. Электронная библиотечная система <http://znanium.com>

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

1. Microsoft Windows
2. Microsoft Office
3. База данных предприятий, компаний и организаций РФ по различным областям деятельности <http://www.baza-r.ru/enterprises>
4. База данных Портала открытых данных РФ <https://data.gov.ru/o-proekte>
5. Информационно-справочная система Университетской информационной системы «Россия» (УИС Россия): <https://uisrussia.msu.ru/>
6. Информационно-справочная система Федерального образовательного портала «Экономика. Социология. Менеджмент» - <http://ecsocman.hse.ru/docs/27572260/>

#### 9. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)

Процесс изучения дисциплины предусматривает контактную (работа на лекциях и занятиях семинарского) и самостоятельную (самоподготовка к лекциям и занятиям семинарского типа) работу обучающегося.

В качестве основных форм организации учебного процесса по дисциплине в предлагаемой методике обучения выступают лекционные занятия и занятия семинарского типа (с использованием активных и интерактивных технологий обучения), а так же самостоятельная работа обучающихся.

##### ***Занятия лекционного типа.***

*Лекция-презентация* - это традиционно вузовская учебная лекция, сопровождаемая демонстрационным материалом презентационного характера. Для нее характерны высокий научный уровень, теоретические абстракции, имеющие большое практическое значение. Стиль такой лекции - четкий план, строгая логика, убедительные доказательства, краткие выводы.

*Проблемная лекция* характеризуется постановкой перед студентами учебных проблем-заданий, которые они должны самостоятельно решить, получив, таким образом, новые знания. В лекции сочетаются проблемные и информационные начала. Часть знаний обучающийся получает в виде готовых знаний, а часть добывает самостоятельно под руководством преподавателя. На этих лекциях процесс познания студентов приближается к поисковой, исследовательской деятельности. 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

Теоретические занятия (лекции) организуются по потокам. 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.

#### ***Занятия семинарского типа.***

Цель занятий семинарского типа заключается в выполнении студентами под руководством преподавателя комплекса учебных заданий направленных на усвоение научно-теоретических основ дисциплины, приобретение навыков овладения методами практической работы с применением современных информационных и коммуникационных технологий.

Занятия семинарского типа включают в себя семинары в формах круглых столов, семинаров-собеседований, коллоквиумов а также практических занятий в форме выполнения конкретных практических заданий, а также ролевой игры, выездного занятия.

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

#### ***Самостоятельная работа обучающихся.***

Целью самостоятельной (внеаудиторной) работы обучающихся является обучение навыкам работы с научно-теоретической, периодической, научно-технической и методической литературой, необходимыми для углубленного изучения дисциплины «Проектно-ориентированное управление бизнес-процессами», а также развитие у них устойчивых способностей к самостоятельному изучению и изложению полученной информации.

Основными задачами самостоятельной работы обучающихся являются:

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

Самостоятельная работа студентов по дисциплине 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 занятиям лекционного и семинарского типа соответствует тематическому плану рабочей программы дисциплины.

Самостоятельная работа студента предусматривает следующие виды работ:

- подготовка к дискуссии,
- систематизация полученных сведений на практических занятиях,
- изучение научной и научно-методической базы по поставленной проблематике.

Изучение дисциплины «Проектно- ориентированное управление бизнес процессов» базируется на использовании материалов учебной, научной и практической литературы



соответствующей направленности, научных публикаций, материалов периодической печати, практических данных о деятельности субъектов рынка гостиничных услуг. Прежде всего, студенту необходимо ознакомиться с тематикой и программой дисциплины и подобрать соответствующую учебную и специальную литературу.

Читать рекомендуемую литературу следует в спокойной обстановке, не отвлекаясь на посторонние дела и беседы. Вдумчивое чтение оградит от необходимости повторного изучения материала.

Если конспектировать усвоенный материал в процессе самостоятельной работы, то процесс запоминания будет эффективнее. Собственные конспекты позволят в любое время восстановить необходимые знания. Конспектирование прочитанного материала удобнее вести в тетради для конспектов лекций, посвящая ему отдельные разделы. Определения основных понятий лучше всего выделить другим цветом или пометить маркером. Для того, чтобы библиографический источник был узнаваем, нужно делать грамотные ссылки на него: ссылка размещается в конце страницы и содержит указание автора, наименование работы, город издания, издательство, год издания, страницу. Необходимо консультироваться с ведущим преподавателем, показывать ему зримые результаты самостоятельной работы в виде конспектов и выполненных индивидуальных заданий. Это позволит своевременно скорректировать процесс самостоятельного изучения проблем управления гостиничным бизнесом.

Если при чтении рекомендуемой литературы возникли вопросы или несогласия с авторами, необходимо отметить это в домашнем конспекте. Во время консультации непонятные моменты обсуждаются с ведущим преподавателем. Поскольку управление гостиничным бизнесом развивающаяся прикладная наука, в ней существует множество неисследованных областей. Ознакомление с трудами ученых в этой области может способствовать активизации научной деятельности студента.

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

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: Переносное видеопроjectionное оборудование Доска
Занятия семинарского типа	Учебная аудитория Специализированная учебная мебель ТСО: Переносное видеопроjectionное оборудование Доска
Самостоятельная работа обучающихся	Помещение для самостоятельной работы, Специализированная учебная мебель ТСО: Видеопроjectionное оборудование Автоматизированные рабочие места студентов с возможностью выхода в информационно-телекоммуникационную сеть "Интернет"



	<p>Доска Помещение для самостоятельной работы в читальном зале Научно-технической библиотеки университета, специализированная учебная мебель автоматизированные рабочие места студентов с возможностью выхода информационно-телекоммуникационную сеть «Интернет», интерактивная доска</p>
--	---