



**УТВЕРЖДЕНО:**  
**Учёным советом Высшей школы**  
**туризма и гостеприимства**  
**Протокол №4/1 от «22» октября**  
**2021 г.**

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА**  
**ДИСЦИПЛИНЫ**

Шифр	Наименование дисциплины
<b>Б1.О.17</b>	<b>Управление проектами в туризме и гостеприимстве</b>

**основной профессиональной образовательной программы**  
**высшего образования – программы *бакалавриата***

**по направлению подготовки: 43.03.02 «Туризм»**

**направленность (профиль): Технология и организация услуг на предприятиях ин-**  
**дустрии туризма**

**Квалификация: *бакалавр***

***Год начала подготовки: 2022***

**Разработчик:**

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

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

должность	ученая степень и звание, ФИО
<i>Доцент Высшей школы туризма и гостеприимства</i>	<i>К.п.н., доцент Киреева Ю.А.</i>



## **1. Аннотация рабочей программы дисциплины Б1.О.17 «Управление проектами в туризме и гостеприимстве»**

Дисциплина «Управление проектами в туризме и гостеприимстве», направленность (профиль): Технология и организация услуг на предприятиях индустрии туризма является частью первого блока программы бакалавриата 43.03.02 «Туризм» и относится к обязательным дисциплинам..

Дисциплина направлена на овладение выпускником следующими компетенциями.:

ПК-2 Способен проектировать объекты туристской деятельности:

ПК-2.2 - оценивает эффективность планирования по различным направлениям проекта;

ПК-2.3. - рассчитывает качественные и количественные показатели, характеризующие эффективность проекта;

ПК-2.4. - формирует идею проекта, организует проектную деятельность.

Содержание дисциплины охватывает круг вопросов, связанных с методами управления проектами в сфере туризма. Предлагаемая программа ориентирована на ознакомление студентов с подходами к изучению и овладению теоретическими знаниями и практическими приемами управления проектами, программами и портфелями проектов, а также навыками и базовыми умениями применять методы анализа, прогнозирования и обоснования управленческих решений при построении системы управления проектами в организациях туризма. Данный курс позволит сформированные в результате теоретического и практического освоения навыки прогнозирования и обоснования управленческих решений при построении системы управления проектами в организациях туризма применять в практической работе, связанной с профессиональной деятельностью.

Отдельными темами дисциплины в области организации реализации проектов в сфере туризма являются: целеполагание, формирование технического задания, работа с заказчиками, изучение передового опыта, формирование концепции проекта, планирование, управление ресурсами, в том числе распределение обязанностей и функционала, установление процессов согласования с заказчиком, защиты проектов.

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

На очной форме обучения преподавание дисциплины ведется на 3 курсе в 5 и 6 семестрах продолжительностью 18 недель и предусматривает проведение учебных занятий следующих видов: занятий лекционного типа, в том числе вводная лекция, академические лекции, лекции-визуализации, проблемные лекции, лекции-конференции; практические занятия в форме семинара-исследования, блиц-опроса, семинара-дискуссии; обсуждения эссе, выполнения аналитических упражнений и решения задач, обсуждения веб-квеста, учебно-деловой игры, презентации проекта, case- studies; самостоятельная работа обучающихся (140 часов), групповые консультации и (или) индивидуальная работа обучающихся с преподавателем (4 часа) (в том числе по проектам, реализуемым в рамках Проектного акселератора РГУТИС), аттестационные испытания в ходе промежуточной аттестации (4 часа):

5 семестр – продолжительность 18 недель: лекции – 16 часов, практические занятия – 36 часов, самостоятельная работа – 52 часа, групповые консультации и (или) индивидуальная работа обучающихся с преподавателем - 2 часа, аттестационные испытания в ходе промежуточной аттестации - 2 часа, 3 зачетные единицы, вид промежуточной аттестации – зачет.;

6 семестр – продолжительность 18 недель: лекции – 16 часов, практические занятия – 36 часов, самостоятельная работа – 88 часов, групповые консультации и (или) индивидуальная работа обучающихся с преподавателем - 2 часа, аттестационные испытания в ходе промежуточной аттестации - 2 часа, 4 зачетные единицы, вид промежуточной аттестации – эк-замен.



На заочной форме обучения общая трудоемкость освоения дисциплины составляет 7 зачетных единиц, 252 часа. Преподавание дисциплины ведется на 3 курсе в 5 и 6 семестрах: лекций - 8 часов, практические занятия - 14 часов, самостоятельная работа обучающихся - 222 часа, групповые консультации и (или) индивидуальная работа обучающихся с преподавателем - 4 часа, аттестационные испытания в ходе промежуточной аттестации - 4 часа;

5 семестр: лекции – 4 часа, практические занятия – 8 часов, самостоятельная работа – 128 часов, групповые консультации и (или) индивидуальная работа обучающихся с преподавателем - 2 часа, аттестационные испытания в ходе промежуточной аттестации - 2 часа, 4 зачетные единицы, вид промежуточной аттестации – зачет.

6 семестр: лекции – 4 часа, практические занятия – 6 часов, самостоятельная работа – 94 часа, групповые консультации и (или) индивидуальная работа обучающихся с преподавателем - 2 часа, аттестационные испытания в ходе промежуточной аттестации - 2 часа, 3 зачетные единицы, вид промежуточной аттестации – экзамен.

Самостоятельная работа студента предусматривает следующие виды работ:

- подготовка материала по теме деловой игры;
- сбор материалов, подготовка к работе над кейсом;
- подготовка материала к групповому проекту;
- решение задач;
- работа в ЭБС, обобщение лекционного материала;
- подготовка к тестированию.

Программой предусмотрены следующие виды контроля: текущий контроль успеваемости в форме тестирования, докладов, проектов, защиты проектов и промежуточная аттестация в форме зачета (5 семестр) и экзамена (6 семестр).

Формирование компетенций ПК-2.2, ПК-2.3., ПК-2.4. начинается с дисциплины Управление проектами в туризме и гостеприимстве и продолжают формирование при прохождении практики по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности и завершает формирование при защите выпускной квалификационной работы, включая подготовку к процедуре защиты и процедуру защиты.

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

№ п/п	Индекс компетенции	Планируемые результаты обучения (компетенции или ее части)
1	ПК-2	Способен проектировать объекты туристской деятельности
2	ПК-2.2	оценивает эффективность планирования по различным направлениям проекта
3	ПК-2.3	рассчитывает качественные и количественные показатели, характеризующие эффективность проекта
4	ПК-2.4	формирует идею проекта, организует проектную деятельность

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

Дисциплина «Управление проектами в туризме и гостеприимстве» является частью первого блока программы бакалавриата направления подготовки 43.03.02 «ТУРИЗМ», направленность (профиль): Технология и организация услуг на предприятиях индустрии туризма и относится к обязательным дисциплинам.



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

- знать: методики оценки эффективности планирования по направлениям туристского проекта, качественные и количественные показатели эффективности туристского проекта, принципы и методы организации проектной деятельности в туризме.
- уметь: оценивать эффективность планирования по направлениям туристского проекта, рассчитывать качественные и количественные показатели эффективности туристского проекта, формировать идею туристского проекта и организовать проектную деятельность в туризме
- владеть навыками оценки эффективности планирования по направлениям туристского проекта, навыками расчета качественных и количественных показателей эффективности туристского проекта, навыком проектирования объектов туристской деятельности.

Формирование компетенций ПК-2.2, ПК-2.3., ПК-2.4. начинается с дисциплины Управление проектами в туризме и гостеприимстве и продолжают формирование при прохождении практики по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности и завершает формирование при защите выпускной квалификационной работы, включая подготовку к процедуре защиты и процедуру защиты.

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

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

##### Для очной формы обучения:

№ п/п	Виды учебной деятельности	Всего	Семестры			
			5	6		
<b>1</b>	<b>Контактная работа обучающихся с преподавателем</b>	112	56	56		
	в том числе:					-
<b>1.1</b>	<b>Занятия лекционного типа</b>	32	16	16		
<b>1.2</b>	<b>Занятия семинарского типа</b>	72	36	36		
1.3	Групповые консультации и (или) индивидуальная работа обучающихся с преподавателем	4	2	2		
1.4	Промежуточная аттестация	4	2	2		
<b>2</b>	<b>Самостоятельная работа обучающихся</b>	140	52	88		
<b>3</b>	<b>Форма промежуточной аттестации</b>		зачет	экз.		
<b>4</b>	<b>Общая трудоемкость</b>					
	<b>час</b>	<b>252</b>	<b>108</b>	<b>144</b>		
	<b>з.е.</b>	<b>7</b>	<b>3</b>	<b>4</b>		



**Для заочной формы обучения:**

№ п/п	Виды учебной деятельности	Всего	Семестры			
			5	6		
<b>1</b>	<b>Контактная работа обучающихся с преподавателем</b>	30	16	14		
	в том числе:					
<b>1.1</b>	<b>Занятия лекционного типа</b>	8	4	4		
<b>1.2</b>	<b>Занятия семинарского типа</b>	14	8	6		
1.3	Групповые консультации и (или) индивидуальная работа обучающихся с преподавателем	4	2	2		
1.4	Промежуточная аттестация	4	2	2		
<b>2</b>	<b>Самостоятельная работа обучающихся</b>	222	128	94		
<b>3</b>	<b>Форма промежуточной аттестации</b>		зачет	экз.		
<b>4</b>	<b>Общая трудоемкость</b>					
	час	<b>252</b>	<b>144</b>	<b>108</b>		
	з.е.	<b>7</b>	<b>4</b>	<b>3</b>		



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

**Очная форма обучения**

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



Номер недели семестра	Наименование раздела и модуля	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения							
			Контактная работа с преподавателем						СРО, академических часов	Форма проведения СРО
			Лекции, академических часов	Форма проведения лекции	Практические занятия, академических часов	Форма проведения практического занятия	Консультации, академических часов	Промежуточная аттестация, академических часов		
	ции	проектами 2.1. Цели управления проектами. 2.2. Средства достижения целей управления проектами: информационная модель проекта, план, система оповещения, мониторинга и контроля. 2.3. Критерии качества управления проектами в туристической индустрии: загрузка ресурсов, отклонения от плана, соблюдение сметы, отношения в трудовом коллективе								



Номер недели семестра	Наименование раздела и модуля	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения							
			Контактная работа с преподавателем						СРО, академических часов	Форма проведения СРО
			Лекции, академических часов	Форма проведения лекции	Практические занятия, академических часов	Форма проведения практического занятия	Консультации, академических часов	Промежуточная аттестация, академических часов		
		лективе.								
3/5		Тема 3. Разработка проекта в туристической индустрии и оценка его эффективности 3.1. Требования к плану выполнения проекта. Технологический процесс планирования. 3.2. Компромисс между продолжительностью инвестиционной фазы и потребностью в ресурсах. 3.3. Методы логического	2	Лекция-визуализация	4	ПЗ – блиц-опрос, структурированная и управляемая дискуссия; обсуждение эссе «Определение операций в управлении проектами»				





Номер недели семестра	Наименование раздела и модуля	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения							
			Контактная работа с преподавателем						СРО, академических часов	Форма проведения СРО
			Лекции, академических часов	Форма проведения лекции	Практические занятия, академических часов	Форма проведения практического занятия	Консультации, академических часов	Промежуточная аттестация, академических часов		
		контроля корректности плана. ПЗ: Проект как объект управления								
4,5/5		Тема 4. Планирование проекта 4.1. Календарное планирование и организация системы контроля проекта. 4.2. Последовательность шагов календарного планирования. Структурная декомпозиция работ. 4.3. Матрица ответственности. Матрица отчетно-	2	Академическая лекция	4	ПЗ - выполнение аналитических упражнений и решение задач			2	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала. Подготовка к тестированию



Номер недели семестра	Наименование раздела и модуля	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения						СРО, академических часов	Форма проведения СРО
			Контактная работа с преподавателем							
			Лекции, академических часов	Форма проведения лекции	Практические занятия, академических часов	Форма проведения практического занятия	Консультации, академических часов	Промежуточная аттестация, академических часов		
		сти. Вехи проекта. Сетевая модель. Метод критического пути. ПЗ: Виды проектов. <b>Контрольная точка №1</b> <b>Тестирование</b>								
6,7/5		Тема 5. Источники информации для принятия решений по управлению проектами 5.1 Информационное обеспечение управления проектами: состав, структура, характеристики. 5.2. Программные сред-	-		4	ПЗ – обсуждение веб-квеста			24	Веб-квест



Номер недели семестра	Наименование раздела и модуля	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения							
			Контактная работа с преподавателем						СРО, академических часов	Форма проведения СРО
			Лекции, академических часов	Форма проведения лекции	Практические занятия, академических часов	Форма проведения практического занятия	Консультации, академических часов	Промежуточная аттестация, академических часов		
		ства для управления проектами. Их функциональные возможности и критерии выбора программных средств. 5.3. Характеристика состояния рынка программных продуктов по управлению проектами. ПЗ: Проектное управление.								
8,9/5	Раздел 2. Разработка проекта и подсистемы управления	Тема 6. Управление временем проекта 6.1. Определение операций, их последовательности и взаимосвязи.	1	Проблемная лекция	4	ПЗ – брифинг, решение задач, выполнение практических				



Номер недели семестра	Наименование раздела и модуля	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения							
			Контактная работа с преподавателем						СРО, академических часов	Форма проведения СРО
			Лекции, академических часов	Форма проведения лекции	Практические занятия, академических часов	Форма проведения практического занятия	Консультации, академических часов	Промежуточная аттестация, академических часов		
	проеком	6.2. Разработка расписания проекта. 6.3. Сетевые модели. Корректировка сетевого графика. Управление расписанием ПЗ: Состав управления проектами. <b>Контрольная точка №2</b> <b>Тестирование</b>				ских заданий				
10,11/5		Тема 7. Управление стоимостью проекта в туристической индустрии 7.1. Основные принципы управления стоимостью	2	Лекция-конференция	4	ПЗ – решение задач			6	Решение задач



Номер недели семестра	Наименование раздела и модуля	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения							
			Контактная работа с преподавателем						СРО, академических часов	Форма проведения СРО
			Лекции, академических часов	Форма проведения лекции	Практические занятия, академических часов	Форма проведения практического занятия	Консультации, академических часов	Промежуточная аттестация, академических часов		
		проекта. 7.2. Виды смет и порядок их разработки. Оценка стоимости проекта. Бюджетирование проекта. 7.3. Отчетность по затратам на проект ПЗ: Жизненный цикл проекта.								
12,13/5		Тема 8. Управление рисками проекта в туриндустрии 8.1. Управление рисками проекта. Риски, опреде-	2	Проблемная лекция	4	ПЗ - блиц-опрос, решение задач, выполнение практические			4	Подготовка к контрольной точке №3



Номер недели семестра	Наименование раздела и модуля	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения							
			Контактная работа с преподавателем						СРО, академических часов	Форма проведения СРО
			Лекции, академических часов	Форма проведения лекции	Практические занятия, академических часов	Форма проведения практического занятия	Консультации, академических часов	Промежуточная аттестация, академических часов		
		ление и классификация. 8.2. План управления рисками. Идентификация, анализ, планирование реагирования на риски. Мониторинг и контроль рисков. ПЗ: Среда проекта.				ских заданий				
14,15/5		Тема 9. Контроль и регулирование проекта 9.1. Цель и назначение контроля. Методы контроля. Традиционный метод и метод освоенного объема.	2	Лекция-конференция	2	ПЗ – учебно-деловая игра			2	Подготовка материала по теме деловой игры



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



Номер недели семестра	Наименование раздела и модуля	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения							
			Контактная работа с преподавателем						СРО, академических часов	Форма проведения СРО
			Лекции, академических часов	Форма проведения лекции	Практические занятия, академических часов	Форма проведения практического занятия	Консультации, академических часов	Промежуточная аттестация, академических часов		
		информации. Отчетность об исполнении. 10.3. Управление приемкой-сдачей объекта. 10.4. Особенности завершения проекта в туристической индустрии. ПЗ: Стратегия компании и формирование программ и портфеля проектов.								
18/5		<b>Контрольная точка №4 Защита индивидуального (группового) проекта</b>			4	Презентация проекта			14	Подготовка материала к групповому проекту.





Номер недели семестра	Наименование раздела и модуля	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения							
			Контактная работа с преподавателем						СРО, академических часов	Форма проведения СРО
			Лекции, академических часов	Форма проведения лекции	Практические занятия, академических часов	Форма проведения практического занятия	Консультации, академических часов	Промежуточная аттестация, академических часов		
Групповые консультации и (или) индивидуальная работа обучающихся с преподавателем					2					
Аттестационные испытания промежуточной аттестации						2			<b>Зачет</b>	
	Модуль 2 Проектирование и управление качеством услуг в туризме									
1/6		Тема 1 Понятие и сущность сервиса и сервисо-ориентированного бизнеса ПЗ: Методы управления содержанием проекта.	1	Академическая лекция	2	ПЗ – семинар-исследование			14	Сбор материалов, подготовка к работе над кейсом



Номер недели семестра	Наименование раздела и модуля	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения							
			Контактная работа с преподавателем						СРО, академических часов	Форма проведения СРО
			Лекции, академических часов	Форма проведения лекции	Практические занятия, академических часов	Форма проведения практического занятия	Консультации, академических часов	Промежуточная аттестация, академических часов		
2,3/6		Тема 2. Основы управления качеством проекта в туристической индустрии ПЗ: Подходы к управлению длительностью проекта.	4	Академическая лекция	4	решение практических заданий			14	Сбор материалов, подготовка к работе над кейсом
		2.1. Принципы управления качеством								
		2.2. Опыт внедрения программы управления качеством								
		2.3. Подходы к измерению качества сервиса								
		2.4. Методы анализа и								



Номер недели семестра	Наименование раздела и модуля	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения							
			Контактная работа с преподавателем						СРО, академических часов	Форма проведения СРО
			Лекции, академических часов	Форма проведения лекции	Практические занятия, академических часов	Форма проведения практического занятия	Консультации, академических часов	Промежуточная аттестация, академических часов		
		проектирования процессов сервиса								
4/6		Тема 3. Сертификация бизнеса ПЗ: Основы управления стоимостью проекта <b>Контрольная точка №1</b> <b>Тестирование</b>	1	Академическая лекция	6	Решение задач			14	Сбор материалов, подготовка к работе над кейсом
5,6/6		Тема 4. Коммуникации с потребителями в туристической индустрии	2	Лекция-визуализация						
7,8,9/6		Тема 5. Взаимоотношения с клиентами и проектирование управления	2	Проблемная лекция	6	Case- studies			14	Сбор материалов, подготовка к работе над кейсом



Номер недели семестра	Наименование раздела и модуля	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения							
			Контактная работа с преподавателем						СРО, академических часов	Форма проведения СРО
			Лекции, академических часов	Форма проведения лекции	Практические занятия, академических часов	Форма проведения практического занятия	Консультации, академических часов	Промежуточная аттестация, академических часов		
		потребительской лояльностью ПЗ: Основы управления стоимостью проекта. <b>Контрольная точка №2</b> <b>Тестирование</b>								
		5.1 Базовые принципы управления взаимоотношениями с клиентами								
		5.2 Типы программ лояльности и их разработка								
10,11/6		Тема 6. Управление ресурсами ПЗ: Методы управления материально-	2	Академическая лекция	6	Case- studies			10	Подготовка к разбору кейсов



Номер недели семестра	Наименование раздела и модуля	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения							
			Контактная работа с преподавателем						СРО, академических часов	Форма проведения СРО
			Лекции, академических часов	Форма проведения лекции	Практические занятия, академических часов	Форма проведения практического занятия	Консультации, академических часов	Промежуточная аттестация, академических часов		
		техническим обеспечением.								
		6.1 Управление выручкой (доходностью)								
		6.2 Тайм-менеджмент								
		6.3 Управление мотивацией								
12,13/6		Тема 7. Проектирование сервиса в туризме ПЗ: Формирование системы коммуникаций проекта.	2	Академическая лекция	4	Case- studies			4	Подготовка к контрольной точке №3
14,15/6		Тема 8. Планирование	-		4	Case- studies				



Номер недели семестра	Наименование раздела и модуля	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения							
			Контактная работа с преподавателем						СРО, академических часов	Форма проведения СРО
			Лекции, академических часов	Форма проведения лекции	Практические занятия, академических часов	Форма проведения практического занятия	Консультации, академических часов	Промежуточная аттестация, академических часов		
		оптимального сервиса ПЗ: Подходы к управлению качеством проекта. <b>Контрольная точка №3</b> Решение задач, выполнение практических заданий								
17,18/6		<b>Контрольная точка №4</b> Защита индивидуального (группового) проекта			4	Презентация проектов			18	Подготовка материала к групповому проекту.
Групповые консультации и (или) индивидуальная работа обучающихся с преподавателем							2			



Номер недели семестра	Наименование раздела и модуля	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения						Форма проведения СРО
			Контактная работа с преподавателем						
			Лекции, акад. час.	Форма проведения лекции	Практические занятия, акад. часов	Форма проведения практического занятия	Консультации, ак. час	Промежуточная аттестация, ак. час.	
Аттестационные испытания промежуточной аттестации						2		<b>Экзамен</b>	
<b>ИТОГО по дисциплине</b>			<b>32</b>		<b>72</b>		<b>4</b>	<b>4</b>	<b>140</b>

Заочная форма обучения									
1/5	Модуль 1 Организационно-экономические основы управления проектами Раздел 1	Тема 1. Введение в управление проектами 1.1. Понятие и характер	1	Вводная лекция				12	Ознакомление с ЭБС, обобщение лекционного материала



	Управление проектом как основа развития организации	ристики проектов 1.2. Понятие управления проектами. 1.3. Стандарты в управлении проектами.							
2/5		Тема 2. Цели и критерии качества управления проектами 2.1. Цели управления проектами. 2.2. Средства достижения целей управления проектами: информационная модель проекта, план, система оповещения, мониторинга и контроля. 2.3. Критерии качества управления проектами в туриндустрии: загруженность ресурсов, отклонения от плана, соблюдение сметы, отношения в трудовом коллективе. <b>Тестирование</b>			1	ПЗ	12	Работа в ЭБС.	
3/5		Тема 3. Разработка проекта в туриндустрии и оценка его эффективности 3.1. Требования к плану выполнения проекта. Технологический про-			1	ПЗ	10	Работа в ЭБС.	





		цесс планирования. 3.2. Компромисс между продолжительностью инвестиционной фазы и потребностью в ресурсах. 3.3. Методы логического контроля корректности плана. <b>Тестирование</b>						
4,5/5		Тема 4. Планирование проекта 4.1. Календарное планирование и организация системы контроля проекта. 4.2. Последовательность шагов календарного планирования. Структурная декомпозиция работ. 4.3. Матрица ответственности. Матрица отчетности. Вехи проекта. Сетевая модель. Метод критического пути. <b>Тестирование</b>			1	ПЗ	10	Работа в ЭБС
6,7/5		Тема 5. Источники информации для принятия решений по управлению проектами 5.1 Информационное обеспечение управления проектами: состав, структура, характери-			1	ПЗ	12	Работа в ЭБС



		ки. 5.2. Программные средства для управления проектами. Их функциональные возможности и критерии выбора программных средств. 5.3. Характеристика состояния рынка программных продуктов по управлению проектами.						
8,9/5	Раздел 2. Разработка проекта и подсистемы управления проектом	Тема 6. Управление временем проекта 6.1. Определение операций, их последовательности и взаимосвязи. 6.2. Разработка расписания проекта. 6.3. Сетевые модели. Корректировка сетевого графика. Управление расписанием	1		1	ПЗ	12	Работа в ЭБС
10,11/5		Тема 7. Управление стоимостью проекта в туриндустрии 7.1. Основные принципы управления стоимостью проекта. 7.2. Виды смет и порядок их разработки. Оценка стоимости проекта. Бюджетирование проекта. 7.3. Отчетность по затра-	1	Лекция-конференция			12	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала.



		там на проект <b>Тестирование</b>						
12,13/5		Тема 8. Управление рисками проекта в туриндустрии 8.1. Управление рисками проекта. Риски, определение и классификация. 8.2. План управления рисками. Идентификация, анализ, планирование реагирования на риски. Мониторинг и контроль рисков. <b>Тестирование</b>	1		1	ПЗ	12	Работа в ЭБС
14,15/5		Тема 9. Контроль и регулирование проекта 9.1. Цель и назначение контроля. Методы контроля. Традиционный метод и метод освоенного объема. 9.2. Оценка состояния работ и прогнозирование изменений. Технология управления изменениями <b>Тестирование</b>			1	ПЗ	12	Работа в ЭБС
16,17/5		Тема 10. Управление коммуникациями и завершением проекта.					12	Работа в ЭБС



		10.1. Планирование коммуникаций. 10.2. Распространение информации. Отчетность об исполнении. 10.3. Управление приемкой-сдачей объекта. 10.4. Особенности завершения проекта в туристической индустрии.						
18/5		<b>Защита индивидуального (группового) проекта</b>			1		12	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала, подготовка материала к групповому проекту.
Групповые консультации и (или) индивидуальная работа обучающихся с преподавателем							2 часа	
Аттестационные испытания промежуточной аттестации							2 часа	<b>Зачет</b>
	Модуль 2 Проектирование и управление качеством услуг							
1/6		Тема 1 Понятие и сущность сервиса и сервисо-ориентированного бизнеса	1	Академическая лекция			8	Сбор информации, подготовка к работе над кейсом
		Тема 2. Основы управления качеством	1		1	Case- studies	10	Сбор информации, подготовка к работе над кейсом
		2.1. Принципы управления качеством						
		2.2. Опыт внедрения программы управления						



		качеством						
		2.3. Подходы к измерению качества сервиса						
		2.4. Методы анализа и проектирования процессов сервиса						
		Тема 3. Сертификация бизнеса			1	Решение задач	8	Работа в ЭБС
		Тема 4. Коммуникации с потребителями			1	Решение задач	8	Работа в ЭБС
		Тема 5. Взаимоотношения с клиентами и управление потребительской лояльностью	1				8	Работа в ЭБС
		5.1 Базовые принципы управления взаимоотношениями с клиентами						
		5.2 Типы программ лояльности и их разработка						
		Тема 6. Управление ресурсами	1		1	Решение задач	10	Работа в ЭБС
		6.1 Управление выручкой (доходностью)						
		6.2 Тайм-менеджмент						
		6.3 Управление мотивацией						
		Тема 7. Проектирование			1	Case- studies	12	Работа в ЭБС



		сервиса						
		Тема 8. Планирование оптимального сервиса	-		1	Case- studies	12	Работа в ЭБС
		<b>Защита индивидуального (группового) проекта</b>					18	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала, подготовка материала к групповому проекту.
Групповые консультации и (или) индивидуальная работа обучающихся с преподавателем					2 часа			
Аттестационные испытания промежуточной аттестации					2 часа			<b>Экзамен</b>
<b>ИТОГО по дисциплине</b>			<b>8</b>		<b>14</b>	<b>4 4</b>	<b>222</b>	



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

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

### Очная форма обучения

№ п/п	Тема, трудоемкость в акад.ч.	Учебно-методическое обеспечение
<i>Модуль 1</i> Организационно-экономические основы управления проектами		
1.	Тема 1. Введение в управление проектами, 6 час.	<b>Основная литература</b> 1. Алиев, А. Т. Управление инвестиционным портфелем : учебное пособие / А. Т. Алиев, К. В. Сомик. — 3-е изд., стер. — Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2020. — 158 с. - ISBN 978-5-394-03765-8. - Текст : электронный. - URL: <a href="https://znanium.com/catalog/product/1092978">https://znanium.com/catalog/product/1092978</a> 2. Тихомирова, О. Г. Управление проектами: практикум : учебное пособие / О.Г. Тихомирова. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 273 с - URL: <a href="https://znanium.com/catalog/product/1221080">https://znanium.com/catalog/product/1221080</a> 3. Управление инвестиционной привлекательностью организации : учебник / Г.Д. Антонов, О.П. Иванова, В.М. Тумин, И.С. Антонова. — Москва : ИНФРА-М, 2018. — 223 с. - URL: <a href="https://znanium.com/catalog/product/915925">https://znanium.com/catalog/product/915925</a> . <b>Дополнительная литература</b> 1. Управление проектами в области социального предпринимательства: Учебное пособие / Благов Ю.Е. - СПб:СПбГУ, 2017. - 164 с.: ISBN 978-5-288-05719-9. - Текст : электронный. - URL: <a href="https://znanium.com/catalog/product/1001420">https://znanium.com/catalog/product/1001420</a> 2. Ильин, В. В. По ту сторону проектов. Записки консультанта : практическое руководство/ В. В. Ильин. — 4-е изд. — Москва : Лаборатория знаний, 2020. — 379 с. — (Проекты, программы, портфели). — ISBN 978-5-00101-766-0. - Текст : электронный. - URL: <a href="https://znanium.com/catalog/product/1094839">https://znanium.com/catalog/product/1094839</a>
2.	Тема 2. Цели и критерии качества управления проектами, 2 час.	
3.	Тема 3. Разработка проекта в туриндустрии и оценка его эффективности, 6 час.	
4.	Тема 4. Планирование проекта, 8 час.	
5.	Тема 5. Источники информации для принятия решений по управлению проектами, 28 час.	
6.	Тема 7. Управление стоимостью проекта, 12 час.	
7.	Тема 8. Управление рисками проекта, 10 час.	
8.	Тема 9. Контроль и регулирование проекта, 6 час.	
9.	Тема 10. Управление коммуникациями и завершением проекта, 3 час.	
10.	Подготовка и защита группового (индивидуального) проекта, 18 час.	
10.	Тема 1. Понятие и сущность сервиса и сервисо-ориентированного бизнеса, 14 час.	
11.	Тема 2. Основы управления качеством проекта, 14 час.	
12.	Тема 3. Сертификация бизнеса, 14 час.	
13.	Тема 5. Взаимоотно-	



	шения с клиентами и проектирование управления потребительской лояльностью, 14 час.	
14	Тема 6. Управление ресурсами, 10 час.	
15	Тема 7. Проектирование сервиса, 4 час.	
16	Подготовка и защита группового (индивидуального) проекта, 14 час.	
17	Итого по дисциплине – 140 час.	

### Заочная форма обучения

№ п/п	Тема, трудоемкость в акад.ч.	Учебно-методическое обеспечение
<i>Модуль 1</i> Организационно-экономические основы управления проектами		
1	Тема 1. Введение в управление проектами, 12 час.	<b>Основная литература</b> 1. Алиев, А. Т. Управление инвестиционным портфелем : учебное пособие / А. Т. Алиев, К. В. Сомик. — 3-е изд., стер. — Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К <sup>о</sup> », 2020. — 158 с. - ISBN 978-5-394-03765-8. - Текст : электронный. - URL: <a href="https://znanium.com/catalog/product/1092978">https://znanium.com/catalog/product/1092978</a> 2. Тихомирова, О. Г. Управление проектами: практикум : учебное пособие / О.Г. Тихомирова. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 273 с - URL: <a href="https://znanium.com/catalog/product/1221080">https://znanium.com/catalog/product/1221080</a> 3. Управление инвестиционной привлекательностью организации : учебник / Г.Д. Антонов, О.П. Иванова, В.М. Тумин, И.С. Антонова. — Москва : ИНФРА-М, 2018. — 223 с. - URL: <a href="https://znanium.com/catalog/product/915925">https://znanium.com/catalog/product/915925</a> . <b>Дополнительная литература</b> 1. Управление проектами в области социального предпринимательства: Учебное пособие / Благов Ю.Е. - СПб:СПбГУ, 2017. - 164 с.: ISBN 978-5-288-05719-9. - Текст : электронный. - URL: <a href="https://znanium.com/catalog/product/1001420">https://znanium.com/catalog/product/1001420</a> 2. Ильин, В. В. По ту сторону проектов. Записки консультанта : практическое руководство/ В. В. Ильин. — 4-е изд. — Москва : Лаборатория знаний, 2020. — 379 с. — (Проекты, программы, портфели). — ISBN 978-5-00101-766-0. - Текст : электронный. - URL: <a href="https://znanium.com/catalog/product/1094839">https://znanium.com/catalog/product/1094839</a>
2	Тема 2. Цели и критерии качества управления проектами, 12 час.	
3	Тема 3. Разработка проекта в туриндустрии и оценка его эффективности, 10 час.	
4	Тема 4. Планирование проекта, 10 час.	
5	Тема 5. Источники информации для принятия решений по управлению проектами, 12 час.	
6	Тема 6. Управление временем проекта, 12 час.	
7	Тема 7. Управление стоимостью проекта, 12 час.	
8	Тема 8. Управление рисками проекта, 12 час.	
9	Тема 9. Контроль и регулирование проекта, 12 час.	
10	Тема 10. Управление коммуникациями и завершением проекта, 12 час.	
11	Подготовка и защита группового (индивидуального) проекта, 14 час.	





**Модуль 2** Проектирование и управление качеством услуг

12	Тема 1 Понятие и сущность сервиса и сервисо-ориентированного бизнеса, 8 час.	
13	Тема 2. Основы управления качеством проекта, 10 час.	
14	Тема 3. Сертификация бизнеса, 8 час.	
15	Тема 5. Взаимоотношения с клиентами и проектирование управления потребительской лояльностью, 8 час.	
15	Тема 6. Управление ресурсами, 10 час.	
16	Тема 7. Проектирование сервиса, 12 час.	
17	Тема 8. Планирование оптимального сервиса, 12 час.	
18	Подготовка и защита группового (индивидуального) проекта, 18 час.	
19	Итого по дисциплине – 222 час.	

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

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

Индекс компетенции и ее содержание	Индикатор компетенции	Содержание компетенции (или ее части)	Раздел дисциплины, обеспечивающий формирование компетенции (или ее части)	В результате изучения раздела дисциплины, обеспечивающего формирование компетенции (или ее части) обучающийся должен:		
				знать	уметь	владеть
ПК-2 способен проектировать объекты туристской деятельности:	ПК-2.2	оценивает эффективность планирования по различным направлениям проекта	Модуль 1, 2	методики оценки эффективности планирования по направлениям туристского проекта	оценивать эффективность планирования по направлениям туристского проекта	навыками оценки эффективности планирования по направлениям туристского проекта
	ПК-2.3.	рассчитывает качественные и количественные показатели, характеризующие эф-	Модуль 1	качественные и количественные показатели эффективности туристского проекта	рассчитывать качественные и количественные показатели эффективности туристского проекта	навыками расчета качественных и количественных показателей эффективности туристского проекта



		эффективность проекта				
	ПК-2.4.	формирует идею проекта, организует проектную деятельность	Модуль 2	принципы и методы организации проектной деятельности в туризме	формировать идею туристского проекта и организовать проектную деятельность в туризме	навыком проектирования объектов туристской деятельности

## 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>Знание: методик оценки эффективности планирования по направлениям туристского проекта</p> <p>Умение: оценивать эффективность планирования по направлениям туристского проекта</p> <p>Владение. навыками оценки эффективности планирования по направлениям туристского проекта</p>	<p>Доклады и сообщения с презентацией, тестирование, разбор ситуаций, решение задач, групповой (индивидуальный) проект</p>	<p>Студент обладает знанием методик оценки эффективности планирования по направлениям туристского проекта</p> <p>Умение: оценивать эффективность планирования по направлениям туристского проекта</p> <p>Студент овладел практическими навыками оценки эффективности планирования по направлениям туристского проекта</p>	<p>Закрепление способности проектировать объекты туристской деятельности:</p> <p>Оценивает эффективность планирования по различным направлениям проекта</p>
<p>Знание: качественных и количественных показателей эффективности туристского проекта</p> <p>Умение: рассчитывать качественные и количественные показатели эффективности туристского проекта</p> <p>Владение. навыками расчета качественных и количественных показате-</p>	<p>Разбор ситуаций, решение задач, групповой (индивидуальный) проект</p>	<p>Студент обладает знанием количественных и качественных показателей эффективности туристского проекта, формул их расчета</p> <p>Демонстрирует умение рассчитать и оценить динамику показателей эффективности туристского проекта</p> <p>Студент овладел практическими навыками расчета основных показателей проекта и оценки его эффективности; навыками командной работы в про-</p>	<p>Закрепление способности проектировать объекты туристской деятельности:</p> <p>Рассчитывает качественные и количественные показатели, характеризующие эффективность проекта</p>



лей эффективности туристского проекта		ектах; техникой самостоятельного управления несложными проектами в туриндустрии; быть способным помогать участникам проекта в его реализации; быть способным эффективно участвовать в работе команды при выполнении проекта	
Знание: принципов и методов организации проектной деятельности в туризме  Умение: формировать идею туристского проекта и организовать проектную деятельность в туризме  Владение. навыками проектирования объектов туристской деятельности	Доклады и сообщения с презентацией, тестирование, разбор ситуаций, решение задач, групповой (индивидуальный) проект	Студент обладает знанием принципов и методов организации проектной деятельности в туризме  Демонстрирует умение формировать идею туристского проекта на основе использования креативных методов поиска новых идей  Студент овладел практическими навыками проектирования объектов туристской деятельности и может их использовать в практической деятельности	Закрепление способности проектировать объекты туристской деятельности: навыком проектирования объектов туристской деятельности

### 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 – доклад с презентацией

**Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при докладе с презентацией**

<b>Предел длительности контроля</b>	10 мин.
<b>Критерии оценки</b>	- полнота раскрытия темы доклада, - уровень владения материалом, - наличие презентационных навыков, - обоснованность и креативность выводов
<b>Показатели оценки</b>	max 10 баллов
<b>9 – 10 баллов</b>	тема раскрыта полностью, отличные презентационные навыки выступления, умение держаться перед аудиторией, ярко выражены невербальные навыки
<b>7 – 8 баллов</b>	тема раскрыта полностью, но не очень выражены



	презентационные навыки, студент не может ответить на вопросы аудитории по теме выступления
<b>5 – 6 баллов</b>	тема раскрыта поверхностно с ограниченным набором слайдов
<b>3-4 балла</b>	тема не полностью раскрыта, имеются существенные пробелы во владении материалом, выводы не обоснованы
<b>1-2 балла</b>	тема не соответствует выданному заданию
<b>0 баллов</b>	доклад не подготовлен



Средство оценивания – тестирование

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

Критерии оценки	Оценка
Выполнено верно заданий	20 правильных ответов - десять баллов 18-19 правильных ответов - девять баллов 16-17 правильных ответов – восемь баллов 14-15 правильных ответов – семь баллов 12-13 правильных ответов – шесть баллов 10-11 правильных ответов – пять баллов Менее 10 правильных ответов – повторное тестирование

Средство оценивания – решение задач

**Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при решении задач**

<b>Предел длительности контроля</b>	60 мин.
<b>Критерии оценки</b>	- правильность и полнота решения, - использование различных способов решения, - верный алгоритм решения, - обоснованность выводов, - демонстрация умений и навыков
<b>Показатели оценки</b>	макс 10 баллов
<b>9 – 10 баллов</b>	обе задачи решены правильно, сделаны верные выводы
<b>7 – 8 баллов</b>	одна задача решена верно, во второй есть несущественные недостатки
<b>5 – 6 баллов</b>	одна задача решена верно, вторая правильно начата
<b>3-4 балла</b>	обе задачи правильно начаты
<b>2 балла</b>	одна задача практически решена

Средство оценивания – решение ситуационных задач (кейсы)

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

<b>Предел длительности контроля</b>	20 - 40 мин.
<b>Критерии оценки</b>	– формулировка и анализ большинства проблем, заложенных в кейсе (задаче); – демонстрирование адекватных аналитических методов при работе с информацией; – использование дополнительных источников информации для решения кейса (задачи); – выполнение всех необходимых расчетов; – подготовка в ходе решения кейса документов, соответствующих требованиям к ним по смыслу и содержанию; – обоснованность выводов, весомость аргументов; – наличие собственных выводов, которые отличают данное решение кейса от других решений



Показатели оценки	макс 10 баллов
«5», (9 – 10 баллов)	<ul style="list-style-type: none"><li>– было сформулировано и проанализировано большинство проблем, заложенных в кейсе (задаче);</li><li>– были продемонстрированы адекватные аналитические методы при работе с информацией;</li><li>– были использованы дополнительные источники информации для решения кейса(задачи);</li><li>– были выполнены все необходимые расчеты;</li><li>– подготовленные в ходе решения кейса документы соответствуют требованиям к ним по смыслу и содержанию;</li><li>– выводы обоснованы, аргументы весомы;</li><li>– сделаны собственные выводы, которые отличают данное решение кейса от других решений</li></ul>
«4» (7 – 8 баллов)	<ul style="list-style-type: none"><li>- не совсем полный ответ;</li><li>- не были выполнены все необходимые расчеты;</li><li>- не было сформулировано и проанализировано большинство проблем, заложенных в кейсе</li></ul>
«3» (5 – 6 баллов)	<ul style="list-style-type: none"><li>неполный ответ;</li><li>- не были продемонстрированы адекватные аналитические методы при работе с информацией;</li><li>- не были подготовленные в ходе решения кейса документы, которые соответствуют требованиям к ним по смыслу и содержанию;</li><li>- не были сделаны собственные выводы, которые отличают данное решение кейса от других решений</li></ul>
«2» (меньше 5 баллов)	<ul style="list-style-type: none"><li>– не было сформулировано и проанализировано большинство проблем, заложенных в кейсе (задаче);</li><li>– не были продемонстрированы адекватные аналитические методы при работе с информацией;</li><li>– не были использованы дополнительные источники информации для решения кейса(задачи);</li><li>– не были выполнены все необходимые расчеты;</li><li>– не подготовленные в ходе решения кейса документы соответствуют требованиям к ним по смыслу и содержанию;</li><li>– выводы не обоснованы,</li><li>– не сделаны собственные выводы, которые отличают данное решение кейса от других решений</li></ul>

*Средство оценивания – групповой проект*

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

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

**25-29 баллов** – проект соответствует основным требованиям, предъявляемым к работам данного типа: введение (актуальность темы, предмет, объект исследования, цели, задачи), теоретическая и практическая части, заключение. Предложенная тема рас-



крывается ярко, глубоко, аргументировано. При обсуждении участники проекта дают неполные, поверхностные ответы.

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

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

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

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

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

**Форма промежуточной аттестации – зачет**

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

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





		<ul style="list-style-type: none"><li>- выводы обоснованы и раскрывают суть и содержание задачи,</li><li>- подтверждает овладение умениями и навыками в рамках компетенций, предусмотренных программой</li></ul>
<b>«Зачет»</b>	<p><b>Теоретический вопрос:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- полнота раскрытия содержания вопроса;</li><li>- грамотность изложения в определенной логической последовательности;</li><li>- использование терминологии;</li><li>- демонстрация усвоения ранее изученных сопутствующих вопросов, устойчивость знаний</li></ul> <p><b>Задача:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- правильность и полнота решения,</li><li>- использование различных способов решения,</li><li>- верный алгоритм решения,</li><li>- обоснованность выводов,</li><li>- демонстрация умений и навыков</li></ul>	<p><b>Теоретический вопрос:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- обучающийся показывает полное знание материала,</li><li>- вопрос изложен достаточно грамотно, однако частично нарушена определенная логическая последовательность,</li><li>- терминология используется не совсем точно,</li><li>- демонстрирует хорошую степень усвоения ранее изученных сопутствующих вопросов, устойчивость знаний,</li><li>- в целом подтверждает освоение «знаниевой» составляющей компетенций, предусмотренных программой.</li></ul> <p><b>Задача:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- задача решена в целом правильно</li><li>- использованы как минимум 2 различных способа решения,</li><li>- алгоритм решения в целом верный,</li><li>- выводы обоснованы, но не полностью раскрывают суть и содержание задачи,</li><li>- в целом продемонстрированы необходимые умения и навыки в рамках компетенций, предусмотренных программой</li></ul>
	<p><b>Теоретический вопрос:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- полнота раскрытия содержания вопроса;</li><li>- грамотность изложения в</li></ul>	<p><b>Теоретический вопрос:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- неполно или непоследовательно раскрыто содержание вопроса, но показано</li></ul>



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



	<b>Задача:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- правильность и полнота решения,</li><li>- использование различных способов решения,</li><li>- верный алгоритм решения,</li><li>- обоснованность выводов,</li><li>- демонстрация умений и навыков</li></ul>	смотренных программой <b>Задача:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- задача не решена</li></ul>
--	---	--

**Форма промежуточной аттестации – экзамен**

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

Оценка	Критерии оценивания	Показатели оценивания
5 «отлично»	<b>Теоретический вопрос:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>– полнота раскрытия содержания вопроса;</li><li>- грамотность изложения в определенной логической последовательности;</li><li>- использование терминологии;</li><li>– демонстрация усвоения ранее изученных сопутствующих вопросов, устойчивость знаний</li></ul> <b>Задача 1:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- правильность и полнота решения,</li><li>- использование различных способов решения,</li><li>- верный алгоритм решения,</li><li>- обоснованность выводов,</li><li>- демонстрация умений и навыков</li></ul>	<b>Теоретический вопрос:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- обучающийся показывает всесторонние и глубокие знания программного материала,</li><li>– последовательно и четко отвечает на вопросы билета,</li><li>– демонстрирует способность, делать правильные выводы, проявляет творческие способности в понимании, изложении и использовании программного материала;</li><li>– подтверждает полное освоение компетенций, предусмотренных программой</li></ul> <b>Задача 1:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- задача решена правильно и в полном объеме,</li><li>- использованы как минимум 2 различных способа решения,</li><li>- применен верный алгоритм решения,</li><li>- выводы обоснованы и раскрывают суть и содержание задачи,</li><li>- подтверждает овладение</li></ul>



	<p><b>Задача 2 (ситуационная):</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- формулировка и анализ проблем, заложенных в кейсе (задаче);</li><li>- использование аналитических методов при работе с информацией;</li><li>- использование дополнительных источников информации для решения кейса(задачи);</li><li>- были выполнены все необходимые расчеты;</li><li>-соответствие подготовленных в ходе решения кейса документов требованиям к ним по смыслу и содержанию;</li><li>- обоснованность выводов и аргументов</li></ul>	<p>умениями и навыками в рамках компетенций, предусмотренных программой</p> <p><b>Задача 2 (ситуационная):</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- сформулированы и проанализированы большинство проблем, заложенных в кейсе (задаче);</li><li>- использует несколько аналитических методов при работе с информацией,</li><li>- использованы дополнительные источники информации для решения кейса(задачи),</li><li>- были выполнены все необходимые расчеты,</li><li>- подготовленные в ходе решения кейса документы соответствуют требованиям к ним по смыслу и содержанию;</li><li>- выводы обоснованы, аргументы весомы,</li><li>- подтверждает овладение умениями и навыками в рамках компетенций, предусмотренных программой</li></ul>
<p>4 «хорошо»</p>	<p><b>Теоретический вопрос:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- полнота раскрытия содержания вопроса;</li><li>- грамотность изложения в определенной логической последовательности;</li><li>- использование терминологии;</li><li>- демонстрация усвоения ранее изученных сопутствующих вопросов, устойчивость знаний</li></ul> <p><b>Задача 1:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- правильность и полнота решения,</li></ul>	<p><b>Теоретический вопрос:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- обучающийся показывает достаточно полное знание программного материала, основной и дополнительной литературы;</li><li>- дает подробный ответ на вопрос билета, допуская некоторые неточности;</li><li>- демонстрирует хороший уровень освоения материала и в целом подтверждает освоение компетенций, предусмотренных программой</li></ul> <p><b>Задача 1:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- задача решена в целом правильно,</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- использование различных способов решения,</li> <li>- верный алгоритм решения,</li> <li>- обоснованность выводов,</li> <li>- демонстрация умений и навыков</li> </ul> <p><b>Задача 2 (ситуационная):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- формулировка и анализ проблем, заложенных в кейсе (задаче);</li> <li>- использование аналитических методов при работе с информацией;</li> <li>- использование дополнительных источников информации для решения кейса(задачи);</li> <li>- были выполнены все необходимые расчеты;</li> <li>- соответствие подготовленных в ходе решения кейса документов требованиям к ним по смыслу и содержанию;</li> <li>- обоснованность выводов и аргументов</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- использованы как минимум 2 различных способа решения,</li> <li>- алгоритм решения в целом верный,</li> <li>- выводы обоснованы, но не полностью раскрывают суть и содержание задачи,</li> <li>- в целом продемонстрированы необходимые умения и навыки в рамках компетенций, предусмотренных программой</li> </ul> <p><b>Задача 2 (ситуационная):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- сформулированы и проанализированы не все проблемы, заложенные в кейсе (задаче);</li> <li>- использует 2-3 аналитических метода при работе с информацией,</li> <li>- не использованы дополнительные источники информации для решения кейса(задачи),</li> <li>- были выполнены большинство необходимых расчетов,</li> <li>- подготовленные в ходе решения кейса документы в основном соответствуют требованиям к ним по смыслу и содержанию;</li> <li>- выводы достаточно обоснованы,</li> <li>- в целом подтверждает овладение умениями и навыками в рамках компетенций, предусмотренных программой</li> </ul>
<p>3</p>	<p><b>Теоретический вопрос:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- полнота раскрытия содержания вопроса;</li> <li>- грамотность изложения в определенной логической последовательности;</li> <li>- использование терминологии;</li> <li>- демонстрация усвоения ранее изученных сопутст-</li> </ul>	<p><b>Теоретический вопрос:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- неполно или непоследовательно раскрыто содержание материала, но показано общее понимание вопроса и продемонстрированы умения, достаточные для дальнейшего усвоения материала;</li> <li>- усвоены ос-</li> </ul>

<p>«удовлетворительно»</p>	<p>вующих вопросов, устойчивость знаний</p> <p><b>Задача 1:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- правильность и полнота решения,</li> <li>- использование различных способов решения,</li> <li>- верный алгоритм решения,</li> <li>- обоснованность выводов,</li> <li>- демонстрация умений и навыков</li> </ul> <p><b>Задача 2 (ситуационная):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- формулировка и анализ проблем, заложенных в кейсе (задаче);</li> <li>- использование аналитических методов при работе с информацией;</li> <li>- использование дополнительных источников информации для решения кейса(задачи);</li> <li>- были выполнены все необходимые расчеты;</li> <li>- соответствие подготовленных в ходе решения кейса документов требованиям к ним по смыслу и содержанию;</li> <li>- обоснованность выводов и аргументов</li> </ul>	<p>новые категории по рассматриваемому вопросу;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- имелись затруднения или допущены ошибки в определении понятий, использовании терминологии,</li> <li>- при неполном знании теоретического материала выявлена недостаточная сформированность компетенций</li> </ul> <p><b>Задача 1:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- задача решена, но не в полном объеме,</li> <li>- алгоритм решения в целом верный,</li> <li>- выводы неполные, сделаны по отдельным элементам задачи,</li> <li>- подтверждено овладение умениями и навыками, предусмотренными компетенциями программы, на минимально допустимом уровне</li> </ul> <p><b>Задача 2 (ситуационная):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- сформулированы, но подробно не проанализированы проблемы, заложенные в кейсе (задаче);</li> <li>- использует 1 аналитический метод при работе с информацией,</li> <li>- не использованы дополнительные источники информации для решения кейса (задачи),</li> <li>- были выполнены часть необходимых расчетов,</li> <li>- подготовленные в ходе решения кейса документы не полностью соответствуют требованиям к ним по смыслу и содержанию;</li> <li>- выводы в целом обоснованы,</li> <li>- подтверждено овладение</li> </ul>
----------------------------	--	---



		умениями и навыками, предусмотренными компетенциями программы, на минимально допустимом уровне.
2 «неудовлетворительно»	<p><b>Теоретический вопрос:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>– полнота раскрытия содержания вопроса;</li><li>- грамотность изложения в определенной логической последовательности;</li><li>- использование терминологии;</li><li>– демонстрация усвоения ранее изученных сопутствующих вопросов, устойчивость знаний</li></ul> <p><b>Задача 1:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- правильность и полнота решения,</li><li>- использование различных способов решения,</li><li>- верный алгоритм решения,</li><li>- обоснованность выводов,</li><li>- демонстрация умений и навыков</li></ul> <p><b>Задача 2 (ситуационная):</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- формулировка и анализ проблем, заложенных в кейсе (задаче);</li><li>– использование аналитических методов при работе с информацией;</li><li>– использование дополнительных источников информации для решения кейса(задачи);</li><li>– были выполнены все необ-</li></ul>	<p><b>Теоретический вопрос:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>– не раскрыто основное содержание вопроса,</li><li>– обнаружено незнание или непонимание большей или наиболее важной части учебного материала;</li><li>– допущены ошибки в определении понятий, при использовании терминологии,</li><li>– обучающийся не способен аргументированно и последовательно его излагать, допускает грубые ошибки,</li><li>– не подтверждает освоение компетенций, предусмотренных программой</li></ul> <p><b>Задача 1:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- задача не решена</li><li>- не подтверждает освоение компетенций, предусмотренных программой</li></ul> <p><b>Задача 2 (ситуационная):</b></p> <p>сформулированы, но не проанализированы проблемы, заложенные в кейсе (задаче);</p> <ul style="list-style-type: none"><li>– использует неправильно аналитические методы при работе с информацией,</li><li>- не использованы дополнительные источники информации для решения кейса (задачи),</li></ul>



	ходимые расчеты; – соответствие подготовленных в ходе решения кейса документов требованиям к ним по смыслу и содержанию; – обоснованность выводов и аргументов	- не была выполнена основная часть необходимых расчетов, – подготовленные в ходе решения кейса документы не соответствуют требованиям к ним по смыслу и содержанию; – выводы не обоснованы, - не подтверждает освоение компетенций, предусмотренных программой
--	--	---

**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.**

### Тестовые задания

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

1.1. Проект можно определить как:

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

1.2. Окружающая среда проекта — это:

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

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

- а) пассивные участники проекта;
- б) активные участники проекта;
- в) косвенные участники проекта.

1.4. Руководитель проекта относится:

- а) к активным непосредственным участникам;
- б) пассивным участникам;
- в) пассивным непосредственным участникам;





- г) непосредственным участникам;
- д) пассивным косвенным участникам.

1.5. Инициатором проекта является:

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

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

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

1.7. К видам управленческой деятельности относятся:

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

1.8. Планирование — это:

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

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

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

## 2. Классификация проектов

2.1. Терминальным проектом можно назвать:

- а) проект организационного развития предприятия
- б) проект строительства автомобильной дороги
- в) проект по борьбе с незаконным оборотом наркотиков



2.2. Терминальные проекты характеризуют:

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

2.3. Развивающимся проектом можно назвать:

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

2.4. Открытым проектом можно назвать:

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

2.5. Ограниченным содержанием и конечной целью обладают:

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

2.6. Неограниченным содержанием и конечной целью обладают:

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

2.7. Неограниченным содержанием и нетерминальными целями обладают:

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

2.8. Установите соответствие

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

### 3.Классификация проектного управления

3.1. Установите соответствие:

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



3.2. Мультипроектное управление охватывает:

- a) несколько одновременно реализуемых проектов
- b) один большой и сложный проект
- c) функциональную деятельность и деятельность по управлению проектами

3.3. Является ли девелопмент примером системы управления терминальным проектом:

- a) да
- b) нет

3.4. Девелопментом можно назвать:

- a) приобретение объекта недвижимости для самостоятельного использования;
- b) строительство маслобойного завода
- c) приобретение объекта недвижимости, его модернизацию и дальнейшую аренду

3.3. Заполните пропуски в таблице:

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

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

- a) планирование, организация, контроль;
- b) случайное использование, формальное применение, организации, ориентированные на проекты;
- c) управление проектом, программой, портфелем.

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

- a) решение проблем;
- b) масштаб;
- c) расписания;
- d) бюджеты.

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

- a) отчеты состояния;
- b) политика;
- c) ожидания клиента;
- d) управление командой.

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

- a) интеграция процессов проектного управления и стратегического управления;
- b) систематизация методов;



с) анализа заинтересованных сторон, проблем, разработку дерева целей проекта, формулировку основных предположений и факторов риска, определение показателей прогресса и составление логико-структурной схемы проекта.

#### 4. Базовые элементы управления проектом

4.1. Полный перечень подсистем управления проектом включает в себя:

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

4.2. Содержание проекта — это:

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

4.3. При управлении продолжительностью проекта используется:

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

4.4. Команда проекта — это:

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

4.5. В качестве финансового результата проекта можно рассматривать:

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

4.6. Бюджет проекта — это:

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

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



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

4.8. Управление закупками представляет собой:

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

4.9. Управление запасами представляет собой:

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

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

- а) определение информационных потребностей участников проекта, проектирование структуры документации и баз данных, а также создание проекта информационной системы, включающей схемы аппаратной и программной составляющих;
- б) разработка технического задания, разработка технического проекта информационной системы, создание информационной системы, включающей аппаратную и программную составляющие;
- в) определение структуры баз данных, разработка проекта локальной вычислительной сети, выбор программного обеспечения, настройка программного обеспечения.

4.11. При анализе и оценке рисков проекта используется:

- а) метод критического пути;
- б) метод дерева решений;
- в) симплекс-метод.

4.12. Снизить риски проекта позволяет:

- а) функционально-стоимостный анализ;
- б) метод сбалансированных показателей;
- в) создание резервов;



- г) календарное планирование;
- д) управление конфликтами.

4.13. Субконтрактором является:

- а) участник проекта, берущий на себя обязательства перед контрактором за выполнение отдельных работ, предоставление продукции или услуг;
- б) участник проекта, которому делегированы полномочия по управлению деятельностью, направленной на достижение целей проекта;
- в) юридическое или физическое лицо, являющееся покупателем или пользователем результатов проекта.

4.14. Детальные решения по организационной структуре управления проектом закрепляются:

- а) в положениях о структурных подразделениях, в должностных инструкциях, матрицах разделения административных задач управления, сетевых матрицах, профессиограммах;
- б) календарных планах, сетевых графиках и графиках Гантта;
- в) технических спецификациях, технических заданиях и рабочих проектах.

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

- а) управления содержанием;
- б) управления качеством;
- в) управления ресурсами;
- г) управления рисками;
- д) управления персоналом.

4.16. Задача по управлению комплектацией решается в рамках подсистемы:

- а) управления коммуникациями;
- б) управления содержанием;
- в) управления качеством;
- г) управления материально-техническим обеспечением;
- д) управления рисками.

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

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

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

5.1. Общая структура жизненного цикла проекта включает в себя:

- а) прединвестиционную, инвестиционную, эксплуатационную стадии;
- б) предпроектные исследования, проектный анализ, строительство, эксплуатацию;



- в) обоснование инвестиций, разработку бизнес-плана, технико-экономическое обоснование проекта, строительство, освоение производственной мощности, эксплуатацию, завершение проекта;
- г) фазу разработки, фазу реализации.

5.2. Возможность участников проекта воздействовать на него:

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

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

- а) прогнозирующие;
- б) адаптивные.

5.4. Установите соответствие

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

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

- а) прогнозирующие;
- б) адаптивные.

5.6. Укажите порядок разделов плана проекта согласно методики ЮНИДО:

людские ресурсы	организация производства и накладные расходы
экономический анализ издержек и прибыли	место осуществления, строительная площадка и экологическая оценка
планирование и сметная стоимость работ по проекту	сырье и материалы
финансовая оценка	анализ рынка и стратегия маркетинга
инженерное проектирование и технология	предыстория и основная идея проекта
резюме исследования	

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

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

5.8. Сдача объекта в эксплуатацию является частью:

- а) концептуальной фазы;



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

## 6. Характеристика видов деятельности по управлению проектом

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

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

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

- а) управленческую;
- б) обеспечивающую.

6.3. Что из нижеперечисленного является элементом обеспечивающей деятельности:

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

6.4. Что из нижеперечисленного является элементом управленческой деятельности:

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

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

- а) организационные решения;
- б) интуитивные решения;
- с) рациональные решения.

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

- а) контурные;
- б) структурированные;
- с) алгоритмические.

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

- а) принцип ситуативности;
- б) принцип проблемности;





- c) принцип элективности;
- d) принцип методологии.

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

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

## 7. Окружающая среда и участники проекта

7.1. Установите соответствие

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

7.2. Отметьте элемент дальнего окружения проекта:

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

7.3. Отметьте элемент внутреннего окружения проекта:

- a) бюджетные рамки проекта;
- b) руководство предприятия, где осуществляется проект;
- c) методы и средства коммуникации в проекте;
- d) технология на предприятии.

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

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

7.5. Установите соответствие:

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



срок и с заданным уровнем качества

7.6. Дополните список конкурентов основных участников проекта:

- a) органы власти;
- b) лицензоры;
- c) консалтинговые, инжиниринговые, юридические и иные организации, вовлеченные в проект;
- d) \_\_\_\_\_.

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

- a) контролируемые;
- b) допускающие возможность влияния на них;
- c) \_\_\_\_\_.

## 8. Управление программой и портфелем

8.1. Впишите определение управления программой проектов:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_.

8.2. Впишите определение управления портфелем проектов:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_.

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

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

8.4. Установите соответствие

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



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

	Стратегический план
	Подпроект
	Проект
	Портфель
	Программа

## 9. Особенности управления проектами в туризме

9.1. Аутсорсингом не является:

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

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

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

9.3. Экстернализация представляет собой:

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

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

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

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

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

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

- активов, относящихся к основной деятельности;
- комплекса определенных функциональных процессов;
- информационные системы и платформы;



d. долю в акционерном капитале партнера.

9.7. Трансформационный аутсорсинг предполагает, что:

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

9.8. Аутсорсинг совместных предприятий предполагает, что:

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

9.9. Совместный аутсорсинг предполагает, что:

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

## 10. Подготовка и реализация проекта Система управления проектом

10.1. Установите соответствие:

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

10.2. Впишите определения объектов процессов управления содержанием проекта:

Содержание продукта	
Содержание проекта	

10.3. Укажите определение активов организационного процесса:

- a) формальные и неформальные правила, процедуры и регламенты, которые могут повлиять на управляемость содержанием проекта;



- b) факторы внешней и внутренней среды предприятия;
- c) шаблоны документов управления проектом;
- d) план управления содержанием проекта.

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

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

10.5. Что не включают в план управления содержанием проекта:

- a) процесс подготовки подробного описания содержания проекта на основе предварительного описания содержания проекта;
- b) процесс создания ИСР на основе подробного описания содержания проекта и определения способов поддержания и одобрения ИСР;
- c) процесс, определяющий формальную процедуру верификации и приемки завершенных результатов поставки проекта и процесс, контролирующий обработку запросов на изменения в подробном описании содержания проекта;
- d) процесс идентификации рисков проекта.

10.6. Какой метод не используют при создании ИСР:

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

10.7. До какого уровня проводится декомпозиция работ:

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

## 11. Модели в управлении проектами

11.1. Выберите наиболее полный перечень процессов управления длительностью проекта:

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



11.2. Установите соответствие в методе предшествования:

а) Финиш-старт	1. Завершение последующей операции зависит от инициации предшествующей операции
б) Финиш-финиш	2. Инициация последующей операции зависит от инициации предшествующей операции
в) Старт-старт	3. Завершение последующей операции зависит от завершения предшествующей операции
г) Старт-финиш	4. Инициация последующей операции зависит от завершения предшествующей операции

11.3. Какой тип зависимости используется в методе стрелочных диаграмм:

- а) Финиш-старт
- б) Финиш-финиш
- в) Старт-старт
- г) Старт-финиш

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

- а) наиболее вероятная;
- б) реальная;
- в) оптимистичная;
- г) пессимистичная.

11.5. Установите соответствие:

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

11.6. Какую информацию содержат сетевые диаграммы расписания проекта:

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

11.7. Управление расписанием проекта связано с:

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- a) иерархический;
- b) матричный;
- c) \_\_\_\_\_.

12.6. Впишите четвертый элемент матрицы ответственности формата RACI:

- a) ответственный;
- b) консультант;
- c) информирование;
- d) \_\_\_\_\_.

12.7. Виртуальная команда позволяет:

- a) выполнять работу при минимальном личном контакте или при полном его отсутствии;
- b) закладывать значительные резервы численности команды проекта;



- c) повышать оплату труда;
- d) экономить на оплате труда.

### 13. Участники проекта

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

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

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

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

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

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

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

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

13.5. Организационное знание формируется:

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

13.6. Организационное знание представляет собой для компании:

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

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

- a) расширения исключительно профессиональных навыков;
- b) углубления специализации;
- c) развития навыков системного мышления;





d) расширения исключительно навыков коммуникации.

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

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

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

- a) директора;
- b) лично на каждого сотрудника;
- c) лидера;
- d) соответствующее подразделение.

13.10. Организационное обучение должно быть нацелено на:

- a) накопление и обобщение опыта работы;
- b) развитие принципов, которые создадут информационное обеспечение для определения будущего поведения;
- c) развитие индивидуальных навыков сотрудников;
- d) развитие общих коммуникативных и профессиональных навыков.

#### **14. Основные группы процессов управления проектом**

14.1. Впишите основные процессы управления стоимостью проекта:

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

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

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

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

14.4. Отметьте, что представляет собой оценка стоимости операции:



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

14.5. Установите соответствие:

a) Плановый объем	1. общая стоимость выполнения работы в результате плановой операции или элемента ИСР в течение определенного периода времени
b) Фактический объем	2. указанный в бюджете объем работы, действительно выполненный в результате плановой операции или элемента ИСР в течение определенного периода времени
c) Освоенный объем	3. бюджетная стоимость работы, которая согласно расписания должна быть выполнена в результате операции или элемента ИСР к определенному сроку

14.6. Впишите формулы расчета показателей:

a) Отклонение по стоимости	
b) Отклонение по срокам	
c) Индекс выполнения стоимости	
d) Совокупный ИВСР	
e) Индекс выполнения сроков	

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

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

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

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

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

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



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

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

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

15.5. Отметьте полный перечень работ по администрированию контрактов:

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

## 16. Методология оценки инвестиционного проекта

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

Данные проекта А, млн. руб.

Наименование укрупненных статей затрат	Плановый объем	Освоенный объем	Фактический объем
1. Стратегическая часть			
1.1. Планирование проекта	50	50	45



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

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

Данные проекта Б

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

### 17. Управление качеством и рисками проекта

17.1. Контрольные списки процедур контроля качества являются выходом процедур:

- планирования качества;
- обеспечения качества;
- контроля качества.

17.2. Установите соответствие:

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



были и затрат	другими проектами с целью выработать идеи для усовершенствования и критерии оценки исполнения
---------------	---

17.3. Впишите определение процесса обеспечения качества:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

17.4. Выберите правильное определение аудита качества:

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

17.5. Установите соответствие:

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

17.6. Установите соответствие:

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

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

- а) мозговой штурм
- б) метод Делфи
- с) опросы
- д) SWOT-анализ



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

1. распределение ролей и ответственности в управлении рисками, бюджетом и плановыми операциями по управлению рисками;
2. количественные оценки рисков;
3. категории рисков и определение вероятности возникновения и возможных последствий;
4. матрица вероятности и последствий и уточненная толерантность к риску участников проекта.

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

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

17.10. Установите соответствие:

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

### Задачи по оценке проектов

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

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

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

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

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

$j$  – номер интервала с момента начала инвестиций.

Коэффициенты дисконтирования для различных ставок процента приведены в табл.

П 1.



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

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

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

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

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

$$i_r = i_n - I_n$$

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

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

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

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

$$\text{ЧДС} = \sum_{j=1}^T \text{Э}_j \cdot \delta_j - \sum_{j=0}^{T-1} \text{К}_j \cdot \delta_j,$$

где  $T$  – период функционирования инвестиций (количество интервалов);

$\text{К}_j$  – величина инвестиций в  $j$ -м интервале (величина отрицательного денежного потока);

$\text{Э}_j$  – величина положительного денежного потока в  $j$ -м интервале (результат от инвестиций: дополнительная прибыль, амортизация);

$\delta_j$  – коэффициент дисконтирования для интервала  $j$  в соответствии с процентной ставкой. В случае, когда инвестиции ( $K$ ) имеют единовременный характер срок их функционирования –  $T$ , чистая дисконтированная стоимость равна:

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

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

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

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

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

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

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

$$T_{ок} = \frac{K}{\mathcal{E}_{cp}},$$

где  $K$  – сумма инвестиций на реализацию проекта;

$\mathcal{E}_{cp}$  – среднегодовая (среднемесячная для краткосрочных проектов) сумма инвестиционной прибыли за период эксплуатации проекта.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

$$I_p = \frac{\mathcal{E}_c}{K},$$



где  $\Delta_r$  - среднегодовой эффект от инвестиций;  
K – величина инвестиционных затрат.

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

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

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

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

Таблица 1 - Сравнительная таблица основных показателей эффективности

Проект	Показатели эффективности инвестиционных проектов										Сумма рангов
	Чистая дисконтированная стоимость, д.е.		Индекс доходности		Индекс рентабельности		Период окупаемости, лет		Внутренняя ставка рентабельности, %		
	Значение	Ранг	Значение	Ранг	Значение	Ранг	Значение	Ранг	Значение	Ранг	
Проект 1	1480	3	1,37	4	0,45	1	2,5	2	14	2	12
Проект 2	2368	2	1,4	3	0,35	3	3,8	4	13	3	15
Проект 3	6020	1	1,6	1	0,4	2	2,35	1	12	4	9
Проект 4 и т.д.	1400	4	1,48	2	0,3	4	2,6	3	15	1	15

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

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

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

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

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

где  $C_{об}$  – реальная стоимость облигации с периодической выплатой процентов,  $P_0$  – сумма процентов, выплачиваемая в каждом периоде, представляющая собой произведение ее номинала на объявленную ставку процентов,  $H_0$  – номинал облигации, подлежа-



щий погашению в конце срока ее обращения,  $np$  – рыночная норма инвестиционной прибыли(доходности),

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

$$CA_n = \frac{D_1}{1+np} + \frac{D_2}{1+np} + \dots + \frac{D_3}{1+np},$$



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

#### Задача 1.

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

#### Задача 2.

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

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

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

#### Задача 3.

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

#### Задача 4.

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

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

#### Задача 5.

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

### Практические задания

#### Задание 1

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

Четко проявляемая компетентность команды.



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

Снижение торговых барьеров в выходе на внешние рынки.

Недоступность финансов, необходимых для изменения стратегии.

Наличие стратегии.

Высокая стоимость продукции в сравнении с ключевыми конкурентами.

Ожесточение конкуренции.

Расширение диапазона производства товаров.

Усиление требований поставщиков.

Собственная уникальная технология, лучшие производственные мощности.

Рыночное искусство ниже среднего.

Слабая сеть распределения.

Непоследовательность в реализации стратегии.

Уменьшение нестабильности бизнеса.

Эффективное управление.

Возможность обслуживания дополнительных групп потребителей.

Недостатки в политике продвижения продукции.

Высокое искусство НИОКР.

## Задание 2.

Модифицированная матрица БКГ

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

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

На рисунке представлена матрица БКГ по конкретному предприятию. Необходимо:  
1. Охарактеризовать группы товаров в соответствии с их расположением в квадрантах матрицы.



2. Обосновать стратегии по отношению к различным группам товаров, исходя из анализа матрицы БКГ.
3. Предложить проект по перспективному развитию производства.

### **Задание 3.**

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

## **Кейсы и ситуационные задачи**

### **Кейс 1. Изучив ситуацию, аргументированно ответьте на вопросы:**

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

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

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

Однако по мере роста размеров фирмы управление становится все более сложным и дорогостоящим. В какой-то момент предельные издержки управления (внутренние транзакционные издержки), связанные с разрастанием фирмы, начинают превосходить издержки рыночных транзакций, которые они вытесняют. Дальнейшее увеличение размеров фирмы становится неэффективным. Скажем, вместо того, чтобы что-то делать своими силами, становится выгоднее купить соответствующий товар или услугу на рынке.

Особый вид транзакционных издержек представляет собой явление, получившее в экономико-правовой литературе название "вымогательство ренты". Речь идет о создании властями различных угроз (в форме "информационных утечек") ухудшения условий хозяйствования, в ответ на которые фирмы, как правило, развивают активную лоббирующую деятельность, чтобы не допустить воплощению угрозы в реальность.



Выплачиваемые при этом суммы тем значительнее, чем большую угрозу фирме несет намечаемое изменение правил.

**Кейс 2. Изучив ситуацию, аргументированно выполните следующие задания:**

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

Туристическая фирма «Меридиан» была основана в 1993 году бывшими служащими государственного туристического агентства «Спутник». Предоставляет следующие виды услуг:

- организация и продажа туров по стране и за рубежом посредством подписания контрактов с российскими и зарубежными партнерами;
- организация экскурсий по городу и области.

Фирма имеет офис в центре города и два автобуса. Фирма занимает достаточно прочную позицию на рынке туристских услуг. Она имеет ряд конкурентных преимуществ на рынке, связанных с длительностью пребывания на нем, определенным опытом работы и известностью фирмы. Но в последние два года уровень объема предоставляемых услуг снизился, при этом прибыль организации несколько выросла. Организационная структура, сформированная при создании предприятия, в настоящее время не является достаточно эффективной, так как не позволяет фирме быстро реагировать на изменение внешней среды.

**Ситуационные задачи**

*Ситуация 1*

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

*Задание*

*1. Дайте характеристику:*

- а) современным методам управления различными операционными процессами в гостинице;*
- б) классификации номерного фонда гостиницы и предложите варианты размещения семьи;*

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

*Ситуация 2*



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

*Задание*

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

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

*Ситуация 3.*

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

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

*Задание.*

- 1.Поясните почему г–жа воспользовалась гостиницами международной гостиничной цепи «Рэдиссон сас»?*
- 2.Укажите каковы были основные аспекты ее выбора в пользу данного средства размещения?*
- 3.Объясните основные преимущества и льготы, используемые в гостиницах, входящих в международную гостиничную цепь.*

*Ситуация 4*

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

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

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

*Задание*

- 1.Выявите нарушения в действиях администратора.*
- 2.Какие необходимо предпринять действия для выхода из данной конфликтной ситуации?*
- 3.Как правильно объяснить клиенту, что предполагаемый номер занят?*

## Ситуация 5

### Темы групповых проектов

1. Предложения по событийному туризму
2. Предложения по научному туризму
3. Стратегии продвижения туруслуг в условиях конкуренции
4. Механизм и модель эффективного управления турфирмой
5. Необычные виды туризма

### Особенности группового проекта

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

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

### Вопросы к зачету и экзамену

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





28. Базовые элементы управления проектами и основные подсистемы управления проектами
29. Состав процесса управления проектами:
30. Модели в управлении проектами
31. Основные понятия и элементы сетевых моделей.
32. Понятие организационной структуры управления проектом.
33. Проектный офис
34. Общие принципы выбора организационной структуры управления проектом.
35. Участники проекта
36. Формирование эффективного взаимодействия участников проекта.
37. Основные организационные механизмы управления проектами.
38. Основные группы процессов управления проектом
39. Матрица групп процессов и подсистем управления проектами
40. Цель и задачи оценки инвестиций.
42. Методы оценки инвестиций:
43. Управление качеством и рисками проекта
44. Концепция управления качеством проекта.
45. Основные процессы управления качеством проекта.
46. Функционально-стоимостной и функционально-физический анализ. .
47. Структурирование функций качества.
48. Анализ последствий и причин отказов
49. Анализ затрат и доходов.
50. Анализ ценности и стоимости качества (анализ цепочек создания стоимости и ценности).
51. Методы контроля качества.
52. Риски в управлении проектами.
53. Дерево рисков проекта.
54. Оценка риска наступления негативного события.
55. Управление риском негативного события.
56. Управление специфическими рисками реализации проекта.
57. Управление рисками расписания.
58. Управление рисками ресурсов.
59. Управление рисками бюджета.
60. Экономический эффект от управления рисками.
61. Методы определения вероятности и последствий рисков.
62. Дерево решений.
63. Методы теории игр, анализ чувствительности в управлении рисками проекта. 64. Методы минимизации проектных рисков.
65. Персонал проекта
66. Ключевые роли участников проекта

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

**Очная форма обучения**

**Практическое занятие 1. (4 часа)**

№п/п	Параметр характеристики практического занятия	Содержание
------	---	------------



1.	Название практического занятия	Проект как объект управления
2.	Форма проведения практического занятия	семинар-исследование
3.	Декомпонированная компетенция	Знать признаки и условия проектной деятельности
4.	Дидактические цель и задачи	Цель: повторить и уточнить понятие «проект как объект управления», закрепить понимание сущности проектной деятельности Задачи: 1. Формирование опыта практического использования понятийного аппарата проектного управления в учебных условиях; овладение навыками оперирования формулировками, понятиями, определениями; 2. Детализирование знаний, полученных на лекции, формирование опыта работы с дополнительными источниками информации; 3. Развитие познавательных способностей студентов самостоятельности мышления в контексте решения задач поискового характера 4. Контроль освоения знаний и инструментальных умений по теме занятия.
5.	Критерии оценивания результатов практического освоения дисциплины на занятии	1. Умение корректно извлекать и использовать основную информацию из заданных теоретических, научных справочных и др. источников (0-2 балла) 2. Умение собирать, систематизировать, анализировать и грамотно использовать информацию из самостоятельно найденных источников (0-2 балла)
6.	Источники отраслевого контента	Рекомендуется в качестве дополнительных источников информации использовать материалы: 1. Менеджмент в туризме: Учебное пособие / С.С. Скобкин. - М.: Магистр: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 448 с. 2. ФЦП развития внутреннего и въездного туризма на сайте Федерального агентства по туризму
7.	Отраслевой контент, применяемый на занятии (содержание занятия)	На занятии закрепляются полученные на лекции знания терминологического характера, в частности закрепляются характеристики проекта как объекта управления.. На примерах иллюстрируется применение понятий: 1. Основные условия отнесения к проектной отдельных видов деятельности; 2. Виды проектов; 3. Проектная деятельность в туризме.
8.	Материально-техническое оборудование, применяемое на занятии	Рекомендуется использовать аудиторию, оснащенную РС и видеопроектором, доступом в сеть Интернет
9.	Хронометрированный план занятия	1. Организационная часть – 3 минуты 2. Актуализация знаний, необходимых для проведения занятия: цель и задачи практического занятия, содержание и источники теоретического материала (обзорно) – 3 минуты 3. Постановка задач практического занятия (в форме слайдов) – 1 минута 4. Планирование работы/инструктаж – 3 минуты 5. Самостоятельная работа – 20 минут 6. Результирующий этап – 5 минут 7. Оценивание результатов – 4 минуты 8. Рефлексия обучающихся – 5 минут Подведение итогов – 1 минута
10	Дидактические и оценочные материалы	1 Формирование опыта практического использования понятийного аппарата проектного управления в учебных условиях; овладение навыками оперирования формулировками, понятиями, 2.: Детализирование знаний, полученных на лекции, формирование опыта работы с дополнительными источниками информации <b>задачи поискового характера (с. 345-351 учебного пособия Менеджмент в туризме):</b>



		найдите в предлагаемых текстах формулировки понятий проект и бизнес-план. 3. Развитие познавательных способностей студентов, самостоятельности мышления в контексте решения задач поискового характера 4. Контроль освоения знаний и инструментальных умений по теме занятия. Проводится в форме опроса, устно
--	--	---

## Практическое занятие 2. (4 часа)

№п/п	Параметр характеристики практического занятия	Содержание
11	Название практического занятия	Проект как объект управления
12	Форма проведения практического занятия	Упражнения на повторение и обобщение теоретического материала; индивидуальная и групповая интерактивная учебная деятельность под руководством преподавателя; структурированная и управляемая дискуссия ( <i>репродуктивного характера</i> )
13	Декомпонированная компетенция	Знать основные определения проекта и их авторов
14	Дидактические цель и задачи	Цель: повторить и уточнить понятие «проект», закрепить знания специфики проектов. Задачи: 5. Формирование опыта практического использования понятийного аппарата проектного управления в учебных условиях; овладение навыками оперирования формулировками, понятиями, определениями; 6. Детализирование знаний, полученных на лекции, формирование опыта работы с дополнительными источниками информации; 7. Развитие познавательных способностей студентов самостоятельности мышления в контексте решения задач поискового характера 8. Контроль освоения знаний и инструментальных умений по теме занятия.
15	Критерии оценивания результатов освоения дисциплины на занятии	1. Умение корректно извлекать и использовать основную информацию из заданных теоретических, научных справочных и др. источников (0-2 балла) 2. Умение собирать, систематизировать, анализировать и грамотно использовать информацию из самостоятельно найденных источников (0-2 балла)
16	Источники отраслевого контента	Рекомендуется в качестве дополнительных источников информации использовать материалы: 3. Менеджмент в туризме: Учебное пособие / С.С. Скобкин. - М.: Магистр: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 448 с. 4. ФЦП развития внутреннего и въездного туризма на сайте Федерального агентства по туризму
17	Отраслевой контент, применяемый на занятии (содержание занятия)	На занятии закрепляются полученные на лекции знания терминологического характера, в частности закрепляются дефиниции понятия «проект». На примерах иллюстрируется применение понятий: 1. Основные признаки проектов; 2. Виды проектов; 3. Проект в туризме.
18	Материально-техническое оборудование, применяемое на занятии	Рекомендуется использовать аудиторию, оснащенную РС и видеопроектором, доступом в сеть Интернет
19	Хронометрированный план занятия	1. Организационная часть – 3 минуты 2. Актуализация знаний, необходимых для проведения занятия: цель и задачи практического занятия, содержание и источники теоретического материала



		(обзорно) – 8 минут 3. Постановка задач практического занятия (в форме слайдов) – 3 минуты 4. Планирование работы/инструктаж – 8 минут 5. Самостоятельная работа – 40 минут 6. Результирующий этап – 15 минут 7. Оценивание результатов – 5 минут 8. Рефлексия обучающихся – 5 минут Подведение итогов – 3 минуты
20	Дидактические и оценочные материалы	1. Формирование опыта практического использования понятийного аппарата проектного управления в учебных условиях; овладение навыками оперирования формулировками, понятиями, определениями <b>карточки с задачами 1-го и 2-го репродуктивного уровня: - Практическое задание 1.</b> 2.: Детализирование знаний, полученных на лекции, формирование опыта работы с дополнительными источниками информации <b>задачи поискового характера (с. 345-351 учебного пособия Менеджмент в туризме):</b> найдите в предлагаемых текстах формулировки понятий проект и бизнес-план. 3. Развитие познавательных способностей студентов, самостоятельности мышления в контексте решения задач поискового характера: <b>задачи поискового характера - Практическое задание 2.</b> 4. Контроль освоения знаний и инструментальных умений по теме занятия. Проводится в форме упражнения на поиск и корректное применение терминов и определений, письменно

Практическое задание 1: На основе анализа материалов лекции по теме 1.1. заполнить столбец «Текущие операции»

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

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

### Практическое занятие 3. (4 часа)

Форма практического занятия: выполнение аналитических упражнений и решение задач

Вид практического занятия: презентация сообщений на тему «Особенности проектов различного вида»



Тема и содержание занятия: Виды проектов.

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

Цель занятия: закрепить знания видов проектов; практические навыки: работы с учебной, научной и практической литературой по проектному управлению.

Продолжительность занятия – 4 часа.

#### Практическое занятие 4. (4 часа)

Форма практического занятия: обсуждение веб-квеста

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

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

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



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

### Веб-квест.

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

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

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

#### Компьютерные симуляции

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

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



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

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

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

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

#### Обсуждение эссе «Определение операций в управлении проектами»

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

Цель занятия: закрепить знания состава и классификации операций в управлении проектами, практические навыки: работы с учебной, научной и практической литературой по проектному управлению.

Продолжительность занятия – 4 часа.

#### **Практическое занятие 5. (4 часа)**

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

Вид практического занятия: Презентация докладов на тему «Основные элементы процесса управления проектами»

Тема и содержание занятия: Состав управления проектами.

Студент должен подготовить доклад на тему «Основные элементы процесса управления проектами». В докладе, используя материалы сети Интернет, электронных библиотечных и справочных систем, статьи в журналах и другие источники, следует представить описание определенного элемента управления проектами (по выбору студента), из числа рассмотренных в лекции по теме с обязательным приведением практических примеров.

Цель занятия: закрепить знания состава и классификации элементов процесса управления проектами.



Практические навыки: работы с учебной, научной и практической литературой по проектному управлению, навыки презентации.

Продолжительность занятия – 4 часа.

### Практическое занятие 6. (4 часа)

Форма практического занятия решение задач

Вид практического занятия: Текущий контроль №1.

Тема и содержание занятия: Жизненный цикл проекта.

Текущий контроль проводится в виде индивидуальной аудиторной контрольной работы. Студент должен заполнить матрицу следующего вида:

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

Цель занятия: контроль знаний, закрепление знания состава и особенностей элементов жизненного цикла управления проектами.

Практические навыки: индивидуальной работы.

Продолжительность занятия – 4 часа.

### Практическое занятие 7. (4 часа)

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

Вид практического занятия: Круглый стол «Перспективы управления проектами в России». Ситуационное задание по отраслевому контенту.

Тема и содержание занятия: Среда проекта.

Для круглого стола студент должен ознакомиться с предлагаемым материалом и сформулировать обоснованные ответы на следующие вопросы:

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

Ситуационное задание: Студент должен ознакомиться с содержанием проекта автотуристского кластера «Кяхта» Республики Бурятия (материалы для ознакомления представлены по адресу: <http://www.pandia.ru/text/77/153/16689.php>). На основе этого материала студент должен описать элементы окружающей среды этого проекта и их влияние на проект осуществленное или потенциальное. Студент имеет право выбрать иной проект. В этом случае студент сначала должен представить описание выбранного проекта и обоснование своего выбора.

Цель занятия: закрепить навыки анализа среды проекта.

Практические навыки: навыки индивидуальной и групповой работы.



Продолжительность занятия – 4 часа.

### Практическое занятие 8. (2 часа)

Форма практического занятия: учебно-деловая игра

Для разработки деловой игры принципиальными моментами являются определение темы и целей. Так, например, в теме могут быть отражены: характер деятельности; масштаб управления; состав инстанций и условия обстановки.

При определении целей разработчику важно ответить на несколько принципиальных вопросов:

- 1) Для чего проводится данная деловая игра?
- 2) Для какой категории обучаемых?
- 3) Чему именно следует их обучать?

4) Какие результаты должны быть достигнуты (Примеры учебных целей: «показать, как следует привлечь к выполнению конкретной задачи целый комплекс инструментов (рекламу, прессу, телевидение, деловое общение специалистов различных профилей и др.); проверить уровень подготовленности должностных лиц в определенном виде производственной деятельности и др.»).

При постановке целей необходимо различать учебные цели игры (её ставит перед собой преподаватель, руководитель игры) и цели действий её участников (студентов), которые ставятся ими, исходя из игровых ролей. Таким образом, деловая игра имеет достаточно сложную целевую систему.

Задачи преподавателя в подготовке деловой игры:

- отобрать необходимые ситуации;
- подготовить дидактический материал, карточки-задания для каждого (можно с подсказкой о характере его деятельности);
- подобрать подгруппы студентов;
- поставить задачу (проблему), по которой группа должна высказывать свою точку зрения;
- продумать предполагаемые ответы и реплики;
- проявлять к студентам интерес, постоянное внимание и т.п.

### Этапы проведения деловой игры

Этап	Содержание деятельности	Время (минуты)
1	Постановка целей, задач, формирование команд. Выбор экспертов.	3-5
2	Ознакомление с правилами деловой игры, правами и обязанностями.	15
3	<b>Выполнение заданий в паре участников</b>	10
4	Обмен информацией между парами участников в команде.	5
	Обсуждение выступления.	5
	Выступление экспертов с критериями оценки деятельности.	5
5	Обмен опытом участников деловой игры. Выступление преподавателя с научным обобщением.	10-15



	нием.	
6	Подведение итогов. Выступление экспертов.	10
	Заключение о результатах деловой игры.	

#### Правила деловой игры

- работа по изучению, анализу и обсуждению заданий в командах осуществляется в соответствии с предложенной схемой сотрудничества.
- выступление должно содержать анализ и обобщение. Ответы на предложенные вопросы должны быть аргументированными и отражать практическую значимость рассматриваемой проблемы.
- после выступления любым участником могут быть заданы вопросы на уточнение или развитие проблемы. Вопросы должны быть краткими и четкими.
- ответы на вопросы должны быть строго по существу, обоснованными и лаконичными.
- при необходимости развития и уточнения проблемы любым участником игры могут быть внесены предложения и дополнения. Они должны быть корректны и доброжелательны.

Пример прав и обязанностей участников:

#### 1) Преподаватель:

- инструктирует участников деловой игры по методике ее проведения;
- организует формирование команд, экспертов;
- руководит ходом деловой игры в соответствии с дидактическими целями и правилами деловой игры;
- вносит в учебную деятельность оперативные изменения, задает вопросы, возражает и при необходимости комментирует содержание выступлений;
- вникает в работу экспертов, участвует в подведении итогов. Способствует научному обобщению результатов;
- организует подведение итогов.

#### 2) Экспертная группа:

- оценивает деятельность участников деловой игры в соответствии с разработанными критериями;
- дорабатывает в ходе деловой игры заранее подготовленные критерии оценки деятельности команд;
- готовит заключение по оценке деятельности команд, обсуждают его с преподавателем;
- выступает с результатами оценки деятельности команд;
- распределяет по согласованию с преподавателем места между командами.

#### 3) Участники игры:

- выполняют задания и обсуждают проблемы в соответствии со схемой сотрудничества в командах;
- доброжелательно выслушивают мнения;
- готовят вопросы, дополнения;
- строго соблюдают регламент;
- активно участвуют в выступлении.

. Выводы (рефлексия). Обучение в деловых играх направлено на формирование коммуникативных умений: налаживать и поддерживать общение, направлять обсуждение во-



просов по заданному руслу, вырабатывать правильный стиль отношений. В играх формируются умения, связанные с организацией работы: правильно распределять работу, выделять наиболее важные вопросы для обсуждения, четко организовывать работу в соответствии с намеченным планом, готовить проекты документов.

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

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

#### Участники игры:

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

**Компания:** организация любого профиля, функционирующая в индустрии гостеприимства и в туристической со средней или небольшой численностью персонала. Владельцами предприятия не так давно был поставлен новый директор. Он был представлен коллективу и менеджерам фирмы. Директору предстоит провести оперативное совещание впервые.

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

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

### Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при проведении деловой игры



<b>Критерии оценки</b> Критерии оценки: владение терминологией, демонстрация владения учебным материалом по теме игры, владение методами аргументации, умение работать в группе, достижение игровых целей, (соот- ветствие роли )	<ul style="list-style-type: none"><li>– предъявление каждым студентом своего понимания проблемы;</li><li>– появление у студентов нового смысла об-суждаемой проблемы;</li><li>– использование при выработке решений рекомендуемых приемов, методов;</li><li>– не превышение лимита времени;</li><li>– наличие в решении новизны, оригиналь-ности, нестандартности;</li><li>– учет ограничений;</li><li>– рациональность принятого решения;</li><li>– отсутствие ошибок или противоречий в решении;</li><li>– техническая грамотность оформления решений;</li><li>– быстрота принятия решений;</li><li>– экспертиза решений других групп;</li><li>– аргументированность при защите своих решений;</li><li>– согласованность решения внутри группы</li></ul>
<b>Показатели оценки</b>	max - 5 баллов, min..- 2 балла
«5»	полное, обоснованное решение с соблюдением всех критериев и показателей
«4»	неполное решение в зависимости от следующих фак-торов: <ul style="list-style-type: none"><li>– превышение лимита времени;</li><li>– отсутствие учета ограничений;</li><li>– не рациональность принятого решения;</li><li>– наличие не грубых ошибок или противо-речий в решении;</li><li>– отсутствие технической грамотности в оформлении решений;</li><li>– недочеты при аргументации решений</li></ul>
«3»	неполное решение в зависимости от следующих фак-торов: <ul style="list-style-type: none"><li>– превышение лимита времени;</li><li>– отсутствие учета ограничений;</li><li>– не рациональность принятого решения;</li><li>– наличие грубых ошибок или противоре-чий в решении;</li><li>– отсутствие технической грамотности в оформлении решений;</li><li>– слабая аргументация решений;</li><li>– не рациональность принятого решения</li></ul>
«2»	неполное решение при отсутствии соблюдения всех критериев и показателей

Продолжительность занятия – 2 часа.

### Практическое занятие 9. (2 часа)

Форма практического занятия: выполнение практических заданий

Вид практического занятия: Дискуссия «Ключевые аспекты управления программой и портфелем проектов»

Тема и содержание занятия: Стратегия компании и формирование программ и портфеля проектов.

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

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

Цель занятия: закрепить навыки управления программой и портфелем проектов.

Практические навыки: навыки индивидуальной и групповой работы.

Продолжительность занятия – 2 часа.

### Практическое занятие 10. (2 часа)

Форма практического занятия: презентация проекта

Вид практического занятия: Текущий контроль №2. Тестирование по темам 1 модуля

Тема и содержание занятия: Развитие технологии аутсорсинга.

Студентам предлагается решить тестовое задание по темам 1 модуля дисциплины.

Цель занятия: закрепить знания по темам 1 модуля дисциплины.

Практические навыки: навыки индивидуальной работы.

Продолжительность занятия – 2 часа.

### Практическое занятие 11. (2 часа)

Форма практического занятия: семинар-исследование

Вид практического занятия: решение практических заданий

Тема и содержание занятия: Методы управления содержанием проекта.

Решить задачи:

#### Задача 1.

На основе динамики показателей оценить эффективность и уровень проекта, исходя из следующих данных:

Таблица

№ п/п		I год	II год
1.	Себестоимость услуг (продукции), тыс. руб., в т.ч. расходы на оплату труда	2800 920	3200 1200
2.	Среднесписочная численность работающих, чел.	12	13



3.	Фондовооруженность, тыс. руб.	32	38
4.	Выработка, на 1 работающего, тыс. руб.	375	378,5

Составить таблицу показателей и рассчитать абсолютное их изменение и относительное (темп роста и темп прироста). Сделать выводы.

**Задача 2.**

Определить основные показатели проекта, оценить динамику его показателей и эффективность. Сделать выводы

№ п/п		1 год	2 год
1.	Материальные затраты, тыс. руб.	1200	1400
2.	Стоимость оборудования, тыс. руб.	540	650
3.	Расходы на рекламу и маркетинг, тыс.руб.	200	200
4.	Аренда, тыс. руб.	100	100
5.	Сумма процентов за кредит, тыс.руб.	-	30
6.	Оплата труда рабочих, тыс. руб.	800	1000
7.	Оплата труда специалистов, тыс. руб.	500	620
8.	Коммунальные услуги, тыс. руб.	50	50
9.	Прочие расходы, тыс. руб.	80	90
10.	Прибыль на 1 руб. реализации, коп.	23	24
11.	Срок полезного действия оборудования, лет	6	5

Цель занятия: отработать навыки группировки работ при планировании проекта.

Практические навыки: навыки планирования содержания проекта.

Продолжительность занятия – 2 часа.

**Практическое занятие 12. (4 часа)**

Форма практического занятия: решение практических заданий

Вид практического занятия: решение практических заданий

Тема и содержание занятия: Подходы к управлению длительностью проекта.

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

Цель занятия: отработать навыки управления длительностью проекта.

Практические навыки: навыки использования современных информационных технологий.

Продолжительность занятия – 4 часа.



### **Практическое занятие 13. (6 часов)**

Форма практического занятия: решение задач

Вид практического занятия: Практические задания по расчету стоимости работ в проекте. Решение задач по оценке инвестиционных и финансовых проектов.

Тема и содержание занятия: Основы управления стоимостью проекта.

Задание 1: Согласно представленным преподавателем данным по методу EVA проведите анализ эффективности проекта.

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

Цель занятия: отработать навыки расчета стоимости проекта.

Практические навыки: навыки использования современных методов управления стоимостью проекта.

Продолжительность занятия – 6 часов.

### **Практическое занятие 14. (6 часов)**

Форма практического занятия: Case- studies

Вид практического занятия: Практические задания по управлению персоналом проекта - Текущий контроль №1 по модулю 2

Тема и содержание занятия: Основы управления стоимостью проекта.

Задание 1: С учетом материалов лекции, изучите предложенную диаграмму RACI и опишите взаимосвязи между пятью участниками одного из пакетов проекта. Постройте организационную структуру. Как ее можно усовершенствовать, если возможно сократить одного сотрудника? И как тогда будет выглядеть диаграмма RACI?

Задание 2: По ситуации, описанной преподавателем:

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

Цель занятия: контроль знаний.

Практические навыки: навыки использования современных методов управления персоналом проекта.

Продолжительность занятия – 6 часов.

### **Практическое занятие 15. (6 часов)**

Форма практического занятия: Case- studies

Вид практического занятия: Вид практического занятия: Дискуссия «Роли инвестора»

Тема и содержание занятия: Участники проекта.

Дискуссия проводится по результатам решения ситуационных задач.

Ситуационная задача 1: Студент должен ознакомиться с содержанием проекта автотуристского кластера «Кяхта» Республики Бурятия (материалы для ознакомления представлены по адресу: <http://www.pandia.ru/text/77/153/16689.php>). На основе этого материала студент должен описать состав участников проекта и с учетом лекционного материала по теме 1.7. классифицировать их. Студент имеет право выбрать иной проект. В этом случае студент сначала должен представить описание выбранного проекта и обоснование своего выбора.



Ситуационная задача 2: Студент должен ознакомиться с предлагаемым материалом и сформулировать обоснованные ответы на следующие вопросы:

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

Цель занятия: закрепить навыки анализа участников проекта.

Практические навыки: навыки индивидуальной и групповой работы.

Продолжительность занятия – 6 часов.

#### **Практическое занятие 16. (4 часа)**

Форма практического занятия: Case- studies

Вид практического занятия: Текущий контроль №2.

Тема и содержание занятия: Формирование системы коммуникаций проекта.

Используя материалы лекции, постройте соответствующие схеме зависимости входов, методов и выходов из процесса управления коммуникациями проекта.

Цель занятия: контроль знаний.

Практические навыки: навыки управления коммуникациями проекта.

Продолжительность занятия – 4 часа.

#### **Практическое занятие 17. (4 часа)**

Форма практического занятия: Case- studies

Вид практического занятия: Решение ситуационных и аналитических задач, решение практических задач по управлению рисками проекта

Тема и содержание занятия: Подходы к управлению качеством проекта.

На основе данных, представленных преподавателем и описания ситуации, студентам даются задания:

1. Составьте перечень факторов среды проекта, которые являются ключевыми для управления качеством проекта
2. Проведите анализ инструментария управления качеством
3. Определите, каким образом управление качеством влияет на управление содержанием проекта

Задание выполняется в группах.

Цель занятия: закрепление навыков управления качеством проекта.

Практические навыки: навыки командной работы.

Тема и содержание занятия: Методы управления рисками проекта.

Задание выполняется в группах. Рассмотрите представленную диаграмму дерева решений, опишите логику ее построения и подтвердите (опровергните) сделанный в ней вывод.

Тестирование.

Цель занятия: закрепление навыков управления рисками проекта и контроль знаний.

Практические навыки: навыки анализа рисков проекта.

Продолжительность занятия – 4 часа.

#### **Практическое занятие 18. (4 часа)**

Форма практического занятия: Презентация проектов

Вид занятия: Презентация групповых проектов по определенной тематике.

Цель: закрепление практических навыков работы с учебной, научной и практической литературой по проектному управлению; навыков индивидуальной и групповой ра-





боты; навыков расчета стоимости проекта, управления коммуникациями проекта; знания особенностей материально-технического обеспечения проекта в туристической индустрии; умений использования современных информационных технологий в управлении временем проекта, применения современных методов управления персоналом проекта, анализа рисков проекта.

### **Заочная форма обучения**

#### **5 семестр**

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

Трудоемкость – 1 час.

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

Трудоемкость – 1 час.

Практическое занятие 3 по теме Планирование проекта.

Трудоемкость – 1 час.

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

Трудоемкость – 1 час

Практическое занятие 5 по теме Управление временем проекта

Трудоемкость – 1 час

Практическое занятие 6 по теме. Управление рисками проекта

Трудоемкость – 1 час

Практическое занятие 7 по теме Контроль и регулирование проекта

Трудоемкость – 1 час

Практическое занятие 8 – защита групповых проектов

Трудоемкость – 1 час

### **Заочная форма обучения**

#### **6 семестр**

Практическое занятие 1 по теме Основы управления качеством

Трудоемкость – 1 час.

Практическое занятие 2 по теме Коммуникации с потребителем

Трудоемкость – 1 час

Практическое занятие 3 по теме Управление ресурсами

Трудоемкость – 1 час

Практическое занятие 4 по теме Проектирование сервиса.

Трудоемкость – 1 час

Практическое занятие 5 по теме Планирование оптимального сервиса.

Трудоемкость – 1 час



Практическое занятие 6 - Защита группового (индивидуального) проекта..  
Трудоемкость – 1 час

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

### **8.1. Основная литература**

1. Алиев, А. Т. Управление инвестиционным портфелем : учебное пособие / А. Т. Алиев, К. В. Сомик. — 3-е изд., стер. — Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2020. — 158 с. - ISBN 978-5-394-03765-8. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1092978>
2. Тихомирова, О. Г. Управление проектами: практикум : учебное пособие / О.Г. Тихомирова. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 273 с - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1221080>
3. Управление инвестиционной привлекательностью организации : учебник / Г.Д. Антонов, О.П. Иванова, В.М. Тумин, И.С. Антонова. — Москва : ИНФРА-М, 2018. — 223 с. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/915925>

### **8.2. Дополнительная литература**

1. Управление проектами в области социального предпринимательства: Учебное пособие / Благоев Ю.Е. - СПб:СПбГУ, 2017. - 164 с.: ISBN 978-5-288-05719-9. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1001420>
2. Ильин, В. В. По ту сторону проектов. Записки консультанта : практическое руководство/ В. В. Ильин. — 4-е изд. — Москва : Лаборатория знаний, 2020. — 379 с. — (Проекты, программы, портфели). — ISBN 978-5-00101-766-0. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1094839>

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

[www.sovnet.ru](http://www.sovnet.ru) - Российская ассоциация управления проектами.  
[www.projectmanagement.ru](http://www.projectmanagement.ru) - Управление проектами. М.: ГК ЛАНИТ  
Электронная библиотечная система Book.ru: <http://www.book.ru/>  
Электронная библиотека диссертаций Российской Государственной библиотеки: <http://diss.rsl.ru/>  
"Университетская библиотека": <http://www.biblioclub.ru/>  
Научная электронная библиотека e-library: <http://www.e-library.ru/>  
Университетская информационная система России (УИС России): <http://uisrussia.msu.ru/>  
Электронный ресурс издательства Springer: <http://www.springerlink.com/>  
Единое окно доступа к образовательным ресурсам: <http://window.edu.ru/>  
Электронная библиотека IQlib: <http://www.iqlib.ru/>  
Электронная библиотека <http://www.znanium.com/>

### **8.4. Перечень информационных технологий.**

Microsoft Office Professional - в т.ч. Microsoft Word, Microsoft Power Point.

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



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

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

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

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

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

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

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

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



приобретение и углубление знаний, реализация воспитательной, практической и методологической функции при изучении темы занятия.

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

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

Дисциплина содержит ряд кейсов, демонстрирующих ее применение в разных аспектах туристской отрасли. Кейсы будут включать:

- Отрасль авиаперевозок
- Гостиничные сети и независимые, несетевые гостиницы
- Курорты, включая пляжные и горнолыжные
- Управление культурно-историческим наследием
- Туроператоры и турагенты
- Специальные виды туризма, такие как спортивный, природный и спа туризм и т.п.
- Прокат автомобилей (включая предоставление автомобилей с водителями).

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

Основными задачами самостоятельной работы обучающихся являются:

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

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

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

Самостоятельная работа является обязательной для каждого обучающегося.



### **Формы самостоятельной работы**

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

Самостоятельная работа студента предусматривает следующие виды работ:

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

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

### **Творческие работы**

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

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

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

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

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

*Задание на организацию взаимодействия в сети:*

- обсуждение состоявшейся или предстоящей лекции в списке рассылки группы;
- работа в списках рассылки;
- общение в синхронной телеконференции (чате) со специалистами или студентами других групп или вузов, изучающих данную тему;
- обсуждение возникающих проблем в отсроченной телеконференции;
- консультации с преподавателем и другими студентами через отсроченную телеконференцию;



консультации со специалистами через электронную почту.

*Выполнение проектов:*

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

разработка и проведение собственных проектов.

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

**Веб-квест**

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

*Задания по созданию веб-страниц*

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

*Компьютерные симуляции*

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

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



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

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

При изучении дисциплины «Управление проектами в туризме гостеприимстве» рекомендуется использовать три основных **типа обучающих симуляций**: симуляции, развивающие быстроту ответной реакции;

симуляции, помогающие развить способность решать профессиональные задачи;

симуляции, направленные на выработку способности оценивать полученную информацию и соответственно распоряжаться ею.

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

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

Учебные занятия по дисциплине проводятся в следующих оборудованных учебных кабинетах, оснащенных соответствующим оборудованием

Вид учебных занятий по дисциплине	Наименование оборудованных учебных кабинетов, объектов для проведения практических занятий с перечнем основного оборудования	Приспособленность помещений для использования инвалидами и лицами с ОВЗ
Занятия лекционного типа	Учебная аудитория. Специализированная учебная мебель. ТСО: Переносное видеопроекционное оборудование. Доска. Лицензионное программное обеспечение: в соответствии с рабочей программой.	Нет
Занятия семинарского типа	Учебная аудитория. Специализированная учебная мебель. ТСО: Переносное видеопроекционное оборудование. Доска. Лицензионное программное обеспечение: в соответствии с рабочей программой.	Нет
Учебная аудито-	Специализированная учебная мебель.	Специализированные ра-



рия для групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации	ТСО: Видеопроекторное оборудование. Автоматизированные рабочие места студентов с возможностью выхода в информационно-телекоммуникационную сеть «Интернет». Интерактивная доска. Лицензионное программное обеспечение: в соответствии с рабочей программой.	бочие места, одноместные парты, расширенные проходы между рядами, звукоусиливающая аппаратура, электронные видеоувеличители, переносная индукционная петля, пандус, клавиатура со шрифтом Брайля.
Самостоятельная работа обучающихся	Специализированная учебная мебель. ТСО: Видеопроекторное оборудование. Автоматизированные рабочие места студентов с возможностью выхода в информационно-телекоммуникационную сеть "Интернет". Доска. Лицензионное программное обеспечение: в соответствии с рабочей программой.	Специализированные рабочие места, одноместные парты, расширенные проходы между рядами, звукоусиливающая аппаратура, электронные видеоувеличители, переносная индукционная петля, пандус, клавиатура со шрифтом Брайля.
Самостоятельная работа обучающихся	Интерактивный компьютерный класс. Помещение для самостоятельной работы. Специализированная учебная мебель. ТСО: Видеопроекторное оборудование. Автоматизированные рабочие места студентов с возможностью выхода в информационно-телекоммуникационную сеть «Интернет». Интерактивная доска. Лицензионное программное обеспечение: в соответствии с рабочей программой.	Специализированные рабочие места, одноместные парты, расширенные проходы между рядами, звукоусиливающая аппаратура, электронные видеоувеличители, переносная индукционная петля, пандус, клавиатура со шрифтом Брайля.
Самостоятельная работа обучающихся	Научно-техническая библиотека. Читальный зал. Помещение для самостоятельной работы. Специализированная учебная мебель. Автоматизированные рабочие места студентов с возможностью выхода в информационно-телекоммуникационную сеть «Интернет». Интерактивная доска. Лицензионное программное обеспечение: в соответствии с рабочей программой.	Нет