



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

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА
ДИСЦИПЛИНЫ**

Б1.В.2 УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ (продвинутый уровень)
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., доцент Ухина Т.В.</i>
<i>Доцент</i>	

Рабочая программа согласована и одобрена директором 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.2 «Управление проектами (продвинутый уровень)» является частью первого блока программы магистратуры по направлению подготовки: 38.04.02 «Менеджмент», направленность: «Управление проектами: проектные исследования, технологии реализации» и относится к дисциплинам направленности профиля.

Изучение данной дисциплины базируется на знании концепции и методологии менеджмента, управления проектами, полученных в рамках программы бакалавриата.

Дисциплина направлена на формирование следующих компетенций выпускника:

УК-2. Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла, в части:

УК-2.1. Разрабатывает концепцию проекта, определяет его цели и задачи;

УК-2.2. Разрабатывает и реализует проект в соответствии со своей ролью;

УК-2.3. Осуществляет мониторинг хода реализации проекта, корректирует отклонения, вносит дополнительные изменения в план реализации проекта, уточняет зоны ответственности участников проекта.

ПК-1. Способен применять системный и проектный подходы к развитию инновационных направлений деятельности организаций, в части:

ПК 1.2. Использует методы и стандарты управления проектами на основе анализа базовых компонентов систем управления проектами, их соотношения и взаимосвязей.

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-4.1. Готов к управлению эффективностью проектов на основе оценки результатов их реализации;

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

ПК-4.3. Готов к управлению сроками и контроль реализации проектов и осуществлению оперативного регулирования хода их исполнения.

Первый раздел «Концептуальные и методологические основы управления проектами» посвящен изучению современных подходов к управлению проектами, методов и технологий проектной деятельности. Обучающиеся развивают способность управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями, а также принимать организационно-управленческие и проектные решения и оценивать их результаты.

Второй раздел «Системный подход к управлению проектами» охватывает вопросы разработки инструментария методов управления проектами, построения проектноориентированного бизнеса. При изучении этого раздела обучающиеся отработывают навыки проведения самостоятельных исследований, обоснования актуальности и практической значимости избранной темы научного исследования, использования современных методов управления корпоративными финансами для решения стратегических задач.

Общая трудоемкость освоения дисциплины *очной формы* обучения составляет 4 зачетных единиц, 144 часа. Преподавание дисциплины ведется на 2 курсе во 2 семестре и предусматривает проведение учебных занятий следующих видов: лекций (20 часов), в том числе проблемные лекции, лекции-дискуссии, практические занятия (30 часов) в форме семинара - заслушивания и обсуждения докладов с презентациями, деловой игры, разбора конкретной ситуации, Case-study, индивидуальных и групповых проектов, самостоятельной работы обучающихся (88 часов), групповых и индивидуальных консультаций (4 часа), промежуточная аттестация (2 часа).

Общая трудоемкость освоения дисциплины *заочной формы* обучения составляет 4 зачетных единиц, 144 часа. Преподавание дисциплины ведется на 2 курсе в 3 семестре и предусматривает проведение учебных занятий следующих видов: лекций (6 часов), в том числе проблемные лекции, лекции-дискуссии, практические занятия (8 часов) в форме семинара - заслушивания и обсуждения докладов с презентациями, деловой игры, разбора конкретной ситуации, Case-study, индивидуальных и групповых проектов,



самостоятельной работы обучающихся (126 часов), групповых и индивидуальных консультаций (2 часа), промежуточная аттестация (2 часа).

Программой предусмотрены следующие виды контроля: текущий контроль успеваемости в форме коллоквиума, защиты индивидуального (группового) проекта, промежуточная аттестация в форме экзамена.

Основные положения дисциплины должны быть использованы в дальнейшем при изучении следующих дисциплин: «Управление развитием организации и проектирование бизнеса», «Стратегическое планирование и прогнозирование», «Проектно-ориентированное управление бизнес-процессами», а также в научно-исследовательской работе.

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.	УК-2	Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла УК-2.1. Разрабатывает концепцию проекта, определяет его цели и задачи; УК-2.2. Разрабатывает и реализует проект в соответствии со своей ролью; УК-2.3. Осуществляет мониторинг хода реализации проекта, корректирует отклонения, вносит дополнительные изменения в план реализации проекта, уточняет зоны ответственности участников проекта
2.	ПК-1	Способен применять системный и проектный подходы к развитию инновационных направлений деятельности организаций ПК 1.2. Использует методы и стандарты управления проектами на основе анализа базовых компонентов систем управления проектами, их соотношения и взаимосвязей.
3.	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 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.
4.	ПК-4	Способен реализовывать разработанные проекты и управлять их эффективностью ПК-4-1. Готов к управлению эффективностью проектов на основе оценки



	результатов их реализации; ПК-4.2. Готов к управлению рисками реализации проектов с использованием принципов, методов, программных инструментов и системного анализа; ПК-4.3. Готов к управлению сроками и контроль реализации проектов и осуществлению оперативного регулирования хода их исполнения.
--	--

3. Место дисциплины (модуля) в структуре ОПОП:

Дисциплина «Управление проектами (продвинутый уровень)» является частью 1 блока программы магистратуры «Менеджмент» и относится к вариативной части программы.

Изучение данной дисциплины базируется на знании концептуальных основ и методологических аспектов управления проектами, полученных в рамках программы бакалавриата.

Изучение дисциплины "Управление проектами (продвинутый уровень)" опирается на знания, полученные студентами при освоении предыдущих уровней образования, вместе с тем дисциплина "Управление проектами (продвинутый уровень)" является специальной, дающей студентам прикладные знания, которые могут быть использованы при изучении последующих курсов.

№	Дисциплина предыдущая	№	Дисциплина последующая
1	Предпроектный анализ	1	Управление развитием организации и проектирование бизнеса
2	Современные подходы к организационно-управленческой деятельности	2	Стратегическое планирование и прогнозирование
3	Современные методы исследований	3	Проектно-ориентированное управление бизнес-процессами
		4	Управление доходностью проектов

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 4 зачетных единиц/ 144 акад. часов.
(1 зачетная единица соответствует 36 академическим часам)

Для очной формы обучения

№ п/п	Виды учебной деятельности	Всего	Семестры			
			1	2	3	4
1	Контактная работа обучающихся с преподавателем	56		56		
	в том числе:					
1.1	Занятия лекционного типа	20		20		
1.2	Занятия семинарского типа, в том числе:	30		30		
	Семинары					
	Практические занятия	30		30		
1.3	Консультации	4		4		
1.4	Форма промежуточной аттестации (экзамен)	2		2		
		экзамен		экзамен		
2	Самостоятельная работа обучающихся	88		88		
4	Общая трудоемкость час	144		144		
	з.е.	4		4		

Для заочной формы обучения

№ п/п	Виды учебной деятельности	Всего	Семестры			
			1	2	3	4
1	Контактная работа обучающихся с преподавателем	18		2	16	
	в том числе:	-			-	
1.1	Занятия лекционного типа	4		2	4	
1.2	Занятия семинарского типа, в том числе:	8		-	8	
	Семинары					
	Практические занятия					
1.3	Консультации	2			2	
1.4	Форма промежуточной аттестации (экзамен)	2			2	
		экзамен			экзамен	
2	Самостоятельная работа обучающихся	126		34	92	
4	Общая трудоемкость час	144		36	108	
	з.е.	4		1	3	



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

Для очной формы обучения:

Номер недели семестра	Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения											
			Контактная работа обучающихся с преподавателем								Консультации, акад. часов	Форма проведения консультации	СРО, акад. часов	Форма проведения СРО
			Занятия лекционного типа, акад. часов	Форма проведения занятия лекционного типа	Практические занятия, акад. часов	Форма проведения практического занятия	Семинары, акад. часов	Форма проведения семинара	Лабораторные работы, акад. часов	Форма проведения лабораторной				
	Концептуальные и методологические основы управления проектами	1. КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ	2	Лекция-презентация	4								7	Доклад о любом проекте
		2. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ	2		4	Решение кейсов							7	
		3. РАЗРАБОТКА	2	Лекция-	4	Ролевая							7	



Номер недели семестра	Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения											
			Контактная работа обучающихся с преподавателем								Консультации, акад. часов	Форма проведения консультации	СРО, акад. часов	Форма проведения СРО
			Занятия лекционного типа, акад. часов	Форма проведения занятия лекционного типа	Практические занятия, акад. часов	Форма проведения практического занятия	Семинары, акад. часов	Форма проведения семинара	Лабораторные работы, акад. часов	Форма проведения лабораторной				
		КОНЦЕПЦИИ ПРОЕКТА		дискуссия		игра								
		4. ПРОЕКТНОЕ ФИНАНСИРОВАНИЕ	2		4								7	Разработка концепции одного проекта
		5. ПЛАНИРОВАНИЕ ПРОЕКТА. КОНТРОЛЬ И РЕГУЛИРОВАНИЕ ПРОЕКТОВ	2	Проблемная лекция				Заслушивание докладов					7	Обзор литературы, подготовка докладов
Текущий контроль			Решение кейсов, Разработка кейсов											



Номер недели семестра	Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения										
			Контактная работа обучающихся с преподавателем								СРО, акад. часов	Форма проведения СРО	
			Занятия лекционного типа, акад. часов	Форма проведения занятия лекционного типа	Практические занятия, акад. часов	Форма проведения практического занятия	Семинары, акад. часов	Форма проведения семинара	Лабораторные работы, акад. часов	Форма проведения лабораторной			
	Системный подход к управлению проектами	6. УПРАВЛЕНИЕ МАТЕРИАЛЬНЫМИ РЕСУРСАМИ ПРОЕКТА	2					Заслушивание докладов				11	Обзор литературы, подготовка докладов
		7. УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ И СТОИМОСТЬЮ ПРОЕКТА	2	Лекция-презентация	4							11	Изучение теоретического материала
		8. УПРАВЛЕНИЕ КОМАНДОЙ ПРОЕКТА	2		6	Решение кейсов						11	Подготовка к решению кейсов
		9. УПРАВЛЕНИЕ КОММУНИКАЦИЯМИ ПРОЕКТА	2		4							10	Разработка индивидуального 2проекта



Номер недели семестра	Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения												
			Контактная работа обучающихся с преподавателем								Консультации, акад. часов	Форма проведения консультации	СРО, акад. часов	Форма проведения СРО	
			Занятия лекционного типа, акад. часов	Форма проведения занятия лекционного типа	Практические занятия, акад. часов	Форма проведения практического занятия	Семинары, акад. часов	Форма проведения семинара	Лабораторные работы, акад. часов	Форма проведения лабораторной					
		10. МАРКЕТИНГ ПРОЕКТА	2						Заслушивание докладов					10	Подготовка докладов по темам
		Текущий контроль	Тестирование Итоговый проект												
		Промежуточная аттестация – экзамен 2	Консультации 4												



Для заочной формы обучения:

Номер недели семестра	Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения										
			Контактная работа обучающихся с преподавателем								СРО, акад. часов	Форма проведения СРО	
			Занятия лекционного типа, акад. часов	Форма проведения занятия лекционного типа	Практические занятия, акад. часов	Форма проведения практического занятия	Семинары, акад. часов	Форма проведения семинара	Лабораторные работы, акад. часов	Форма проведения лабораторной			
	Концептуальные и методологические основы управления проектами	1. КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ	1	Лекция-презентация								10	Доклад о любом проекте
		2. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ	1		1	Решение кейсов						10	
		3. РАЗРАБОТКА КОНЦЕПЦИИ ПРОЕКТА	1	Лекция-дискуссия	1	Ролевая игра						10	



Номер недели семестра	Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения										
			Контактная работа обучающихся с преподавателем										
			Занятия лекционного типа, акад. часов	Форма проведения занятия лекционного типа	Практические занятия, акад. часов	Форма проведения практического занятия	Семинары, акад. часов	Форма проведения семинара	Лабораторные работы, акад. часов	Форма проведения лабораторной	Консультации, акад. часов	Форма проведения консультации	СРО, акад. часов
		4. ПРОЕКТНОЕ ФИНАНСИРОВАНИЕ	1									10	Разработка концепции одного проекта
		5. ПЛАНИРОВАНИЕ ПРОЕКТА. КОНТРОЛЬ И РЕГУЛИРОВАНИЕ ПРОЕКТОВ	1	Проблемная лекция	2	Заслушивание докладов						10	Обзор литературы, подготовка докладов
Текущий контроль			Решение кейсов, Разработка кейсов										



Номер недели семестра	Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения												
			Контактная работа обучающихся с преподавателем								СРО, акад. часов	Форма проведения СРО			
			Занятия лекционного типа, акад. часов	Форма проведения занятия лекционного типа	Практические занятия, акад. часов	Форма проведения практического занятия	Семинары, акад. часов	Форма проведения семинара	Лабораторные работы, акад. часов	Форма проведения лабораторной					
	Системный подход к управлению проектами	6. УПРАВЛЕНИЕ МАТЕРИАЛЬНЫМИ РЕСУРСАМИ ПРОЕКТА			2	Заслушивание докладов							10	Обзор литературы, подготовка докладов	
		7. УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ И СТОИМОСТЬЮ ПРОЕКТА	1	Лекция-презентация									10	Изучение теоретического материала	
		8. УПРАВЛЕНИЕ КОМАНДОЙ ПРОЕКТА			1	Решение кейсов								10	Подготовка к решению кейсов
		9. УПРАВЛЕНИЕ КОММУНИКАЦИЯМИ ПРОЕКТА												20	Разработка индивидуального проекта



Номер недели семестра	Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения											
			Контактная работа обучающихся с преподавателем											
			Занятия лекционного типа, акад. часов	Форма проведения занятия лекционного типа	Практические занятия, акад. часов	Форма проведения практического занятия	Семинары, акад. часов	Форма проведения семинара	Лабораторные работы, акад. часов	Форма проведения лабораторной	Консультации, акад. часов	Форма проведения консультации	СРО, акад. часов	Форма проведения СРО
		10. МАРКЕТИНГ ПРОЕКТА			1	Заслушивание докладов							26	Подготовка докладов по темам
Текущий контроль			Тестирование Итоговый проект											
Промежуточная аттестация – экзамен 2			Консультации 2											



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	Тема раздела 1. Концептуальные и методологические основы управления проектами Тема 1. КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ подготовка докладов с презентациями, – 5 часов для очной формы обучения, 10 часов для заочной формы обучения.	1.Соолятгэ, А. Ю. Управление проектами в компании: методология, технологии, практика [Электронный ресурс] : учебник / А. Ю. Соолятгэ. - М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2012. - (Академия бизнеса). - ISBN 978-5-4257-0080-3. ЭБС Znanium.com. Режим доступа http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=451379
2	Тема 2. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ Решение кейсов – 5 часов для очной формы обучения, 10 часов для заочной формы обучения.	2.Управление проектами: Учебное пособие / М.В. Романова. - М.: ИД ФОРУМ: НИЦ Инфра-М, 2013. - 256 с. - (Высшее образование). ISBN 978-5-8199-0308-7. ЭБС Znanium.com. Режим доступа http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=391146
3	Тема 3. РАЗРАБОТКА КОНЦЕПЦИИ ПРОЕКТА Ролевая игра – 5 часов для очной формы обучения, 10 часов для заочной формы обучения.	3.Хелдман, К. Профессиональное управление проектом [Электронный ресурс] / К. Хелдман ; пер с англ. А. В. Шаврина. - 5-е изд. (эл.). - М. БИНОМ. Лаборатория знаний, 2012. - 728 с.: ил. - (Проекты, программы, портфели). - ISBN 978-5-9963-1412-6. . ЭБС Znanium.com. Режим доступа http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=478298
4	Тема 4. ПРОЕКТНОЕ ФИНАНСИРОВАНИЕ подготовка докладов с презентациями, – 5 часов для очной формы обучения, 10 часов для заочной формы обучения.	4.Методология управления проектами становление, современное состояние и развитие / О.Н. Ильина. - М.: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2011. - 208 с. - (Научная книга). ISBN 978-5-9558-0218-3. ЭБС Znanium.com. Режим доступа http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=250582
5	Тема 5. ПЛАНИРОВАНИЕ ПРОЕКТА. КОНТРОЛЬ И РЕГУЛИРОВАНИЕ ПРОЕКТОВ подготовка докладов с презентациями, – 5 часов для очной формы обучения, 10 часов для заочной формы обучения.	5.Управление проектами: Учебное пособие / Ю.И. Попов, О.В. Яковенко; Институт экономики и финансов "Синергия". - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 208 с. - (Учебники для программы MBA). ISBN 978-5-16-002337-3 ЭБС Znanium.com. Режим доступа: 6.Павлов, А. Н. Управление проектами на основе стандарта PMI PMBOK. Изложение методологии и опыт применения [Электронный ресурс] / А. Н. Павлов. - 4-е изд., испр. и доп. (эл.). - М.: БИНОМ Лаборатория знаний, 2014. - 271 с.: ил. - (Проекты, программы, портфели). - ISBN 978-5-9963-2355-5. ЭБС Znanium.com. Режим доступа: http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=502573
		7.Павлов, А. Н. Управление портфелями проектов на основе стандарта PMI The Standard for Portfolio Management. Изложение



		методологии и рекомендации по применению [Электронный ресурс] / А. Н. Павлов. - Эл. изд. - М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2013. - 214 с.: ил. - (Проекты, программы, портфели). - ISBN 978-5-9963-2299-2. ЭБС Znanium.com Режим доступа: http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=502146 http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=400634
6	Тема раздела 2. Системный подход к управлению проектами Тема 6. УПРАВЛЕНИЕ МАТЕРИАЛЬНЫМИ РЕСУРСАМИ ПРОЕКТА подготовка докладов с презентациями, – 10 часов для очной формы обучения, 10 часов для заочной формы обучения.	1. Управление проектами: Учебное пособие / Ю.И. Попов, О.В. Яковенко; Институт экономики и финансов "Синергия". - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 208 с. - (Учебники для программы MBA). ISBN 978-5-16-002337-3. ЭБС Znanium.com. Режим доступа: http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=400634
7	Тема 7. УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ И СТОИМОСТЬЮ ПРОЕКТА Решение практикующих упражнений – 10 часов для очной формы обучения, 10 часов для заочной формы обучения.	2. Хелдман, К. Профессиональное управление проектом [Электронный ресурс] / К. Хелдман ; пер. с англ. А. В. Шаврина. - 5-е изд. (эл.). - М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2012. - 728 с.: ил. - (Проекты, программы, портфели). - ISBN 978-5-9963-1412-6. . ЭБС Znanium.com. Режим доступа: http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=478298
8	Тема 8. УПРАВЛЕНИЕ КОМАНДОЙ ПРОЕКТА Решение кейсов– 10 часов для очной формы обучения, 10 часов для заочной формы обучения.	3. Сооляттэ, А. Ю. Управление проектами в компании: методология, технологии, практика [Электронный ресурс] : учебник / А. Ю. Сооляттэ. - М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2012. - (Академия бизнеса). - ISBN 978-5-4257-0080-3. ЭБС Znanium.com. Режим доступа: http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=451379
9	Тема 9. УПРАВЛЕНИЕ КОММУНИКАЦИЯМИ ПРОЕКТА подготовка докладов с презентациями, – 10 часов для очной формы обучения, 20 часов для заочной формы обучения.	4. Управление проектами: Учебное пособие / М.В. Романова. - М.: ИД ФОРУМ: НИЦ Инфра-М, 2013. - 256 с. - (Высшее образование). ISBN 978-5-8199-0308-7. ЭБС Znanium.com. Режим доступа: http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=391146
10	Тема 10. МАРКЕТИНГ ПРОЕКТА Выполнение индивидуальных заданий – 7 часов для очной формы обучения, 28 часов для заочной формы обучения	5. Павлов, А. Н. Управление проектами на основе стандарта PMI PMBOK. Изложение методологии и опыт применения [Электронный ресурс] / А. Н. Павлов. - 4-е изд., испр. и доп. (эл.). - М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2014. - 271 с.: ил. - (Проекты, программы, портфели). - ISBN 978-5-9963-2355-5. ЭБС Znanium.com. Режим доступа: http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=502573 6. Павлов, А. Н. Управление портфелями проектов на основе стандарта PMI The Standard for Portfolio Management. Изложение методологии и рекомендации по применению [Электронный ресурс] / А. Н. Павлов. - Эл. изд. - М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2013. - 214 с.: ил. - (Проекты, программы, портфели). - ISBN 978-5-9963-2299-2. ЭБС Znanium.com. Режим доступа: http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=502146



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 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
1	УК-2	Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла				
		УК-2.1 Разрабатывает концепцию проекта, определяет его цели и задачи	1. Концептуальные основы управления проектами; 2. Организационные структуры управления проектами 8. Управление командой проекта 9. Управление коммуникациями проекта	Виды и направления разработки проектов, концептуальные основы формирования проектных решений, способы целеполагания и постановки проектных задач	Разрабатывать концепцию проекта, определять его цели и задачи на всех этапах его жизненного цикла	Навыками концептуального обоснования проекта, формулировки проектных целей и постановки задач на всех этапах его жизненного цикла
		УК-2.2 Разрабатывает и реализует проект в соответствии со своей ролью	3. Разработка концепции проекта 8. Управление командой проекта	Принципы, методы и инструментарий разработки и технологии реализации проекта, Методики построения дорожной карты реализации проекта, Роли исполнителей проекта	Определять свою роль и роли исполнителей в процессе разработки и реализации проекта в соответствии с выбранными методиками, инструментарием и технологиями реализации проекта	Навыками разработки, построения дорожной карты проекта и распределения ролей исполнителей в соответствии с выбранной технологией его реализации



		УК-2.3 Осуществляет мониторинг хода реализации проекта, корректирует отклонения, вносит дополнительные изменения в план реализации проекта, уточняет зоны ответственности участников проекта	7. Управление рисками и стоимостью проекта 8. Управление командой проекта 9. Управление коммуникациями проекта	Подходы, методы и инструменты мониторинга проектов, Способы согласования и внесения изменений в дорожную карту реализации проекта	Осуществлять мониторинг реализации проекта, корректировать отклонения, вносить изменения в дорожную карту реализации проекта и уточнять зоны ответственности исполнителей проекта в соответствии с внесенными изменениями	Навыками применения полученных знаний и умений в практической деятельности при осуществлении мониторинга хода реализации проекта
2	ПК-1	Способен применять проектный подход к развитию инновационных направлений деятельности организаций на основе результатов управленческого анализа				
		ПК 1.2 Использует методы и стандарты управления проектами на основе анализа базовых компонентов систем управления проектами, их соотношения и взаимосвязей	7. Управление рисками и стоимостью проекта 10. Маркетинг проекта	Методы и стандарты управления проектами инновационных направлений деятельности организаций	Проводить анализ базовых компонентов систем управления проектами инновационных направлений деятельности организаций	Навыками оценивания условий и последствий принимаемых инновационных управленческих решений при управлении проектами
3	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				



	<p>ПК 3.1 Обосновывает ресурсное обеспечение проектов с использованием методики планирования, проектно-целевого подхода и бюджетирования в различных предметных областях и сферах деятельности</p>	<p>3. Разработка концепции проекта 4. Проектное финансирование 5. Планирование проектов. Контроль и регулирование проектов 6. Управление материальными ресурсами проекта 7. Управление рисками и стоимостью проекта 8. Управление командой проекта 9. Управление коммуникациями проекта 10. Маркетинг проекта</p>	<p>Структуру и состав необходимых ресурсов проекта, Способы, методы и принципы обоснования ресурсного обеспечения проектов</p>	<p>Применять конкретные способы, методы и принципы обоснования ресурсного обеспечения проектов в различных предметных областях и сферах деятельности</p>	<p>Навыками использования полученных знаний и умений в процессе обоснования ресурсного обеспечения проектов в различных предметных областях и сферах деятельности</p>
	<p>ПК-3-2 Обосновывает маркетинговое, правовое и информационное обеспечение проектов в различных предметных областях и сферах деятельности</p>	<p>6. Управление материальными ресурсами проекта 10. Маркетинг проекта</p>	<p>Методы обоснования маркетингового, правового и информационного обеспечения проектов</p>	<p>Использовать методы обоснования маркетингового, правового и информационного обеспечения проектов в различных предметных областях и сферах деятельности</p>	<p>Навыками применения в различных предметных областях и сферах деятельности методов обоснования маркетингового, правового и информационного обеспечения проектов</p>



		ПК-3.3 Выявляет и оценивает степень (уровень) риска проектов в различных предметных областях и сферах деятельности	6. Управление материальными ресурсами проекта 7. Управление рисками и стоимостью проекта	Сущность рисков и их классификацию, методы оценки риска проектов в различных предметных областях и сферах деятельности	Оценивать и проводить расчет степени риска, строить матрицу рисков проектов в различных предметных областях и сферах деятельности	Навыками применения в различных предметных областях и сферах деятельности методов оценки риска проектов
4	ПК-4	Способен реализовывать разработанные проекты и управлять их эффективностью				
		ПК-4-1 Готов к управлению эффективностью проектов на основе оценки результатов их реализации	3. Разработка концепции проекта 4. Проектное финансирование 5. Планирование проектов. Контроль и регулирование проектов 6. Управление материальными ресурсами проекта	Методы управления эффективностью проектов, методы оценки результатов реализации проектов	Применять методы оценки результатов реализации проектов в процессе управления их эффективностью	Навыками управления эффективностью проектов на основе оценки результатов их реализации
		ПК-4.2 Готов к управлению рисками реализации проектов с использованием принципов, методов, программных инструментов и системного анализа	6. Управление материальными ресурсами проекта 7. Управление рисками и стоимостью проекта	Методы управления рисками реализации проектов	Применять методы управления рисками реализации проектов	Способностью управления рисками реализации проектов



		ПК-4.3 Готов к управлению сроками и контролю реализации проектов и осуществлению оперативного регулирования хода их исполнения	4. Проектное финансирование 7. Управление рисками и стоимостью проекта 8. Управление командой проекта	Методы контроля сроков и процесса реализации проектов, Способы оперативного регулирования исполнения проектов	Применять методы контроля сроков и процесса реализации проектов, способы оперативного регулирования исполнения проектов	Навыками управления ходом реализации проектов на основе использования методов контроля и способов оперативного регулирования их исполнения
--	--	---	---	---	---	--



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
<p>Знать: виды и направления разработки проектов, концептуальные основы формирования проектных решений, способы целеполагания и постановки проектных задач</p> <p>Уметь: разрабатывать концепцию проекта, определять его цели и задачи на всех этапах его жизненного цикла</p> <p>Владеть: навыками концептуального обоснования проекта, формулировки проектных целей и постановки задач на всех этапах его жизненного цикла</p>	<p>Решение кейсов, разработка кейса Итоговый проект Тестирование</p>	<p>Студент демонстрирует знания: видов и направлений разработки проектов, концептуальные основы формирования проектных решений, способы целеполагания и постановки проектных задач</p> <p>Студент демонстрирует умения: разрабатывать концепцию проекта, определять его цели и задачи на всех этапах его жизненного цикла</p> <p>Студент демонстрирует владение: навыками концептуального обоснования проекта, формулировки проектных целей и постановки задач на всех этапах его жизненного цикла</p>	<p>Закрепление способности разрабатывать концепцию проекта, определяет его цели и задачи</p>
<p>Знать: принципы, методы и инструментарий разработки и технологии реализации проекта, Методики построения дорожной карты реализации проекта, Роли исполнителей проекта</p> <p>Уметь: определять свою роль и роли исполнителей в процессе разработки и реализации проекта в соответствии с выбранными методиками, инструментарием и технологиями реализации проекта</p> <p>Владеть: навыками разработки, построения дорожной карты проекта и распределения ролей исполнителей в соответствии с выбранной</p>	<p>Решение кейсов, разработка кейса Итоговый проект Тестирование</p>	<p>Студент демонстрирует знания: принципов, методов и инструментариев разработки и технологии реализации проекта, Методики построения дорожной карты реализации проекта, Роли исполнителей проекта</p> <p>Студент демонстрирует умения: определять свою роль и роли исполнителей в процессе разработки и реализации проекта в соответствии с выбранными методиками, инструментарием и технологиями реализации проекта</p> <p>Студент демонстрирует владение: навыками разработки, построения дорожной карты проекта и</p>	<p>Закрепление способности разрабатывать и реализовывать проект в соответствии со своей ролью</p>



<p>технологией его реализации</p>		<p>распределения ролей исполнителей в соответствии с выбранной технологией его реализации</p>	
<p>Знать: подходы, методы и инструменты мониторинга проектов, Способы согласования и внесения изменений в дорожную карту реализации проекта</p> <p>Уметь: осуществлять мониторинг реализации проекта, корректировать отклонения, вносить изменения в дорожную карту реализации проекта и уточнять зоны ответственности исполнителей проекта в соответствии с внесенными изменениями</p> <p>Владеть: навыками применения полученных знаний и умений в практической деятельности при осуществлении мониторинга хода реализации проекта</p>	<p>Решение кейсов, разработка кейса Итоговый проект Тестирование</p>	<p>Студент демонстрирует знания: подходов, методов и инструментов мониторинга проектов, Способы согласования и внесения изменений в дорожную карту реализации проекта</p> <p>Студент демонстрирует умения: осуществлять мониторинг реализации проекта, корректировать отклонения, вносить изменения в дорожную карту реализации проекта и уточнять зоны ответственности исполнителей проекта в соответствии с внесенными изменениями</p> <p>Студент демонстрирует владение: навыками применения полученных знаний и умений в практической деятельности при осуществлении мониторинга хода реализации проекта</p>	<p>Закрепление способности осуществлять мониторинг хода реализации проекта, корректировать отклонения, вносить дополнительные изменения в план реализации проекта, уточнять зоны ответственности участников проекта</p>
<p>Знать: методы и стандарты управления проектами инновационных направлений деятельности организаций</p> <p>Уметь: проводить анализ базовых компонентов систем управления проектами инновационных направлений деятельности организаций</p> <p>Владеть: навыками оценивания условий и последствий принимаемых инновационных управленческих решений при управлении проектами</p>	<p>Решение кейсов, разработка кейса Итоговый проект Тестирование</p>	<p>Студент демонстрирует знания: методов и стандартов управления проектами инновационных направлений деятельности организаций</p> <p>Студент демонстрирует умения: проводить анализ базовых компонентов систем управления проектами инновационных направлений деятельности организаций</p> <p>Студент демонстрирует владение: навыками оценивания условий и последствий принимаемых инновационных</p>	<p>Закрепление способности использовать методы и стандарты управления проектами на основе анализа базовых компонентов систем управления проектами, их соотношения и взаимосвязей</p>



		управленческих решений при управлении проектами	
<p>Знать: структуру и состав необходимых ресурсов проекта, Способы, методы и принципы обоснования ресурсного обеспечения проектов</p> <p>Уметь: применять конкретные способы, методы и принципы обоснования ресурсного обеспечения проектов в различных предметных областях и сферах деятельности</p> <p>Владеть: навыками использования полученных знаний и умений в процессе обоснования ресурсного обеспечения проектов в различных предметных областях и сферах деятельности</p>	<p>Решение кейсов, разработка кейса Итоговый проект Тестирование</p>	<p>Студент демонстрирует знания: структуры и состава необходимых ресурсов проекта, Способы, методы и принципы обоснования ресурсного обеспечения проектов</p> <p>Студент демонстрирует умения: применять конкретные способы, методы и принципы обоснования ресурсного обеспечения проектов в различных предметных областях и сферах деятельности</p> <p>Студент демонстрирует владение: навыками использования полученных знаний и умений в процессе обоснования ресурсного обеспечения проектов в различных предметных областях и сферах деятельности</p>	<p>Закрепление способности обосновывать ресурсное обеспечение проектов с использованием методики планирования, проектно-целевого подхода и бюджетирования в различных предметных областях и сферах деятельности</p>
<p>Знать: методы обоснования маркетингового, правового и информационного обеспечения проектов</p> <p>Уметь: Использовать методы обоснования маркетингового, правового и информационного обеспечения проектов в различных предметных областях и сферах деятельности</p> <p>Владеть: Навыками применения в различных предметных областях и сферах деятельности методов обоснования маркетингового, правового и</p>	<p>Решение кейсов, разработка кейса Итоговый проект Тестирование</p>	<p>Студент демонстрирует знания: методов обоснования маркетингового, правового и информационного обеспечения проектов</p> <p>Студент демонстрирует умения: использовать методы обоснования маркетингового, правового и информационного обеспечения проектов в различных предметных областях и сферах деятельности</p> <p>Студент демонстрирует владение: навыками применения в различных предметных областях и сферах деятельности методов обоснования маркетингового, правового</p>	<p>Закрепление способности обосновывать маркетинговое, правовое и информационное обеспечение проектов в различных предметных областях и сферах деятельности</p>



<p>информационного обеспечения проектов</p> <p>Знать: сущность рисков и их классификацию, методы оценки риска проектов в различных предметных областях и сферах деятельности</p> <p>Уметь: оценивать и проводить расчет степени риска, строить матрицу рисков проектов в различных предметных областях и сферах деятельности</p> <p>Владеть: навыками применения в различных предметных областях и сферах деятельности методов оценки риска проектов</p>	<p>Решение кейсов, разработка кейса Итоговый проект Тестирование</p>	<p>и информационного обеспечения проектов</p> <p>Студент демонстрирует знания: сущности рисков и их классификации, методы оценки риска проектов в различных предметных областях и сферах деятельности</p> <p>Студент демонстрирует умения: оценивать и проводить расчет степени риска, строить матрицу рисков проектов в различных предметных областях и сферах деятельности</p> <p>Студент демонстрирует владение: навыками применения в различных предметных областях и сферах деятельности методов оценки риска проектов</p>	<p>Закрепление способности выявлять и оценивать степень (уровень) риска проектов в различных предметных областях и сферах деятельности</p>
<p>Знать: методы управления эффективностью проектов, методы оценки результатов реализации проектов</p> <p>Уметь: применять методы оценки результатов реализации проектов в процессе управления их эффективностью</p> <p>Владеть: навыками управления эффективностью проектов на основе оценки результатов их реализации</p>	<p>Решение кейсов, разработка кейса Итоговый проект Тестирование</p>	<p>Студент демонстрирует знания: методов управления эффективностью проектов, методы оценки результатов реализации проектов</p> <p>Студент демонстрирует умения: применять методы оценки результатов реализации проектов в процессе управления их эффективностью</p> <p>Студент демонстрирует владение: навыками управления эффективностью проектов на основе оценки результатов их реализации</p>	<p>Закрепление способности управления эффективностью проектов на основе оценки результатов их реализации</p>
<p>Знать: методы управления рисками реализации проектов</p> <p>Уметь: применять методы управления рисками реализации проектов</p>	<p>Решение кейсов, разработка кейса Итоговый проект Тестирование</p>	<p>Студент демонстрирует знания: методов управления рисками реализации проектов</p> <p>Студент демонстрирует умения: применять методы</p>	<p>Закрепление способности управления рисками реализации проектов с использованием</p>



Владеть: способностью управления рисками реализации проектов		управления рисками реализации проектов Студент демонстрирует владение: способностью управления рисками реализации проектов	принципов, методов, программных инструментов и системного анализа
Знать: методы контроля сроков и процесса реализации проектов, способы оперативного регулирования исполнения проектов Уметь: применять методы контроля сроков и процесса реализации проектов, способы оперативного регулирования исполнения проектов Владеть: навыками управления ходом реализации проектов на основе использования методов контроля и способов оперативного регулирования их исполнения	Решение кейсов, разработка кейса Итоговый проект Тестирование	Студент демонстрирует знания: методов контроля сроков и процесса реализации проектов, способов оперативного регулирования исполнения проектов Студент демонстрирует умения: применять методы контроля сроков и процесса реализации проектов, способы оперативного регулирования исполнения проектов Студент демонстрирует владение: навыками управления ходом реализации проектов на основе использования методов контроля и способов оперативного регулирования их исполнения	Закрепление способности управления сроками и контролю реализации проектов и осуществления оперативного регулирования хода их исполнения

Критерии и шкала оценивания освоения этапов компетенций на промежуточной аттестации

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 (рефераты, доклады, решение задач и др.);



- оценки текущей успеваемости по итогам интерактивных форм практических занятий (деловые игры, 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;

- участие студента в работе организуемых кафедрой (филиалом) круглых столов, конференций и пр.;

- общий уровень правовой культуры, эрудиция в области правовых проблем.

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

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

Посещаемость – посещение занятий лекционного типа (за исключением поточных) и занятий семинарского типа оценивается накопительно следующим образом: максимальное количество баллов, отводимых на учет посещаемости (30 баллов), делится на количество лекций (за исключением поточных) и практических занятий по дисциплине. Полученное значение определяет количество баллов, набираемых студентом за посещение одного занятия. По решению Ученого совета Высшей школы бизнеса, менеджмента и права посещаемость учебных занятий может не учитываться при оценивании результатов освоения дисциплин.

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

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

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 (удовлетворительно)	15	20	77-90	4 (хорошо)
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

Средство оценивания – индивидуального (группового) задания «Решение кейсов»

Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при решении кейсов



Предел длительности контроля	30 мин.
Критерии оценки	<ul style="list-style-type: none">– было сформулировано и проанализировано большинство проблем, заложенных в кейсе (задаче);– были продемонстрированы адекватные аналитические методы при работе с информацией;– были использованы дополнительные источники информации для решения кейса(задачи);– были выполнены все необходимые расчеты;– подготовленные в ходе решения кейса документы соответствуют требованиям к ним по смыслу и содержанию;– выводы обоснованы, аргументы весомы;– сделаны собственные выводы, которые отличают данное решение кейса от других решений
Показатели оценки	мах 10 баллов
«5», если (9 – 10) баллов	полный, обоснованный ответ с применением необходимых источников
«4», если (7 – 8) баллов	неполный ответ в зависимости от правильности и полноты ответа: <ul style="list-style-type: none">- не были выполнены все необходимые расчеты;- не было сформулировано и проанализировано большинство проблем, заложенных в кейсе.
«3», если (5 – 6) баллов	неполный ответ в зависимости от правильности и полноты ответа: <ul style="list-style-type: none">- не были продемонстрированы адекватные аналитические методы при работе с информацией;- не были подготовленные в ходе решения кейса документы, которые соответствуют требованиям к ним по смыслу и содержанию;- не были сделаны собственные выводы, которые отличают данное решение кейса от других решений

Средство оценивания – индивидуального (группового) задания «Разработка кейса
Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при разработке кейсов

Предел длительности контроля	30 мин.
Критерии оценки	Разработанный кейс включает в себя характеристику объекта исследования, описание проблемной ситуации, изложение необходимой информации для решения проблемы, систематизацию и изложение данной проблемы так, чтобы другие студенты были подведены к возможному решению данной проблемы, подготовлены ключевые вопросы к исследуемой проблеме, подготовлены доклад и презентация. Приложен свой вариант решения разработанного кейса. Представлена презентация 15-18 слайдов.
Показатели оценки	мах 10 баллов
«5», если (9 – 10) баллов	полный, обоснованный вариант кейса с применением необходимых источников, данных, соблюдением всех критериев оценки, обоснованный вариант решения разработанного кейса. Презентация 15-18 слайдов.
«4», если (7 – 8) баллов	Недостаточная информация для решения разработанного кейса, презентация менее 15 слайдов.
«3», если (5 – 6) баллов	Проблемная ситуация малоинформативна, ключевые вопросы не в полной мере соответствуют изложенной



	проблеме, не были сделаны собственные выводы, которые отличают данное решение кейса от других решений. Отсутствует презентация.
--	---

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 понимании, изложении и использовании программного материала; – подтверждает полное освоение компетенций, предусмотренных программой
4»	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 .	–обучающийся показывает полное знание программного материала; –в разработке проекта допускает некоторые неточности; –правильно применяет теоретические положения к оценке практических ситуаций; - демонстрирует хороший уровень освоения материала и в целом подтверждает освоение компетенций, предусмотренных программой
	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	–обучающийся показывает знание основного материала в объеме, необходимом для предстоящей профессиональной деятельности; –при разработке проекта не допускает грубых ошибок, но испытывает затруднения в последовательности его разработки; –не в полной мере демонстрирует способность применять теоретические знания для анализа практических ситуаций; подтверждает освоение компетенций, предусмотренных программой на



3»	«	минимально допустимом уровне
2»	«	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
		–обучающийся имеет существенные пробелы в знаниях основного учебного материала по дисциплине; –не способен аргументировано и последовательно обосновывать содержание и этапы разработки проекта, допускает грубые ошибки в разработке проекта –не подтверждает освоение компетенций, предусмотренных программой

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

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 – индивидуального (группового) задания «Разработка мини-проекта»

Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при разработке мини-проекта

Предел длительности контроля	30 мин.
Критерии оценки	Сформулированы цели и задачи разработки проекта. Определены основные показатели оценки качества проекта. Предложен комплекс основных мероприятий проекта. Построено дерево целей проекта. Предложите организационную структуру проекта.
Показатели оценки	маx 10 баллов
«5», если (9 – 10) баллов	Соблюдены все критерии разработки мини-проекта
«4», если (7 – 8) баллов	Соблюдены критерии оценки мини-проекта. Однако представлен не полный комплекс мероприятий проекта
«3», если (5 – 6) баллов	Комплекс мероприятий не полный, отсутствует дерево целей, не все показатели оценки качества проекта



представлены

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
1	Концептуальные и методологические основы управления проектами	Решение кейсов	Решение кейсов и разбор конкретных ситуаций могут проводиться индивидуально и в группах. Студенту (там) нужно ответить на все вопросы/задания кейса/ситуации. Ответ должен быть обоснован. В аргументации ответов следует использовать положения проектного управления для сервисной среды. Студент должен продемонстрировать навыки проектирования сервисной среды, готовность к совершенствованию сервисной и предпринимательской деятельности. Срок сдачи – до 18.00 пятницы 1 недели семестра.
2	Концептуальные и методологические основы управления проектами	Разработка кейса	Разработка кейса включает в себя: ознакомление с ситуацией; определение проблемы; сбор необходимой информации для решения проблемы; систематизацию и изложение данной проблемы так, чтобы подвести других обучающихся к возможному решению данной проблемы; подготовка ключевых вопросов по исследуемой проблеме; подготовка доклада и презентации.
3	Системный подход к управлению проектами	Итоговый индивидуальный проект	Проект должен раскрывать выбранную тему и соответствовать требованиям к оформлению письменных работ, иметь титульный лист, содержание, список литературы, сноски и т.д. Максимальный объем доклада 25 стр. А4, 14 TNR, 1 интервал. В проекте должны быть отражены все фазы проекта, описаны поэтапно все области знаний управления проектом, задействованные в рамках разрабатываемого проекта, а также последовательно описаны все группы процессов. К проекту необходимо приложить планы, необходимые для решения поставленной цели проекта.
4	Концептуальные и методологические основы управления проектами Системный подход к управлению проектами	Тестирование	Тестирование должно опираться на знания теоретического материала и практических навыков. Время выполнения – 20 мин



Оценочные средства текущего контроля

Текущий контроль № 1

Задание на решение учебного кейса № 1

«Создание и развитие стартап-центров как механизма для развития малого и среднего бизнеса в Крыму».

1. Проанализируйте актуальность создания и использования стартап-центров в Крыму. К каким положительным экономическим результатам приведет создание системы стартап-центров (приведите минимум 5 примеров) в этом регионе? Заполните таблицу 1.

Таблица 1.

Результат создания системы стартап-центров	Как это поможет малому и среднему бизнесу?
1.	

2. Как Вы считаете, что должны делать органы власти различных уровней для развития системы стартап-центров в РК? Заполните таблицу 2.

Таблица 2.

№ п/п	Уровень власти	Действия (не менее трех для каждого органа власти)
1.		
2.		
3.		

3. Предложите 5 форм участия малого и среднего бизнеса в развитии стартап-центров в РК и укажите положительные результаты этого участия. Заполните таблицу 3.

Таблица 3.

№ п/п	Формы участия малого и среднего бизнеса в развитии стартап-центров	Как это повлияет на развитие стартап-центров?
1		
2		
3		
4		
5		

4. Определите, какие выгоды получают предприниматели, финансируя создание стартап-центров в Крыму. Приведите минимум 4 фактора, доказывающих инвестиционную привлекательность проекта создания стартап-центров в РК для предпринимателей (частных инвесторов). Заполните таблицу 4.

Таблица 4.

№ п/п	Факторы инвестиционной привлекательности стартап-центров для частных инвесторов	Доказательства (цифры) привлекательности данного фактора
1		
2		



3		
4		
5		

5. Определите, какие выгоды получают государственные инвесторы, финансируя создание стартап-центров в Крыму. Приведите минимум 4 фактора, доказывающих инвестиционную привлекательность проекта создания стартап-центров в РК, для государственных инвесторов. Заполните таблицу 5.

Таблица 5.

№ п/п	Факторы инвестиционной привлекательности стартап-центров для государственных инвесторов	Доказательства (цифры) привлекательности данного фактора
1		
2		
3		
4		

Задание на решение учебного кейса № 2

Оценка эффективности принятых решений на региональном уровне

Компания «Тур-экстрим» с 2002 года работает на туристическом рынке города Череповца. В числе первых ее предложений были рыбалка в Кении, а также отдых в России в стиле милитари – с катанием на БТР, полосой препятствий и полевой кухней. Но спустя несколько месяцев стало понятно, что экстрим-направление слишком дорого для череповецких туристов и себя не окупит. Постепенно компания начала уходить от экстрима и предлагать все больше стандартных туров: Турция, Египет, Кипр, Арабские Эмираты. Этим же занялся и второй офис «Тур-экстрима», открытый в Ярославле. Но турфирм в этих городах масса, и в большинстве своем предложения их одинаковы: все они продают одни и те же направления и виды туров.

Название компании тем временем все меньше отвечало изначальной задумке. Некоторых потенциальных клиентов это сбивало с толку: спрашивать в «Тур-экстриме» путевку в Анталию мало кому приходило в голову. Случалось, что клиенты, вместо того чтобы узнать о компании подробнее, шли напрямик к конкурентам. Однако сменить название в турфирме не решились, аргументируя это привычкой людей иметь дело со знакомой вывеской. Да и от идеи рано или поздно вернуться в направление развлечений и приключений «Тур-экстрим» пока не отказывается. Сейчас, по словам исполнительного директора «Тур-экстрима» Марии Исайкиной, компания работает по принципу «делай то, что закажут». В неделю заключается около четырех-пяти контрактов в каждом из двух офисов. 25–30% заказов составляют заявки на семейный и корпоративный загородный отдых. Они же приносят примерно 60% дохода. Собственно экстрим обеспечивает всего 2–8% прибыли. В последнее время туристические компании отмечают большой спрос на отдых на юге России, поэтому существует возможность заняться еще и этим направлением. С другой стороны, есть риск окончательно потеряться в нишах и услугах. Но «Тур-экстрим» хочет при этом сохранить индивидуальность и развивать первоначально намеченное направление «развлечения и приключения». Имеет ли смысл развивать подобные услуги в регионе и как компания может формировать спрос на развлечения и приключения? Какую стратегию избрать региональной туристической фирме?

Источник: <http://www.e-executive.ru/>

Задание:

Имеет ли смысл развивать подобные услуги в регионе и как компания может формировать спрос на развлечения и приключения?

Какую стратегию избрать региональной туристической фирме?



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. Планирование проекта начинается с процедуры:
 - a) анализ и оценка выполнения работ;
 - b) определение целей проекта и состава работ;
 - c) расчет расписания (определение сроков выполнения работ);
 - d) сравнение текущего расписания и данных по ресурсам с директивным графиком.
2. Что понимают под управлением проектами?
 - a) деятельность управленческого персонала проекта;
 - b) приложение знаний, навыков, методов и средств к работам проекта для достижения целей проекта при соблюдении или превышении потребностей или ожиданий участников проекта;
 - c) управление персоналом, вовлеченным в реализацию проекта;
 - d) управление сроками, стоимостью, рисками, качеством, и другими параметрами проекта;
 - e) формирование воздействий, обеспечивающих реализацию намеченных планов.
3. Под проектом в методологии управления проектами понимается
 - a) комплекс финансовой документации по проекту;
 - b) комплекс рабочей документации;
 - c) комплекс взаимосвязанных мероприятий, предназначенных для достижения в течение заданного периода времени и при установленном бюджете поставленных целей;
 - d) комплекс проектно-сметной документации.
4. Что произойдет, если задержать работы критического пути?
 - a) задержка всего проекта;
 - b) задержка других работ;
 - c) задержка последней работы проекта;
 - d) никаких изменений не будет.
5. Время, на которое работа может быть задержана без задержки раннего старта ее последующих работ, это:
 - a) резерв работы с открытым концом;
 - b) отрицательный сдвиг;
 - c) полный сдвиг;



- d) свободный сдвиг;
- e) резерв времени.

6. Какие из перечисленных рисков относятся к внутренним?

- a) политические;
- b) природные;
- c) социальные;
- d) технологические;
- e) экономические.

7. Если для выбранной работы тип деятельности – «Фиксированное количество» и добавляется другой ресурс на ту же работу, то какие данные изменятся?

- a) исходная длительность;
- b) плановая интенсивность;
- c) плановая интенсивность и длительность;
- d) плановое количество.

8. Что включают в процесс управления проектом по временным параметрам?

- a) процесс планирования проекта по временным параметрам, воплощение идей проекта по временным параметрам, анализ результатов выполнения проекта по временным параметрам, корректировка действий в выполнении проекта по временным параметрам;
- b) концепция управления проектом по временным параметрам, календарное планирование проекта, контроль выполнения проекта по временным параметрам, анализ и регулирование процесса выполнения проекта по временным параметрам, закрытие управления проектом по временным параметрам;
- c) планирование, инициализация, реализация, завершение проекта по временным параметрам;
- d) управление проектом по временным параметрам, календарное планирование проекта, бухгалтерский учет проекта, анализ и регулирование проекта, закрытие проекта по временным параметрам.

9. Что такое работа проекта?

- a) деятельность по достижению элементарных целей проекта;
- b) деятельность участников проекта;
- c) запланированные действия;
- d) минимальный элемент WBS;
- e) элемент проекта на исполнение которого назначаются ресурсы.

10. Критический путь – это...

- a) наиболее длинный непрерывный путь работ в проекте;
- b) наиболее короткий путь работ проекта;
- c) прогноз сроков выполнения всех работ проекта;
- d) указатель ключевых вех проекта.

11. Сравните понятия «Команда проекта» и «Команда управления проектом»:

- a) всегда одно и то же;
- b) всегда различные понятия;
- c) иногда совпадают.

12. Что составляет жизненный цикл проекта?

- a) время от зарождения идеи до утилизации результатов;
- b) время от начала проекта до его полного завершения;



- с) запланированные работы проекта;
- д) набор последовательных фаз, количество и состав которых определяется потребностями управления проектом;
- е) совокупность операций в ходе его реализации.

13. Что является результатом выполнения этапа «Планирование коммуникаций»:

- а) формирование базы знаний организаций;
- б) выявление участников проекта;
- с) план управления коммуникациями проекта;
- д) отчеты по проекту.

14. Метод аналогий основан на...

- а) вероятностных подходах;
- б) логических умозаключениях;
- с) опыте реализованных проектов.

15. Перечислить программные системы управления проектами

- а) Maple, Matcad;
- б) Integra, MS Office, OnLine, SPSS, Time EX;
- с) Open Plan, MS Project, Primavera Project Planner, Spider Project, Time Line;
- д) ADEM, BPWin, LanDocs, Project Expert;
- е) 1С, Гарант;

16. Укажите соответствие между видом инвестиционного риска и его определением (Капитальный риск)

- а) общий риск на все инвестиционные вложения, риск того, что инвестор не сможет высвободить инвестированные средства, не понеся потери;
- б) риск неправильного выбора объекта для инвестирования в сравнении с другими объектами;
- с) риск потерь, возникающих в связи с неполадками в работе компьютерных систем по обработке информации, связанной с инвестированием средств.

17. Основная задача управляющего при формировании и создании проектной команды заключается в...

- а) привлечении в проект лучших специалистов;
- б) формировании объединенной едиными целями и ценностями группы, состоящей из людей с одинаковыми организационными и профессиональными культурами;
- с) формировании проектной команды по принципу «как можно меньше заплатить, как можно больше получить»;
- д) формировании объединенной едиными целями и ценностями группы, состоящей из людей с разными организационными и профессиональными культурами.

18. Инициация – это...

- а) процедура, позволяющая выполнять заключительные действия при старте проекта;
- б) раздел управления предметной областью на стадии планирования;
- с) формальный процесс вовлечения родительской организации в начале выполнения проекта или его очередной фазы;
- д) формальный процесс целеполагания в начале выполнения проекта или его очередной фазы.

19. Какие из перечисленных рисков относятся к внешним?

- а) организационные;



- b) политические;
- c) проектные;
- d) технологические;
- e) технические.

20. Фаза анализа проекта – это...

- a) анализ отклонений от плана реализации проекта;
- b) анализ плана (соответствует ли план целям) и анализ исполнения (состояние и прогноз успешности завершения проекта);
- c) определение и применение необходимых воздействий с целью обеспечения успешной реализации проекта;
- d) формализация процессов измерения отклонений хода исполнения проекта от заданных плановых параметров;
- e) планирование воздействий с целью обеспечения успешной реализации проекта.

21. Отметьте характеристику, присущую внешним рискам:

- a) определяются особенностями проекта;
- b) порождаются внешним окружением проекта;
- c) являются управляемыми.

22. Кто является участником проекта?

- a) исполнители проекта;
- b) лица или организации, вовлеченные в исполнение проекта, либо зависящие от его результатов или исполнения;
- c) люди, непосредственно участвующие в работах проекта;
- d) организации, непосредственно вовлеченные в исполнение работ проекта;
- e) члены команды управления проектом и исполнители.

23. Что называется диаграммой Гантта?

- a) горизонтальная линейная диаграмма на которой задачи проекта представляются протяженными во времени отрезками, характеризующимися датами начала и окончания, взаимосвязями, задержками и, возможно, другими временными параметрами;
- b) график выполнения работ проекта;
- c) диаграмма, отражающая причинно-следственные взаимосвязи проекта;
- d) любое схематичное представление логических взаимосвязей между операциями проекта;
- e) сетевая диаграмма проекта.

24. Для подтверждения экономической целесообразности проектируемого производства необходимо, чтобы...

- a) значение точки безубыточности было больше значений номинальных объемов производства и продаж; чем ближе значение точки безубыточности, тем устойчивей проект;
- b) значение точки безубыточности было меньше значений номинальных объемов производства и продаж; чем дальше от них значение точки безубыточности, тем устойчивей проект;
- c) значение точки безубыточности было равно значениям номинальных объемов производства и продаж;
- d) значение точки безубыточности было меньше значений номинальных объемов производства и продаж; чем дальше от них значение точки безубыточности, тем менее устойчивей проект.



25. Инвестор и заказчик проекта

- a) всегда одно и то же лицо;
- b) могут быть одним и тем же лицом;
- c) всегда разные лица;
- d) ни то, и ни другое.

26. Точка безубыточности характеризует:

- a) объем продаж, при котором выручка от реализации превышает издержки производства продукции;
- b) объем продаж, при котором выручка от реализации ниже издержки производства продукции;
- c) объем продаж, при котором выручка от реализации совпадает с издержками производства продукции;
- d) объем закупок, при котором выручка от реализации равна нулю.

27. Фазы жизненного цикла проекта:

- a) преинвестиционная, планирование, реализация, завершение;
- b) планирование, строительство, сдача объекта, эксплуатация;
- c) строительство, сдача, эксплуатация, реконструкция;
- d) задумка, реализация, банкет, подсчет издержек и оплата долгов.

28. Отметьте характеристику, присущую внутренним рискам:

- a) определяются климатическими условиями;
- b) являются неуправляемыми;
- c) являются управляемыми.

29. На фазе реализации проекта больше всего рискуют

- a) все участники проекта;
- b) инвесторы и заказчики;
- c) подрядчики.

30. Оценка вероятности риска не может быть произведена следующим методом:

- a) вероятностным;
- b) статистическим;
- c) физическим;
- d) экспертным.

31. Назовите задачи и особенности информационной системы управления проектами:

- a) централизованное хранение информации о ключевых параметрах проекта и оперативный контроль изменений;
- b) автоматическая генерация отчетов и диаграмм;
- c) объединение информации из различных источников и поддержка всего жизненного цикла проекта;
- d) все выше перечисленное.

32. Работа имеет тип деятельности – «Фиксированная интенсивность». Какой параметр будет пересчитан при изменении длительности работ:

- e) длительность;
- f) длительность и интенсивность использования ресурсов;
- g) интенсивность использования ресурсов;
- h) количество ресурсов.

33. Перечислите 4 ключевых принципа управления стоимостью:



- a) своевременность, экономность, эффективность, структурированность;
- b) зоны особого внимания, стратегии и структуры, эффективность, рабочие группы;
- c) зоны особого внимания, экономия, эффективность, стратегии и структуры;
- d) своевременность, экономия, зоны особого внимания, стратегии и структуры.

34. Этап «Оценка и отображение прогресса» необходим для:

- a) предоставления отчетности членов проектной команды о проделанной работе;
- b) составления плана проекта;
- c) создания базы знаний организации;
- d) пересмотра плана управления коммуникациями.

35. Назовите формы и средства отображения календарных планов:

- a) списки работ с датами и иными деталями;
- b) линейные диаграммы;
- c) логические сети;
- d) диаграммы Гантта;
- e) все выше перечисленное.

36. На фазе разработки проекта больше всего рискуют

- d) все участники проекта;
- e) инвесторы и заказчики;
- f) подрядчики.

37. Какая существует классификация ресурсов?

- a) возобновляемые и невозобновляемые;
- b) внешние и внутренние;
- c) финансовые и материальные;
- d) трудовые и нетрудовые.

38. Укажите соответствие между видом инвестиционного риска и его определением (Селективный рис)

- a) риск неправильного выбора объекта для инвестирования в сравнении с другими вариантами;
- b) риск потерь, возникающих в связи с неполадками в работе компьютерных систем по обработке информации, связанной с инвестированием средств;
- c) риск, связанный с возможностью потерь при реализации ценной бумаги из-за изменения оценки ее качества.

39. Фаза инициирования проекта – это...

- a) координация людей и ресурсов для выполнения мероприятий проекта;
- b) определение целей и критериев успеха проекта с разработкой схем их достижения;
- c) применение необходимых воздействий с целью обеспечения успешной реализации проекта;
- d) принятие решения о начале выполнения проекта;
- e) разработка и утверждение документов, предназначенных для исполнения в ходе реализации проекта.

40. Как Вы понимаете, что такое WBS-структура (структурная декомпозиция работ проекта)?

- a) это структура, используемая для контроля прогресса проекта;
- b) это разбиение проекта на составные части (элементы, модули, работы и т.д.) необходимые и достаточные для его эффективного планирования и контроля, которая является центральным инструментом определения работ, которые



должны выполняться в рамках проекта;

- с) это структура проектной команды в проекте;
- д) это структура, используемая для анализа причин, вызывающих отклонения в предметной области.

41. Фактор стоимости – это...

- а) экономически важный показатель, влияющий на стоимость бизнеса;
- б) нормативный показатель, за счет которого возможно узнать стоимость компании;
- с) любая переменная, влияющая на стоимость компании;
- д) временной показатель, влияющий на стоимость бизнеса.

42. Этап «Планирование коммуникациями» необходим для составления

- а) матрицы ответственности;
- б) организационной структуры;
- с) плана управления коммуникациями;
- д) плана проекта.

43. Устойчивость проекта – это...

- а) абсолютная независимость основных характеристик проекта от изменения рисковых параметров;
- б) сильная реакция основных характеристик проекта на незначительное изменение рисковых параметров;
- с) слабая реакция основных характеристик проекта на незначительное изменение рисковых параметров.

44. Интегрирующим документом при управлении проектом является

- а) договор;
- б) соглашение о неразглашении коммерческой тайны;
- с) план проекта;
- д) рабочая документация.

45. План управления распределением персоналом может быть

- а) общим или частным;
- б) формальным или неформальным, высоко детализированным или широко созданным, базированным на нуждах проекта;
- с) коммерческим или некоммерческим;
- д) все вышеперечисленное.

46. Вероятностные методы...

- а) основаны на подборе соответствующих вероятностных моделей и оценки их параметров;
- б) основаны на частотах появления рискового события в совокупности всех наблюдений;
- с) применяются для уникальных проектов.

47. Текущая дата –

- а) дата, на которую записывают последние фактические данные и начинают расчет расписания для будущих работ проекта;
- б) дата, с которой начнется расчет расписание для будущих работ;
- с) дата, с которой начнется расчет расписание для текущих работ;
- д) системная дата, установленная в компьютере.

48. Какие процедуры включает в себя управление предметной областью?



- а) анализ проблемы, сбор исходных данных, определение целей и задач проекта, рассмотрение альтернативных вариантов проекта;
- б) планирование управления предметной областью, реализация предметной области, получение прибыли, раздел прибыли, завершение управления предметной областью;
- в) планирование предметной области, распределение информации, предоставление отчетности об исполнении проекта, завершение проекта;
- г) инициация работ, планирование предметной области, определение предметной области, подтверждение предметной области и контроль изменений предметной области.

49. Управление риском состоит из следующих процедур:

- а) идентификация рисков событий;
- б) количественная оценка рисков;
- в) планирование мер реагирования на рисковые события и мониторинг.

50. Какой тип работы зависит от выполнения и длительности других работ проекта:

- а) веха;
- б) гамак;
- в) определяемая заданием;
- г) определяемая ресурсом.

51. Что такое фаза проекта?

- а) временной интервал реализации проекта;
- б) любая совокупность работ;
- в) любая совокупность работ имеющих логическую взаимосвязь;
- г) набор логически связанных операций, предназначенных для достижения какого-либо из результатов;
- д) элемент структурной декомпозиции.

52. WBS отражает последовательность выполнения работ?

- а) нет;
- б) да. __

Текущий контроль № 4

Индивидуальный / групповой проект

Индивидуальный / групповой проект выполняется по общей тематике «современные подходы к управлению проектами». В содержании проекта должны быть аргументированно представлены:

- результаты мониторинга и оценка эффективности проектов на федеральном, региональном и муниципальном уровнях;
- выявлены приоритетные направления в проектировании;
- составлена необходимая нормативно-техническая документация;
- предложен инструментарий управления проектами на основе методов и моделей инвестиционного анализа и прогнозирования;
- использованы современные методы проектного управления для решения стратегических задач.

Оценочные средства для промежуточной аттестации

Тестовые задания.

1. Выбрать термин для которого дано определение: «владелец проекта и будущий потребитель его результатов»



- Инвестор проекта
 - Координационный совет
 - Куратор проекта
 - Команда проекта
 - Команда управления проектом
 - Руководитель проекта
 - Потребители продукта проекта
 - Инициатор проекта
 - +Заказчик проекта
2. Сетевой график проекта предназначен для
- +управления затратами времени на выполнение комплекса работ проекта
 - управления материальными затратами
 - управления конфликтами проектной команды
 - управления рисками
3. Назвать тип структурной декомпозиции работ
- +Продуктовая СДР
 - Функциональная СДР
 - Организационная СДР
4. Что из ниже перечисленного не является формой проектного финансирования
- Финансирование с полным регрессом на заемщика
 - Финансирование без права регресса на заемщика
 - Финансирование с ограниченным правом регресса на заемщика
 - +Финансирование с неограниченным полным регрессом на заемщика
5. Выбрать термин для которого дано определение: «осуществляет финансирование проекта за счет своих или привлеченных средств»
- +Инвестор проекта
 - Координационный совет
 - Куратор проекта
 - Команда проекта
 - Команда управления проектом
 - Руководитель проекта
 - Потребители продукта проекта
 - Инициатор проекта
 - Заказчик проекта
6. Какой из ниже перечисленных резервов не является параметром сетевого графика проекта
- независимый
 - гарантийный
 - +неполный
 - полный
 - свободный
7. Выбрать цель метода управления проекта: Метод критического пути
- +сокращение до минимума продолжительности разработки проектов
 - получить точное и полное расписание проекта с учетом работ, их длительностей, необходимых ресурсов, которое служит основой для исполнения проекта
8. Выбрать термин для которого дано определение: «участники команды проекта, принимающие участие в управлении проектом»



- Инвестор проекта
- Координационный совет
- Куратор проекта
- Команда проекта
- +Команда управления проектом
- Руководитель проекта
- Потребители продукта проекта
- Инициатор проекта
- Заказчик проекта

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

- функциональная
- матричная
- +стратегическая
- проектная

10. К основным функциям проект-менеджера по отдельным сферам деятельности не относится

- Установление взаимоотношения с вышестоящим руководством, клиентом, другими участниками проекта.
- Налаживание хороших отношений с общественными организациями, прессой, телевидением и т.д.
- Контроль выполнения планов и графиков командой проекта.
- +Создание проектной документации и согласование ее с заказчиком.

11. Выбрать термин для которого дано определение: «коллективный орган, который выбирает проекты для реализации, утверждает планы работ и их изменения, назначает куратора и утверждает руководителя проекта»

- Инвестор проекта
- +Координационный совет
- Куратор проекта
- Команда проекта
- Команда управления проектом
- Руководитель проекта
- Потребители продукта проекта
- Инициатор проекта
- Заказчик проекта

12. Недостатком функциональной структуры управления проектом является

- стимулирует функциональную изолированность
- способствует технологичности выполнения работ в проекте
- +увеличивает количество взаимодействий между участниками проекта
- снижает беспокойство членов проектной команды по поводу карьеры по окончанию проекта.

13. Выбрать термин для которого дано определение: «участники проекта, задействованные в его реализации»

- Инвестор проекта
- Координационный совет
- Куратор проекта
- +Команда проекта
- Команда управления проектом
- Руководитель проекта
- Потребители продукта проекта



- Инициатор проекта
- Заказчик проекта

14. Назвать тип структурной декомпозиции работ

- Продуктовая СДР
- Функциональная СДР
- +Организационная СДР

15. Какой бюджетной формы из ниже перечисленных не существует

- бюджет доходов и расходов
- бюджет движения денежных средств
- прогнозный баланс
- +бюджет затрат

16. Выбрать термин для которого дано определение: «член команды управления проектом, лично отвечающий за все результаты проекта»

- Инвестор проекта
- Координационный совет
- Куратор проекта
- Команда проекта
- Команда управления проектом
- +Руководитель проекта
- Потребители продукта проекта
- Инициатор проекта
- Заказчик проекта

17. При сетевом планировании проекта элемент «событие » характеризуется

- +номером, ранним и поздним сроком
- длительностью и резервами
- задачей и целью
- прибылью и убытками

18. Риск при осуществлении проекта

- +вероятность возникновения неблагоприятных финансовых последствий в форме потери ожидаемого дохода в ситуациях неопределенности его осуществления.
- вероятность возникновения неблагоприятных политических последствий в форме потери ожидаемого дохода в ситуациях неопределенности его осуществления.
- вероятность возникновения неблагоприятных социальных последствий в форме потери ожидаемого дохода в ситуациях неопределенности его осуществления.
- вероятность возникновения неблагоприятных экологических последствий в форме потери ожидаемого дохода в ситуациях неопределенности его осуществления.

19. Выберите понятие: программа проектов

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

20. Чем из ниже перечисленного определена заинтересованность заказчика в соответствии с ГОСТ Р Проектный менеджмент ТРЕБОВАНИЯ К УПРАВЛЕНИЮ ПОРТФЕЛЕМ

- +заинтересованность отсутствует



- выгодой
- прибылью
- дивидендами

21. Назвать тип структурной декомпозиции работ

- Продуктовая СДР
- +Функциональная СДР
- Организационная СДР

22. Выберите определение «Жизненный цикл проекта»

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

23. Выбрать термин для которого дано определение: «участники проекта, задействованные в его реализации»

- Инвестор проекта
- Координационный совет
- Куратор проекта
- +Команда проекта
- Команда управления проектом
- Руководитель проекта
- Потребители продукта проекта
- Инициатор проекта
- Заказчик проекта

24. Проектный офис это

- +подразделение, которое помогает — облегчает процесс административного управления проектами..
- подразделение, которое помогает — облегчает процесс подготовки производства
- подразделение, которое помогает — облегчает процесс обработки информации в проекте
- подразделение, которое помогает – организовать хозяйственное обслуживание проекта.

25. Чем из ниже перечисленного определена заинтересованность заказчика в соответствии с ГОСТ Р Проектный менеджмент ТРЕБОВАНИЯ К УПРАВЛЕНИЮ ПРОЕКТОМ

- +продукт проекта
- выгодой
- заинтересованность отсутствует
- дивидендами

26. Выбрать термин для которого дано определение: «представитель руководства родительской компании, курирующий выполнение работ проекта»

- Инвестор проекта
- Координационный совет
- +Куратор проекта
- Команда проекта
- Команда управления проектом
- Руководитель проекта
- Потребители продукта проекта
- Инициатор проекта
- Заказчик проекта



27. Выберите понятие фазы завершения

- разработка концепции
- как мы будем это делать
- материализация идей в виде документированного и протестированного программного продукта
- +подтверждение, что мы разработали именно тот продукт, который задумали в концепции проекта

28. Управление риском проекта это

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

29. К способам снижения проектного риска относится

- мотивирование
- планирование
- +диверсификация
- контроль

30. Выбрать термин для которого дано определение: «заказчик или другие покупатели конечной продукции проекта»

- Инвестор проекта
- Координационный совет
- Куратор проекта
- Команда проекта
- Команда управления проектом
- Руководитель проекта
- +Потребители продукта проекта
- Инициатор проекта
- Заказчик проекта

Разработка мини-проектов

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 украсив 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?

Задание 2. По заданным вопросам подготовить характеристику туристского потенциала региона (на примере конкретного региона РФ)



Для оценки туристского потенциала и элементов туристского потенциала региона необходимо ответить на вопросы:

1. Наличие и характеристика туристских ресурсов региона: природных, культурно-исторических, территориальных, географических и пр.
2. Балльная оценка туристского потенциала (по любой из известных методик).
3. Возможные для развития виды туризма.
4. Характеристика развивающихся видов туризма.
5. Характеристика туристских продуктов региона.
6. Анализ наличия и состояния коллективных средств размещения.
7. Анализ наличия и состояния общественного питания.
8. Анализ транспортной инфраструктуры.
9. Оценка туристских прибытий.
10. Достоинства и недостатки развития регионального туристского комплекса.

3. Составить стратегическую карту РТК (на примере конкретного региона РФ)

Показатель	Характеристика показателя	Взаимосвязь с другими показателями

Задание 3. Сравнительная характеристика проектов региональных программ развития туризма в регионе

Сравниваются параметры:

1. Период реализации программы
2. Показатели результативности программы (целевые показатели).
3. Обоснование программных мероприятий.
4. Структура затрат на реализацию программы и источники финансирования.
5. Соответствие целевых ориентиров программы развития туризма стратегическим направлениям развития региона (сравнение с программой социально-экономического развития).
6. Соответствие целевых ориентиров программы развития туризма в регионе федеральным стратегическим направлениям развития.
7. Приоритетные виды и направления развития туризма.
8. Основные цели, задачи и характеристики региональной программы развития туризма
9. Основные меры правового регулирования туристической сферы, направленные на достижение целей и задач программы.
10. Перечень и краткое описание подпрограмм.
11. Меры государственного регулирования достижения основной цели программы, меры государственного регулирования и управления рисками при реализации государственной программы.
12. Методика оценки эффективности программы.

7.4. Содержание занятий семинарского типа.

Занятия семинарского типа проводятся в форме:

- семинара и включают в себя: заслушивания и обсуждения докладов с презентациями, дискуссии
- практического занятия и включают в себя: деловую игру, разбор конкретной ситуации, Case-study, презентацию и защиту индивидуальных и групповых проектов.

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



студентов. Основой практикума выступают типовые задачи, которые должен уметь решать руководитель проекта.

Тематика занятий семинарского типа

Раздел 1 Концептуальные и методологические основы управления проектами

Занятие семинарского типа 1.

Вид занятия семинарского типа: Семинар – опрос, заслушивание и обсуждение докладов / презентаций

Тема занятия: КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ

План занятия семинарского типа:

1. Программы, проекты и задачи
2. Основные характеристики проекта
3. Жизненный цикл и фазы проекта
4. Особенности управления проектами в гостиничном бизнесе
5. Области применения проектного управления в гостиничном бизнесе

Целью занятия семинарского типа является закрепление знаний теоретических и методологических основ управления проектами в условиях сервисной экономики.

Практические навыки.

- развитие навыков абстрактного мышления;
- проведение анализа состояния сервисной среды;
- проведение анализа и оценки сервисной деятельности в сфере гостиничного бизнеса
- применение принципа синтеза при развитии сервисной среды.

Контрольные задания:

Задание 1. Разработать практикующие упражнения по вопросу Области применения проектного управления в гостиничном бизнесе

Занятие семинарского типа 2

Занятие семинарского типа 2.

Вид занятия семинарского типа: практическое занятие, решение кейса

Тема занятия: ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ

План занятия семинарского типа:

1. Решение кейса

Целью занятия семинарского типа является закрепление знаний теоретических и методологических основ управления проектами в условиях сервисной экономики.

Практические навыки.

- развитие навыков абстрактного мышления;
- проведение анализа состояния сервисной среды;
- проведение анализа и оценки деятельности гостиничного предприятия
- применение принципа синтеза при развитии сервисной среды
- разработка оптимального пути решения возникших проблем.

Учебный Кейс 1. - Гостиница "E2-E4"37.

Введение Руководителями гостиницы "E2-E4"37 был приглашен консультант. Задача, поставленная консультанту, может быть сформулирована следующим образом: "Оценить текущую систему управления персоналом гостиницы, ее организационную структуру. Сделать предложения по оптимизации системы управления персоналом и организационной структуры гостиницы".



Для решения поставленной задачи консультант провел беседы со всеми руководителями служб и подразделений гостиницы, а также провел осмотр рабочих мест и побеседовал с некоторыми рядовыми сотрудниками. Результаты бесед и осмотра приведены ниже.

Текущее состояние дел. Стандарты. В гостинице есть должностные инструкции сотрудникам. Однако они пересматривались около 2-х лет назад и не отражают реальные обязанности сотрудников. Инструкции размером не более одной страницы. Технологических инструкций нет, за исключением инструкций по технике безопасности и для чрезвычайных ситуаций.

Сервис Уровень гостиницы можно оценить ориентировочно, как три звезды. В гостинице около 200 одно-двухместных номеров. Гостиница существует с советских времен и представляет из себя типичную «постсоветскую» гостиницу с соответствующими условиями проживания гостей, сервисом, персоналом. Консультант знает эту гостиницу более 20 лет и считает, что изменения за этот период минимальны. На стенах холлов, около лифтов - обилие объявлений о различных услугах в гостинице.

Планирование. Стратегическое планирование. Стратегическим планированием в гостинице занимается один Директор. Начальники подразделений не готовы, ни по знаниям, ни по желанию заниматься стратегическим управлением. С них никто и не требует долгосрочного видения, целеполагания и планирования. Тактическое планирование. В большей своей части руководители подразделений составляют планы работы на год. Однако это планы исполнения текущих мероприятий. Планов ведущих к развитию практически нет. Основной причиной такого положения дел, со слов руководителей подразделений, является отсутствие денежных средств. Технологическое планирование. Исследование обнаружило, что, по крайней мере, в одной службе - в службе Размещения, которая является ключевой для прибыли гостиницы, не разработаны стандарты качества обслуживания клиента и технологические инструкции по выполнению работ. Сотрудники других служб также говорят об отсутствии стандартов. Сотрудники исполняют свои обязанности, руководствуясь редкими устными инструктажами руководителей, здравым смыслом и обменом опытом между друг другом. При опросе вызвал тревогу тот факт, что и руководители, и сотрудники пытались представить дело так, как будто и инструктажи проводятся часто, и инструкции есть.

Примерами результатов отсутствия технологических инструкций могут быть: Факт того, что бачок с остатками пищи может находиться в коридоре несколько часов, «радуя глаз» клиентов. Рабочий стол дежурного по этажу завален бумагами. У лифтов висят листки с информацией, которая должна доводиться до клиента при заселении и/или быть в номере.

Бюджетирование. Подразделения гостиницы не составляют бюджетов на периоды.

Организация. Консультантом была составлена организационная диаграмма для гостиницы. В гостинице, очевидно, разрушены принципы единоначалия. Многие руководители подразделений считают, что они обязаны выполнять указания не одного, а ряда лиц. Этот сбой в управлении возникает на уровне определения прямой подчиненности Директору, Заместителю Директора, Гл. бухгалтеру. Не отлажена последовательность принятия решений и прохождения документов. Так, например, указание, отданное Директором Главному Бухгалтеру, может быть заблокировано последним как несоответствующее бухгалтерским принципам или в связи с отсутствием достаточных средств на счету без сообщения Директору о блокировке. Обращают на себя внимание следующие факты: Отсутствие аналитического блока по номерному фонду в



компьютерной программе гостиницы. Не ясна загрузка гостиницы в разное время года, нет данных для прогнозирования загрузки. Кассир службы размещения не принимает деньги за междугородные переговоры, а этим занимаются дежурные по этажам. Закупом занимаются все руководители подразделений. Система закупок отсутствуют. Цены закупок не имеют обоснований. Бары у дежурных по этажам дают выручку 3000-6000 тенге в сутки. Затраты на поддержание ассортимента могут быть много выше, чем чистая прибыль. При заселении без багажа у клиентов в залог берутся личные документы.

В должностных инструкциях имеются противоречия. Например, дежурный по этажу обязан продавать клиенту товары, в том числе и алкоголь, и в тоже время «не допускать пьянства». Должностные инструкции есть не у всех сотрудников. Дежурный Администратор и Дежурный Кассир Со слов кассиров среднее количество операций в день - 60. В часы пик количество операций не превышает 10. За стойкой на первом этаже два человека - кассир и администратор.

Служба дежурных по этажам. В гостинице имеется служба Дежурных по этажам. В задачи этой службы входят: работа портье - выдача ключей, сопровождение клиентов до номеров. Кроме того, они принимают номера при выезде, получают деньги в случае нанесения гостинице ущерба клиентами. Записывают в журнал заявки на различные ремонты. Принимают от клиентов деньги за ущерб, нанесенный гостинице, за телефонные разговоры, за товары, купленные у них. Более того, они берут в залог деньги или личные документы у клиентов, въезжающих без багажа. В случае нанесения ущерба гостинице клиентом служба дежурных самостоятельно закупает утраченное имущество. Если дежурный пропустил утрату имущества, то он выплачивает стоимость утраченного из личных средств.

Отдел продаж и туризма. Опрос и оценка карты рабочего дня показали, что отдел занимается в основном туризмом. Однако их усилия не обеспечивают полной загрузки гостиницы. В отделе нет соответствующих современным требованиям: анализа загрузки гостиницы, прогнозирования, работы с корпоративными и иными клиентами, рекламной деятельности и работы по строительству имиджа, оценки удовлетворенности клиентов, работы с постоянными клиентами (скидки, сувениры, особые условия проживания или специальные цены).

Технический отдел и Восстановительная бригада Технический отдела и Восстановительная бригада работают как единое целое. У многих сотрудников и руководителей вызывает сомнение качество работ по мелкому и текущему ремонту номерного фонда. Руководители, управляющие этими сотрудниками, заявляют, что за такие маленькие заработные платы невозможно подобрать качественный персонал. Для многих руководителей, за исключением Заместителя и Главного Инженера, остается неизвестным, чем занимается Восстановительная бригада.

Служба Заведующей Хозяйством и Заведующая Корпусом. Отделение этих двух служб выглядит искусственным. При этом наиболее странным выглядит разделение материальной ответственности между этими службами, когда в номерах обе службы отвечают за свою часть имущества. При этом имеется откровенная конфронтация между Зав. хозяйством (ЗХ) и Зав. корпусом (ЗК), вплоть до того, что ЗК не впускают в номера для проверки имущества. Надо добавить, что ЗК фактически занимается в основном закупом. Отдел кадров Собеседование и карта рабочего дня показали, что Отдел кадров не исполняет функций и задач по разработке и поддержанию систем управления персоналом. Основное занятие - кадровое делопроизводство.

Бухгалтерия. Пожалуй, бухгалтерия - единственное подразделение, в котором, по результатам опроса, идет положительная динамика изменений системы работы. Внедрен



новый блок в информационную систему, который позволяет высвободить одного человека.

Закуп. Анализ анкет показал, что централизованной службы закупа не существует. Закупом могут заниматься все, что может не быть самым рациональным подходом к использованию рабочего времени сотрудников. Согласно картам оценки рабочего времени, в один рабочий день четыре руководителя лично закупали что-либо.

Бизнес-центр. Бизнес-центр, очевидно, не выглядит изнутри как бизнес-центр. Кроме недостаточности оборудования, отсутствия выхода в Интернет, есть еще и беспорядок. Единственная сотрудница бизнес-центра часто отвлекается на посторонние работы. При этом неясно, кто имеет право ставить перед ней задачи. Привлечением клиентов в бизнес-центр никто не занимается.

Прочие службы. В структуре гостиницы находятся как минимум три человека, задачи которых остались невыясненными. Это: прораб, который занимается внешними работами; два ассистента Директора; один менеджер. Работа смен. Опрос руководителей и сотрудников показал, что, несмотря внешне неплохую постановку работы смен, организация этого процесса нуждается в коррекции. По крайней мере, дежурные администраторы по-разному описали содержание своей работы. Исследования показали что: Нет четкого инструктажа при заступлении в смену. Должностная инструкция дежурного администратора отсутствует на рабочем месте. Должностная инструкция супервайзера есть только на одном этаже. Технологической и должностной инструкции для горничных также нет.

Рабочая нагрузка. Все опрошенные сотрудники отметили в среднем нормальный уровень рабочей нагрузки и редкими перегрузками. Однако отмечают, что время от времени случаются ситуации перегрузки, что в целом можно рассматривать, как нормальное положение дел. Только дежурные по этажам отмечают, что дежурства через 2 дня на 3-й - очевидная перегрузка. Оценка персонала. Формальной оценки работы персонала не производится. Четких критериев оценки нет.

Найм. Опрос по процедуре найма в гостинице показал, что прием сотрудников часто определяется руководителями ведущих подразделений без конкурсного отбора.

Развитие и обучение сотрудников. Опрос показал, что обучение сотрудников проводится только в процессе работы. Достаточного бюджета на обучение нет. Нет и программы переподготовки сотрудников. Делопроизводство Эта часть работы в гостинице не поставлена. Сотрудники говорят о том, что часто невозможно найти нужные документы, отследить, у кого они находятся и т. д. Мотивация. Оценка мотивационной составляющей процесса управления персоналом показала, что инструменты мотивации не используют. Основным методом мотивации является простая компенсация через заработную плату. Достаточно часто для Супервайзеров применяется негативная мотивация через оплату ими утраченного имущества в номерах. Применяется такой инструмент мотивации, как "лишение премии".

Контроль. Опрос сотрудников и руководителей показал, что не разработаны четкие процедуры и критерии контроля исполнения работ. Основной метод контроля, применяемый руководителями, - это личный контроль через проверку исполнения, что не всегда является самым эффективным методом. Косвенные (не личные методы) контроля применяются крайне редко. Руководители проводят мероприятия по контролю исполнения спонтанно без четких критериев контроля. Сотрудники плохо себе представляют многие методы и критерии, по которым оценивается их работа.

Координация. В процессе опросов сложилось впечатление того, что взаимоотношения между подразделениями скоординированы. Но часто координация дает



сбой. Сбой определяется тем, что в должностных и других инструкциях не прописаны горизонтальные взаимодействия между сотрудниками или между руководителями. Кроме того, нет настойчивой дисциплинарной политики руководителей, которая обеспечивала бы координацию. Как следствие, подразделения могут конкурировать друг с другом вместо взаимодействия. Одним из важных сбоев координации является отсутствие на планерках представителя Отдела продаж и туризма. Это приводит к тому, что продажи - сами по себе, гостиница - сама по себе.

Идеология коллектива. В процессе опроса создалось впечатление, что в основе идеологии коллектива лежит принцип: «Каждый сам за себя и каждый сам по себе». Сотрудники не ощущают своей взаимозависимости, того, что доход каждого зависит от командной работы.

Моральный климат. Опрос показал, что в гостинице, кроме жесткой структуры, существует и мягкая, т.е. существуют как минимум две внутренние «политические» группировки, которые конкурируют между собой за внимание руководителей и ресурсы гостиницы. Наличие двух групп, очевидно, влияет на атмосферу в коллективе, на исполнение работы. Противостояние перешло в фазу действий. Это состояние приводит к существованию двух стандартов отношений в гостинице: один для отношения к клиенту, другой для отношений между собой. И последнее - сотрудники внутренне готовы к увольнению.

Социализация. Мероприятия по созданию в коллективе гостиницы атмосферы открытости, взаимопомощи и поддержки не проводятся. С новыми сотрудниками коллектив не знакомит. Существует вполне четкий запрос на проведение регулярных собраний коллектива. Обращает на себя внимание случай, когда из-за конфликта Главного Администратора и Зав. хозяйством подчиненные последнему сотрудники не пришли на празднование Нового года.

Демографическая структура. Вызывает некоторую тревогу демографическая структура персонала гостиницы, а именно возраст. Примерно половины руководителей гостиницы (Заместитель, Главный Администратор, Зав. Хозяйством, ОК имеют или пенсионный, или предпенсионный возраст. При этом они не склонны готовить себе замену.

Контрольные задания:

Задание 1. Перечислите основные виды структур, используемых для проектов. Приведите примеры проектов, которые целесообразно выполнять:

- функциональной структуре;
- проектной структуре;
- матричной структуре.

Задание 2. Сравните проектную и матричную структуру: какая из этих структур предоставляет лучшие возможности для управления проектом?

Занятие семинарского типа 3.

Вид занятия семинарского типа: практическое занятие, ролевая игра

Тема занятия: РАЗРАБОТКА КОНЦЕПЦИИ ПРОЕКТА

План занятия семинарского типа:

1. Разработать концепцию проекта, календарный план и рассчитать бюджет.

Студенты делятся на группы и сами раздают роли внутри группы.

1. Каковы предпосылки реализации именно этого проекта? Что подтверждает необходимость его реализации?



2. Каково внешнее окружение идеи?
3. В чем заключаются основные цели?
4. Какова степень технической реализуемости идеи?
5. Каковы укрупненные финансовые условия воплощения идеи?
6. Есть ли четкое понимание времени старта?

План концепции проекта также включает следующие основные действия:

Определение основного пути реализации идеи.

Назначение ответственных за реализацию.

Определение численности и состава команды проекта.

Фиксация ожиданий от заинтересованных сторон. Формирование укрупненного списка процессов.

Укрупненный анализ ресурсов, необходимых для достижения установленных целей. Анализ рисков и допущений.

Установление общего плана управления проектом.

Авторизация (запуск).

Контрольные задания:

Разработать устав проекта

Устав проекта четко структурирован и должен содержать следующие основные разделы:

1. Перечень основных изменений.
2. Лист согласований.
3. Общую описательную часть: цели; обоснование целесообразности; планируемые результаты; итоговый продукт или конечный целевой показатель; основные этапы реализации; заинтересованные стороны проекта и их ожидания; риски, допущения, ограничения; схема контроля процессов и команды.
4. Основные принципы выполнения работ.
5. Связанные документы.

Целью занятия семинарского типа является закрепление знаний теоретических и методологических основ управления проектами в условиях сервисной экономики.

Практические навыки.

закрепление теоретического материала по дисциплине;

- развитие умений выработать и принимать совместные решения;
- развитие умений согласовывать различные позиции и взгляды;
- развитие способностей успешно преодолевать разногласия и противоречия.
- формирование и закрепление навыков разработки и управления проектами;
- формирование способностей оценки результатов деятельности команды

Занятие семинарского типа 4.

Вид занятия семинарского типа: семинар, заслушивание докладов

Тема занятия: ПРОЕКТНОЕ ФИНАНСИРОВАНИЕ

План занятия семинарского типа:

1. Инвестиционное кредитование
2. Венчурное кредитование в сфере средств размещения
3. Проектное кредитование
4. Рассмотрение заявки на финансирование проекта средств размещения



Целью занятия семинарского типа является закрепление знаний теоретических и методологических основ управления проектами в условиях сервисной экономики.

Практические навыки.

закрепление теоретического материала по дисциплине;

- развитие умений применять на практике теоретический материал по дисциплине;
- развитие умений находить проблему и решать ее комплексно;
- развитие способностей успешно внедрять различные подходы к управлению проектами.

Занятие семинарского типа 5.

Вид занятия семинарского типа: семинар, заслушивание докладов

Тема занятия: ПЛАНИРОВАНИЕ ПРОЕКТА. КОНТРОЛЬ И РЕГУЛИРОВАНИЕ ПРОЕКТОВ

План занятия семинарского типа:

1. Сущность проектного планирования
2. Укрупненный состав процессов планирования
3. Этапы разработки календарного плана
4. Основные действия по планированию проектов
5. Цели и содержание контроля проектов
6. Мониторинг работ по проекту
7. Измерение прогресса выполнения работ по проекту
8. Измерение прогресса выполнения работ и анализ результатов принятия решений
9. Управление изменениями

Целью занятия семинарского типа является закрепление знаний теоретических и методологических основ управления проектами в условиях сервисной экономики.

Практические навыки.

- развитие умений мыслить стратегически;
- формирование и закрепление навыков разработки и управления проектами;
- формирование способностей оценки результатов своей деятельности

Занятие семинарского типа 6.

Вид занятия семинарского типа: семинар, заслушивание докладов

Тема занятия: УПРАВЛЕНИЕ МАТЕРИАЛЬНЫМИ РЕСУРСАМИ ПРОЕКТА

План занятия семинарского типа

1. Разработка графика обеспечения проекта ресурсами
2. Обеспечение закупки ресурсов
3. Регулирование поставок ресурсов по проекту
4. Регулирование распределения ресурсов по работам проектов
5. Регулирование запасов ресурсов
6. Оценка и обеспечение ресурса работ проекта
7. Оценка затрат на ресурсы
8. Контроль запасов
9. Контроль качества ресурсов
10. Контроль выполнения запланированных показателей по срокам и стоимости
11. Что представляет из себя управление материальными ресурсами проекта?
12. Какие типы ресурсов выделяют в проекте?
13. Из каких процессов состоит управление материальными ресурсами проекта?

Целью занятия семинарского типа является закрепление знаний теоретических и



методологических основ управления проектами в условиях сервисной экономики.

Практические навыки.

- овладение сущностью планирования проекта;
- умение определять этапы ресурсного планирования;
- умение использовать методы планирования при разработке проекта;
- применить на практике полученные знания, при решении задач

Контрольные задания:

1. На примере конкретного предприятия гостиничного бизнеса опишите примеры рационального использования материальных ресурсов при проектировании бизнес-процессов.

Занятие семинарского типа 7.

Вид занятия семинарского типа: практическое занятие, решение практикующих упражнений

Тема занятия: УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ И СТОИМОСТЬЮ ПРОЕКТА

Задание 1. Проанализируйте перечень возможных внутриотраслевых рисков, связанных с деятельностью предприятия гостиничного бизнеса и других средств размещения, оцените вероятность их наступления, основываясь на личном опыте на основе предлагаемой системы оценки рисков, сформулируйте рекомендации.

Задание 2. Провести оценку риска двух инвестиционных проектов. Первый с вероятностью 0,7 обеспечивает прибыль 150 тыс. руб., однако с вероятностью 0,3 можно потерять 16,7 тыс. руб.

Для второго проекта с вероятностью 0,6 можно получить прибыль 180 тыс. руб. и с вероятностью 0,4 потерять 20,0 тыс. руб. Какой проект выбрать?

Задание 3. Рассматриваются два инвестиционных проекта. Срок реализации каждого – 3 года. Вероятности поступления наличности проекта А по периодам реализации составляют 0,2; 0,6; 0,2. Объем наличных поступлений по проекту А соответственно – 40, 50, 60 млн. руб. Вероятности проекта Б – 0,4; 0,2; 0,4. Наличные поступления по проекту Б соответственно 0, 50, 100 млн. руб. Фирма имеет обязательства в 80 млн. руб. Какой из проектов следует реализовать?

Задание 4. Известно, что при вложении капитала в мероприятие А из 120 случаев: – прибыль 25 тыс.руб. была получена в 48 случаях, – прибыль 20 тыс.руб. была получена в 36 случаях, – прибыль 30 тыс.руб. была получена в 36 случаях. При вложении капитала в мероприятие Б: – прибыль 40 тыс.руб. была получена в 36 случаях, – прибыль 30 тыс.руб. была получена в 60 случаях, – прибыль 15 тыс.руб. была получена в 24 случаях. Определить степень риска при вложении капитала в мероприятия А и Б.

Задание 3.1. Инвестиции в бизнес составили 500 тыс. рублей. Ожидаемые доходы (CF_i) за 5 лет составят: 2017год – 100 тыс. рублей. 21 2018 год – 150 тыс. рублей; 2019 год – 200 тыс. рублей. 2020 год – 250 тыс. рублей; 2021 год – 300 тыс. рублей. Ставка дисконтирования 20%. Обосновать целесообразность проекта и рассчитать:

1. Чистый дисконтированный доход (NPV) за 5 лет;
2. Индекс рентабельности инвестиций (PI);
3. Сроки окупаемости простой и дисконтированный; 4. Внутреннюю норму доходности (IRR)

Целью занятия семинарского типа является закрепление знаний теоретических и методологических основ управления рисками сервисной экономики.

Практические навыки.



- овладение сущностью аналитических методов;
- умение использовать методы управления рисками при разработке проекта;
- применить на практике полученные знания, при решении задач.

Контрольные задания:

Задача 1. Стоит ли заменить старое оборудование, нормативный срок службы которого закончился, на новое, если известно, что при использовании старого оборудования прибыль может быть получена по следующей схеме: П1 = 500 тыс. руб., П2 = 450 тыс. руб., П3 = 320 тыс. руб., П4 = 200 тыс. руб. При использовании нового оборудования, цена которого 1 млн. руб. и нормативный срок службы 4 года, прибыль может быть получена: П1 = 400 тыс. руб., а последующие 3 года происходит ее увеличение на 30% к предыдущему году. Норма дисконта 12%. Как изменится степень риска, если норма дисконта составит 20%. Ликвидационная стоимость и старого и нового оборудования 200 тыс. руб.

Занятие семинарского типа 8.

Вид занятия семинарского типа: практическое занятие, решение кейса

Тема занятия: УПРАВЛЕНИЕ КОМАНДОЙ ПРОЕКТА

Кейс «Управленческое решение»

После проведения внутреннего аудит гостиницы, предприниматель решил первым делом уволить старую команду менеджеров отеля, так как показатели управления гостиницей последние годы, были неудовлетворительными. Количество постояльцев падало год от года. Многие инвестиционные проекты были реализованы с низким экономическим эффектом. Были найдены некоторые юридические нарушения в организации закупок продуктов питания для ресторана. После увольнения менеджмента, предприниматель обратился в консалтинговые фирмы, которые предлагали свои услуги по управлению гостиничным бизнесом.

Для того чтобы выбрать подходящую управленческую команду, был объявлен открытый конкурс среди консалтинговых компаний. Откликнулись пять агентств. На основании отчетности гостиницы за три последних года, они дали свои предложения по улучшению экономики отеля.

Проанализируйте следующие рекомендации консалтинговых компаний и выберите из них те, которые, действительно, ценны для бизнеса отеля.

Экспертное заключение 1

Последние три года отель демонстрировал негативную тенденцию в доходах. Сегменты индивидуальных клиентов и семейного туризма падали. Однако финансовая устойчивость гостиничного бизнеса хорошая. Имеется возможность развития отеля за счет привлечения кредитных ресурсов. Мы рекомендуем реализовать проект по полной переориентации отеля на корпоративный сегмент, то есть на организацию деловых встреч, конференций, выездных мероприятий для компаний. Превращение отеля в корпоративный центр позволит обеспечить стабильный годовой доход гостиницы в течение всего года. Перечень конкретных улучшений может включать:

- 1) создание новых доходов по сегменту MICE/GROUPS (бизнес-делегации) за счет открытия бизнес-центра;
- 2) увеличение доходов от оказания услуг питания (от кофе-брейков, банкетов, бизнес-ланчей и т.д.) за счет реализации конгресс-услуг, проведения крупных бизнес-конференций, деловых встреч банкетов;



3) предоставление специальных цен и внедрение бонусных программ при приобретении «пакета услуг» (услуги проживания + услуги питания + Конгресс-услуги).

Экспертное заключение 2

Анализ финансовых показателей компании позволил сделать вывод о необходимости проведения детального аудита затрат гостиницы. На это указывает высокая доля управленческих расходов в выручке (более 15%) и их положительная динамика. Обращает на себя внимание низкая рентабельность активов (за последние три года она снизилась почти в два раза с 7% до 3,8%). Это говорит не только о снижении эффективности в управлении бизнесом, но и возможном наличии на балансе предприятия непрофильных активов. Рекомендуется провести аудит эффективности использования активов по каждому центру прибыли гостиницы. Рост себестоимости продаж (3%) на фоне падения выручки (-5%) говорит о неэффективном управлении текущими расходами, а также о неэффективной маркетинговой политике.

- 1) Создание и продвижение специальных предложений на периоды низкой загрузки.
- 2) Повышение эффективности закупочной деятельности.
- 3) Рациональное использование финансовых средств.
- 4) Организация более детального управленческого учета с применением программного обеспечения «1С: предприятие».

Экспертное заключение 3

Учитывая недостаточную финансовую устойчивость бизнеса для реализации серьезных инвестиционных программ, мы рекомендуем заняться оборонительной политикой от новых конкурентов и полностью сосредоточиться на внедрении системы качества услуг.

- 1) Удерживание общего уровня доходов на уровне 2017 года. Минимизация возможных потерь от выхода на рынок новых конкурентов.
- 2) Поддержание высокого уровня пребывания гостей – комплектация номеров, состояния мебели, площадь номеров, согласно Системе классификации гостиниц и других средств размещения категории *** (три звезды).
- 3) Обеспечение безопасности жизни и здоровья гостей через систему стационарных постов и камер видеонаблюдения службой режима и внутреннего контроля гостиницы.
- 4) Соответствие санитарно-эпидемиологическим требованиям (уровень шума, освещенность, температурный режим, наличие сертификатов на соответствие чистящих и моющих средств, продуктов питания).

Экспертное заключение 4

В целом финансовое состояние отеля, несмотря на падение показателей доходов, можно считать нормальным. Темпы снижения себестоимости (на уровне 2-3%) были ниже, чем снижение показателей выручки (5-7%). Оборачиваемость рабочего капитала составила 10,3 в 2015 году, 9,6 в 2017 г. и 9,2 в 2016 г. Среднее значение коэффициента оборачиваемости запасов за последние три года составило 0,79. Среднее значение рентабельности продаж составило 23,7%. Чистый оборотный капитал имел положительное значение в течение рассматриваемого периода. Показатель текущей ликвидности был в среднем на уровне 2,0, что попадает в нормативные границы (от 1,5 до 3,0).

Экспертное заключение 5



В деятельности гостиницы за последние три года можно выделить следующие тренды. Выручка снижается быстрее затрат в результате действия производственного левериджа. Поэтому необходимо проанализировать маркетинговую политику компании. На балансе имеются значительные денежные средства, а также остатки запасов. Рекомендуется рассмотреть варианты вложения свободных денежных средств для получения дополнительного дохода, а также провести детальный анализ управления запасами.

Отметьте из списка, какие компании, на ваш взгляд, дали ценные рекомендации предпринимателю по управлению гостиницей (может быть более одного ответа). Обоснуйте свой выбор.

Ответ (может быть более одного ответа):

Вариант А) Экспертное заключение компании «YouHotel»

Вариант Б) Экспертное заключение компании «ZetHotel»

Вариант В) Экспертное заключение компании «Баланс-Плюс»

Вариант Г) Экспертное заключение компании «Ваш Консультант»

Вариант Д) Экспертное заключение компании «Отель на пять»

Целью занятия семинарского типа является закрепление знаний теоретических и методологических основ управления командой проекта.

Практические навыки.

- овладение сущностью аналитических методов;
- умение использовать методы управления командой проекта проекта;
- применить на практике полученные знания, при решении задач управления

Занятие семинарского типа 9. Вид занятия семинарского типа: семинар, доклады с презентациями

Тема занятия: УПРАВЛЕНИЕ КОММУНИКАЦИЯМИ ПРОЕКТА

План занятия семинарского типа

- 1.Определения процесса коммуникации. Элементы процесса коммуникации кодирование, каналы коммуникации, декодирование, обратная связь, шум.
2. Виды вербального общения.
3. Невербальное общение.
4. Характеристика индивидуальных стилей общения.
- 5.Гендерные и культурные отличия как факторы эффективного общения. Проиллюстрируйте примерами.
- 6.Заряжение, внушение, убеждение, подражание в процессе коммуникаций. Проиллюстрируйте примерами.
7. «Коммуникационные сети». Преимущества и недостатки разных типов коммуникационных сетей.
8. Механизмы неформального общения.
9. Влияние организационной структуры на процесс коммуникации.

Целью занятия семинарского типа является закрепление знаний теоретических и методологических основ управления коммуникациями проекта.

Практические навыки.

- овладение сущностью аналитических методов;
- умение использовать методы управления коммуникациями проекта;
- применить на практике полученные знания, при разработке проектов.



Контрольные задания:

Подготовить информацию по теме: Невербальное общение в деятельности менеджера предприятий гостеприимства.

Занятие семинарского типа 10.

Вид занятия семинарского типа: семинар, доклады с презентациями

Тема занятия: ЗАВЕРШЕНИЕ ПРОЕКТА

1. Условия завершения проекта
2. Нормальное завершение проекта
3. Сроки завершения проекта
4. Закрытие проекта
5. Оценка работы руководителя проекта и членов команды

Целью занятия семинарского типа является развитие навыков проектирования сервисной среды в сфере гостиничного бизнеса.

Практические навыки: обоснование и разработка проектов гостиничных предприятий

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. Арчибальд, Р. Д. Управление высокотехнологичными программами и проектами: Учебное пособие / Арчибальд Р.Д., - 4-е изд., (эл.) - Москва :МИСИ-МГСУ, 2018. - 466 с.: ISBN 978-5-93700-031-6. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/971955>
2. Лич, Л. Вовремя и в рамках бюджета: Управление проектами по методу критической цепи / Лич Л., - 3-е изд. - Москва :Альпина Пабли., 2016. - 354 с.: ISBN 978-5-9614-5004-0. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/912559>
3. Управление инновационными проектами: учебное пособие / В.Л. Попов, Н.Д. Кремлев, В.С. Ковшов; Под ред. В.Л. Попова. - Москва : НИЦ ИНФРА-М, 2020. - 336 с. : - (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-010105-7. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1052440>
4. Балашов, А. П. Основы менеджмента : учебное пособие / А. П. Балашов. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2020. - 288 с. - ISBN 978-5-9558-0267-1. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1068829>

8.2. Дополнительная литература

1. Павлов, А. Н. Управление проектами на основе стандарта PMI PMBOK. Изложение методологии и опыт применения [Электронный ресурс] / А. Н. Павлов. - 4-е изд., испр. и доп. (эл.). - М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2014. - ЭБС Znanium.com. Режим доступа: <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=502573>
2. Ильин, В. В. По ту сторону проектов. Записки консультанта [Электронный ресурс] / В. В. Ильин. - М. : БИНОМ. Лаборатория знаний, 2011. - ЭБС Znanium.com. Режим доступа: <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=366371>



3. Методология управления проектами: становление, современное состояние и развитие / О.Н. Ильина. - М.: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2011. - ЭБС Znanium.com. Режим доступа: <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=250582>

8.3. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

1. Электронная библиотечная система Book.ru: <http://www.book.ru/>
2. "Университетская библиотека": <http://www.biblioclub.ru/>
3. Научная электронная библиотека e-library: <http://www.e-library.ru/>
4. Университетская информационная система России (УИС России): <http://uisrussia.msu.ru/>
5. Бесплатная интернет-энциклопедия «Википедия»: <https://ru.wikipedia.org>

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. Базы данных Федеральной службы государственной статистики РФ: <http://www.gks.ru/>
6. Информационно-справочная система Университетской информационной системы «Россия» (УИС Россия): <https://uisrussia.msu.ru/>
7. 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 семинаров-дискуссий/круглых столов, семинаров-собеседований, а также практических занятий в форме выполнения конкретных практических заданий, а также ролевой игры.

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 «Управление проектами-2», 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 «Управление проектами-2» 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: Видеопроjectionное оборудование Доска
Самостоятельная работа обучающихся	Помещение для самостоятельной работы, Специализированная учебная мебель ТСО:



	<p>Видеопроекционное оборудование</p> <p>Автоматизированные рабочие места студентов с возможностью выхода в информационно-телекоммуникационную сеть "Интернет"</p> <p>Доска</p> <p>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>
--	---