



**УТВЕРЖДЕНО:**  
Советом Высшей школы бизнеса,  
менеджмента и права  
Протокол № 3 от «20» октября 2022 г.

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

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

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

**Квалификация: *магистр*  
Год начала подготовки 2023**

**Разработчик (и):**

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

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

должность	ученая степень и звание, ФИО
<i>Директор высшей школы бизнеса, менеджмента и права</i>	<i>д.э.н., доцент Виноградова М.В.</i>



## 1. Аннотация рабочей программы дисциплины (модуля)

Дисциплина «Проектно-ориентированное управление бизнес-процессами» относится к элективным дисциплинам, части формируемой участниками образовательных отношений программы магистратуры 38.04.02 Менеджмент.

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

Дисциплина направлена на формирование следующих компетенций выпускника:

**ПК-1.** Способен применять проектный подход к развитию инновационных направлений деятельности организаций на основе результатов управленческого анализа, в части

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

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

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

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

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

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

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

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

Первый раздел «Теоретические и практические аспекты проектно-ориентированного управления бизнес-процессами» охватывает круг вопросов, связанных с определением бизнес-процессов, подходов к их формализации и управлению, форм и методов проектно-ориентированного управления вообще и бизнес-процессами, в частности, изучением особенностей проектно-ориентированного управления бизнес-процессами на различных уровнях (микро, мезо и макро), инжиниринг и реинжиниринг бизнес-процессов.

Второй раздел «Практика внедрения и использования проектно-ориентированного управления бизнес-процессами» предполагает изучение и овладение умениями и навыками проектно-ориентированного управления бизнес-процессами предприятия, отрасли, экономики, а также вопросов разработки проектов и программ в процессе управления предприятием (отраслью, экономикой), в том числе программ организационного развития и изменений, стратегий проектно-ориентированного управления бизнес-процессами, а также охватывает вопросы автоматизации управления бизнес-процессами и проектами на предприятии. Данный раздел предусматривает овладение навыками использования различных инструментов, методов и методик



проектно-ориентированного управления бизнес-процессами различного уровня процессной и функциональной направленности.

Общая трудоемкость освоения дисциплины составляет 8 зачетных единиц, 288 часа.

*Для очной формы обучения.*

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

Промежуточная аттестация – 2 семестр, экзамен – 2 часа,

*Для заочной формы обучения*

Во втором семестре проведение учебных занятий следующих видов: лекций (2 часа), самостоятельная работа студентов – 34 часа; в 3 семестре: лекций – 10 часов, практических занятий (14 часов) в форме семинаров - заслушиваний и обсуждений докладов с презентациями, индивидуальных и групповых проектов, самостоятельная работа обучающихся (224 часа), групповые и индивидуальные консультации (2 часа).

Формы текущей аттестации – решение и составление кейс-заданий, тестирование, выполнение мини-проекта.

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

№ пп	Индекс компетенции	Планируемые результаты обучения (компетенции или ее индикатора)
1	ПК-1	Способен применять проектный подход к развитию инновационных направлений деятельности организаций на основе результатов управленческого анализа <b>ПК 1.2.</b> Использует методы и стандарты управления проектами на основе анализа базовых компонентов систем управления проектами, их соотношения и взаимосвязей
2	ПК-3	Способен применять методики планирования, проектно-целевого подхода и бюджетирования в процессе разработке проектов на основе структурной декомпозиции их содержания, исходя из их целей, ограничений и рисков в различных предметных областях и сферах деятельности <b>ПК-3.1.</b> Обосновывает ресурсное обеспечение проектов с использованием методики планирования, проектно-целевого подхода и бюджетирования в различных предметных областях и сферах деятельности <b>ПК-3.2.</b> Обосновывает маркетинговое, правовое и информационное обеспечение проектов в различных предметных областях и сферах деятельности <b>ПК-3.3.</b> Выявляет и оценивает степень (уровень) риска проектов в различных предметных областях и сферах деятельности
3	ПК-4	Способен реализовывать разработанные проекты и управлять их эффективностью <b>ПК 4.2</b> Готов к управлению рисками реализации проектов с



№ пп	Индекс компетенции	Планируемые результаты обучения (компетенции или ее индикатора)
		использованием принципов, методов, программных инструментов и системного анализа

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

Дисциплина «Проектно-ориентированное управление бизнес-процессами» относится к элективным дисциплинам, части формируемой участниками образовательных отношений программы магистратуры 38.04.02 Менеджмент. Продолжение формирования компетенций осуществляется при изучении дисциплин: «Стратегическое планирование и прогнозирование», «Управление развитием организации и проектирование бизнеса», «Качественные и количественные методы разработки и принятия управленческих решений».

### 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 8/288 зачетных единиц/ акад.часов.

(1 зачетная единица соответствует 36 академическим часам)

#### Для очной формы обучения:

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

#### Для заочной формы обучения:

№ п/п	Виды учебной деятельности	Всего	Семестры	
			2	3
<b>1</b>	<b>Контактная работа обучающихся с преподавателем</b>	<b>30</b>	<b>2</b>	<b>28</b>
	в том числе:	-	-	
1.1	Занятия лекционного типа	12	2	10
1.2	Занятия семинарского типа, в том числе:	14	-	14



	Семинары			
	Лабораторные работы			
	Практические занятия	14	-	14
<b>1.3</b>	<b>Консультации</b>	<b>2</b>	<b>-</b>	<b>2</b>
<b>1.4</b>	<b>Форма промежуточной аттестации (зачет, экзамен)</b>	<b>2</b>		<b>2 экзамен</b>
<b>3</b>	<b>Самостоятельная работа обучающихся</b>	<b>258</b>	<b>34</b>	<b>224</b>
<b>4</b>	<b>Общая трудоемкость , час</b>	<b>288</b>	<b>36</b>	<b>252</b>
	<b>з.е.</b>	<b>8</b>	<b>1</b>	<b>7</b>



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

**Для очной формы обучения:**

**2 семестр**

Период	Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРС	Виды учебных занятий и формы их проведения											
			Контактная работа обучающихся с преподавателем							Консультации, акад. часов	Форма проведения консультации	СРС, акад. часов	Форма проведения СРС	
			Лекции, акад. часов	Форма проведения лекции	Практическое занятие	Форма проведения занятия	Семинары, акад. часов	Форма проведения семинара	Лабораторные работы, акад. часов					
Период	1. Теоретические и практические аспекты проектно-ориентированного управления бизнес-процессами	1.1. Современные теоретические представления о бизнес-процессе	2	лекция			2	Обсуждение докладов	-	-			24	Подготовка докладов и презентаций к семинару
		1.2. Бизнес-процесс в контексте процессно-ориентированных методов управления	2	Лекция			4	Обсуждение докладов, решение практических задач	-	-			26	Подготовка докладов по теме занятия, решение практических задач, кейсов



Период	Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРС	Виды учебных занятий и формы их проведения											
			Контактная работа обучающихся с преподавателем							Консультации, акад. часов	Форма проведения консультации	СРС, акад. часов	Форма проведения СРС	
			Лекции, акад. часов	Форма проведения лекции	Практическое занятие	Форма проведения занятия	Семинары, акад. часов	Форма проведения семинара	Лабораторные работы, акад. часов					Форма проведения лабораторной работы
		1.3. Форматы описания и моделирование бизнес-процессов	2	Лекция			4	Обсуждение докладов, решение практических задач	-	-			24	Подготовка докладов по теме занятия, решение практических задач и кейсов
		1.4. Инжиниринг и реинжиниринг бизнес-процессов на предприятии	2	Лекция			2	Обсуждение докладов, решение практических задач					26	Подготовка докладов по теме занятия, решение практических задач, кейсов



Период	Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРС	Виды учебных занятий и формы их проведения											
			Контактная работа обучающихся с преподавателем							Консультации, акад. часов	Форма проведения консультации	СРС, акад. часов	Форма проведения СРС	
			Лекции, акад. часов	Форма проведения лекции	Практическое занятие	Форма проведения занятия	Семинары, акад. часов	Форма проведения семинара	Лабораторные работы, акад. часов					Форма проведения лабораторной работы
		1.5. Система сбалансированных показателей бизнес-процессов	2	Лекция			2	Обсуждение докладов, решение практических задач	-	-			24	Подготовка докладов, решение практических задач и кейсов
	2. Практика внедрения и использования проектно-ориентированного	2.1. Пути оптимизации бизнес-процессов предприятия	2	Лекция			4	Обсуждение докладов, решение кейсов, практических задач	-	-	-	-	24	Подготовка докладов и презентаций, решение практических задач





Период	Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРС	Виды учебных занятий и формы их проведения										
			Контактная работа обучающихся с преподавателем							Консультации, акад. часов	Форма проведения консультации	СРС, акад. часов	Форма проведения СРС
			Лекции, акад. часов	Форма проведения лекции	Практическое занятие	Форма проведения занятия	Семинары, акад. часов	Форма проведения семинара	Лабораторные работы, акад. часов				
управления бизнес-процессами	2.2. Проекты управления развитием бизнес-процессов	2	Лекция			4	Практикующее упражнение, решение кейсов	-	-	-	-	24	Подготовка к решению задач, подготовка к выполнению группового проекта
	2.3. Технико-экономическое обоснование проектирования бизнес-процессов и оценка рисков	2	лекция		-	4	Обсуждение докладов, решение практических задач	-	-	-	-	28	Подготовка к решению задач, подготовка индивидуального проекта



Период	Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРС	Виды учебных занятий и формы их проведения										
			Контактная работа обучающихся с преподавателем							Консультации, акад. часов	Форма проведения консультации	СРС, акад. часов	Форма проведения СРС
			Лекции, акад. часов	Форма проведения лекции	Практическое занятие	Форма проведения занятия	Семинары, акад. часов	Форма проведения семинара	Лабораторные работы, акад. часов				
		2.4. Государственно-частное партнерство как инструмент проектно-ориентированного управления	2	лекция	2	Практикующее упражнение, решение кейсов	-	-	-	-	28	Подготовка к решению задач, подготовка индивидуального проекта	
		2.5. Автоматизированные системы управления проектами развития бизнес-процессов	2	лекция	2	Практикующее упражнение, решение кейсов	-	-	-	-	28	Подготовка к решению задач, подготовка индивидуального проекта	
		Текущий контроль	Контрольная точка 1 – решение кейсов, Контрольная точка 2 – составление кейсов, Контрольная точка 3 - тестирование, Контрольная точка 4 – мини-проект										



Период	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРС	Виды учебных занятий и формы их проведения									
		Контактная работа обучающихся с преподавателем							Консультации, акад. часов	Форма проведения консультации	СРС, акад. часов
ер недели семестра	Наименование раздела	Лекции, акад. часов	Форма проведения лекции	Практическое занятие	Форма проведения занятия	Семинары, акад. часов	Форма проведения семинара	Лабораторные работы, акад. часов			
		Промежуточный контроль – 2 часа, экзамен									

Для заочной формы обучения:  
2,3 семестр

Период	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРС	Виды учебных занятий и формы их проведения									
		Контактная работа обучающихся с преподавателем							Консультации, акад. часов	Форма проведения консультации	СРС, акад. часов
ер недели семестра	Наименование раздела	Лекции, акад. часов	Форма проведения лекции	Практическое занятие	Форма проведения занятия	Семинары, акад. часов	Форма проведения семинара	Лабораторные работы, акад. часов			



Период	Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРС	Виды учебных занятий и формы их проведения										
			Контактная работа обучающихся с преподавателем							Консультации, акад. часов	Форма проведения консультации	СРС, акад. часов	Форма проведения СРС
			Лекции, акад. часов	Форма проведения лекции	Практическое занятие	Форма проведения занятия	Семинары, акад. часов	Форма проведения семинара	Лабораторные работы, акад. часов				
1. Теоретические и практические аспекты проектно-ориентированного управления бизнес-процессами	1.1. Современные теоретические представления о бизнес-процессе	2	лекция					-	-			34	Подготовка докладов и презентаций к семинару
	1.2. Бизнес-процесс в контексте процессно-ориентированных методов управления	1	Лекция			1	Обсуждение докладов, решение практических задач	-	-			26	Подготовка докладов по теме занятия, решение практических задач, кейсов



Период	Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРС	Виды учебных занятий и формы их проведения											
			Контактная работа обучающихся с преподавателем							Консультации, акад. часов	Форма проведения консультации	СРС, акад. часов	Форма проведения СРС	
			Лекции, акад. часов	Форма проведения лекции	Практическое занятие	Форма проведения занятия	Семинары, акад. часов	Форма проведения семинара	Лабораторные работы, акад. часов					Форма проведения лабораторной работы
		1.3. Форматы описания и моделирование бизнес-процессов	2	Лекция			2	Обсуждение докладов, решение практических задач	-	-			24	Подготовка докладов по теме занятия, решение практических задач и кейсов
		1.4. Инжиниринг и реинжиниринг бизнес-процессов на предприятии	1	Лекция			1	Обсуждение докладов, решение практических задач					26	Подготовка докладов по теме занятия, решение практических задач, кейсов



Период	Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРС	Виды учебных занятий и формы их проведения											
			Контактная работа обучающихся с преподавателем							Консультации, акад. часов	Форма проведения консультации	СРС, акад. часов	Форма проведения СРС	
			Лекции, акад. часов	Форма проведения лекции	Практическое занятие	Форма проведения занятия	Семинары, акад. часов	Форма проведения семинара	Лабораторные работы, акад. часов					Форма проведения лабораторной работы
		1.5. Система сбалансированных показателей бизнес-процессов	1	Лекция			1	Обсуждение докладов, решение практических задач	-	-			24	Подготовка докладов, решение практических задач и кейсов
	2. Практика внедрения и использования проектно-ориентированного	2.1. Пути оптимизации бизнес-процессов предприятия	1	Лекция			2	Обсуждение докладов, решение кейсов, практических задач	-	-	-	-	24	Подготовка докладов и презентаций, решение практических задач



Период	Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРС	Виды учебных занятий и формы их проведения										
			Контактная работа обучающихся с преподавателем							Консультации, акад. часов	Форма проведения консультации	СРС, акад. часов	Форма проведения СРС
			Лекции, акад. часов	Форма проведения лекции	Практическое занятие	Форма проведения занятия	Семинары, акад. часов	Форма проведения семинара	Лабораторные работы, акад. часов				
управления бизнес-процессами	2.2. Проекты управления развитием бизнес-процессов	1	Лекция			1	Практикующее упражнение, решение кейсов	-	-	-	-	24	Подготовка к решению задач, подготовка к выполнению группового проекта
	2.3. Технико-экономическое обоснование проектирования бизнес-процессов и оценка рисков	1	лекция		-	2	Обсуждение докладов, решение практических задач	-	-	-	-	28	Подготовка к решению задач, подготовка индивидуального проекта



Период	Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРС	Виды учебных занятий и формы их проведения										
			Контактная работа обучающихся с преподавателем							Консультации, акад. часов	Форма проведения консультации	СРС, акад. часов	Форма проведения СРС
			Лекции, акад. часов	Форма проведения лекции	Практическое занятие	Форма проведения занятия	Семинары, акад. часов	Форма проведения семинара	Лабораторные работы, акад. часов				
		2.4. Государственно-частное партнерство как инструмент проектно-ориентированного управления	1	лекция	2	Практикующее упражнение, решение кейсов	-	-	-	-	24	Подготовка к решению задач, подготовка индивидуального проекта	
		2.5. Автоматизированные системы управления проектами развития бизнес-процессов	1	лекция	2	Практикующее упражнение, решение кейсов	-	-	-	-	24	Подготовка к решению задач, подготовка индивидуального проекта	
		Текущий контроль	Контрольная точка 1 – решение кейсов, Контрольная точка 2 – составление кейсов, Контрольная точка 3 - тестирование, Контрольная точка 4 – мини-проект										
			Промежуточный контроль – 2 часа, экзамен										





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

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

№ п/п	Тема, трудоемкость в акад.ч.	Учебно-методическое обеспечение
1 Теоретические и практические аспекты проектно-ориентированного управления бизнес-процессами	<p><b>Раздел 1. Теоретические и практические аспекты проектно-ориентированного управления бизнес-процессами</b></p> <p>1.1 Современные теоретические представления о бизнес-процессе Очная/заочная- 28/34</p> <p>1.2. Бизнес-процесс в контексте процессно-ориентированных методов управления Очная/заочная -32/26</p> <p>1.3. Форматы описания и моделирование бизнес-процессов Очная/заочная -30/24</p> <p>1.4. Инжиниринг и реинжиниринг бизнес-процессов на предприятии Очная/заочная -28/26</p> <p>1.5. Система сбалансированных показателей бизнес-процессов Очная/заочная -28/24</p>	<p>1. Бизнес-процессы: Регламентация и управление: Учебник / В.Г. Елиферов, В.В. Репин; Институт экономики и финансов "Синергия". - М.: ИНФРА-М, 2023. - 319 с. - (Учебники для программы MBA). ISBN 5-16-001825-5. . ЭБС Znanium.com. Режим доступа: <a href="https://znanium.com/catalog/product/1907029">https://znanium.com/catalog/product/1907029</a></p> <p>2. Маслевич, Т. П. Управление бизнес-процессами: от теории к практике : учебное пособие / Т.П. Маслевич. — М. : ИНФРА-М, 2023. — 206 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. - ISBN 978-5-16-015484-8. ЭБС Znanium.com. Режим доступа: <a href="https://znanium.com/catalog/product/1911501">https://znanium.com/catalog/product/1911501</a></p> <p>3. Свод знаний по управлению бизнес-процессами: BPM СВОК 4.0 : практическое руководство / Т. Бенедикт, М. Кирхмер, М. Шарсиг [и др.] ; под. ред. А. А. Белайчука. – М. : Альпина Паблишер, 2022. - 504 с. - ISBN 978-5-9614-7207-3. ЭБС Znanium.com. Режим доступа: <a href="https://znanium.com/catalog/product/1905842">https://znanium.com/catalog/product/1905842</a></p> <p>4. Шёнталер, Ф. Бизнес-процессы: языки моделирования, методы, инструменты : практическое руководство / Франк Шёнталер, Готфрид Фоссен, Андреас Обервайс, Томас Карле ; пер. с нем. – М. : Альпина Паблишер, 2019. - 264 с. - ISBN 978-5-96142-482-9. - Текст : электронный. - ЭБС Znanium.com. Режим доступа: <a href="https://znanium.com/catalog/product/1078471">https://znanium.com/catalog/product/1078471</a></p> <p>5. Назарова, О. Б. Моделирование бизнес-процессов : учебное пособие / О. Б. Назарова, О. Е. Масленникова. - 2-е изд., испр. и доп. – М. : ФЛИНТА, 2017. - 261 с. - ISBN 978-5-9765-3700-2. - ЭБС Znanium.com. Режим доступа: <a href="https://znanium.com/catalog/product/1860029">https://znanium.com/catalog/product/1860029</a></p> <p>6. Золотухина, Е. Б. Моделирование</p>



		<p>бизнес-процессов : Конспект лекций / Золотухина Е.Б., Красникова С.А., Вишня А.С. – М. :КУРС, НИЦ ИНФРА-М, 2017. - 79 с. ISBN 978-5-906818-12-6. - ЭБС Znanium.com. Режим доступа: <a href="https://znanium.com/catalog/product/767202">https://znanium.com/catalog/product/767202</a></p> <p>7. Богданова, Е. Н. Комплексный анализ и моделирование бизнес-процессов производственного предприятия : учебное пособие / Е.Н. Богданова, О.И. Бедердинова. — М. : ИНФРА-М, 2022. — 90 с. — (Высшее образование: Магистратура). - ISBN 978-5-16-111149-9. - ЭБС Znanium.com. Режим доступа: <a href="https://znanium.com/catalog/product/1913571">https://znanium.com/catalog/product/1913571</a></p> <p>8. Савон, Д. Ю. Управление проектами : учебник / Д. Ю. Савон, Т. О. Толстых. – М. : Издательский Дом НИТУ «МИСиС», 2022. - 167 с. - ISBN 978-5-907560-14-7. - ЭБС Znanium.com. Режим доступа: <a href="https://znanium.com/catalog/product/1914826">https://znanium.com/catalog/product/1914826</a></p> <p>9. Павлов, А. Н. Эффективное управление проектами на основе стандартов PMI PMBOK® 7th Edition и PMBOK® 6th Edition : учебное пособие / А. Н. Павлов. – М: Лаборатория знаний, 2023. - 371 с. - (Проекты, программы, портфели). - ISBN 978-5-93208-611-7. - ЭБС Znanium.com. Режим доступа: <a href="https://znanium.com/catalog/product/1987486">https://znanium.com/catalog/product/1987486</a></p>
<b>2. Практика внедрения и использования проектно-ориентированного управления бизнес-процессами</b>	<b>Раздел 2. Практика внедрения и использования проектно-ориентированного управления бизнес-процессами</b>  2.1. Пути оптимизации бизнес-процессов предприятия Очная/заочная -30/24  2.2. Проекты управления развитием бизнес-процессов Очная/заочная -30/24	<p>1 Бизнес-процессы: Регламентация и управление: Учебник / В.Г. Елиферов, В.В. Репин; Институт экономики и финансов "Синергия". - М.: ИНФРА-М, 2023. - 319 с. - (Учебники для программы МВА). ISBN 5-16-001825-5. . ЭБС Znanium.com. Режим доступа: <a href="https://znanium.com/catalog/product/1907029">https://znanium.com/catalog/product/1907029</a></p> <p>2. Маслевич, Т. П. Управление бизнес-процессами: от теории к практике : учебное пособие / Т.П. Маслевич. — М. : ИНФРА-М, 2023. — 206 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. - ISBN 978-5-16-015484-8. ЭБС Znanium.com. Режим доступа: <a href="https://znanium.com/catalog/product/1911501">https://znanium.com/catalog/product/1911501</a></p> <p>3. Свод знаний по управлению бизнес-</p>



	<p>2.3. Технико-экономическое обоснование проектирования бизнес-процессов и оценка рисков Очная/заочная -34/28</p> <p>2.4. Государственно-частное партнерство как инструмент проектно-ориентированного управления Очная/заочная -32/24</p> <p>2.5. Автоматизированные системы управления проектами развития бизнес-процессов Очная/заочная -32/24</p>	<p>процессами: BPM СВОК 4.0 : практическое руководство / Т. Бенедикт, М. Кирхмер, М. Шарсиг [и др.] ; под. ред. А. А. Белайчука. – М. : Альпина Паблицер, 2022. - 504 с. - ISBN 978-5-9614-7207-3. ЭБС Znanium.com. Режим доступа: <a href="https://znanium.com/catalog/product/1905842">https://znanium.com/catalog/product/1905842</a></p> <p>4. Шёнталер, Ф. Бизнес-процессы: языки моделирования, методы, инструменты : практическое руководство / Франк Шёнталер, Готфрид Фоссен, Андреас Обервайс, Томас Карле ; пер. с нем. – М. : Альпина Паблицер, 2019. - 264 с. - ISBN 978-5-96142-482-9. - Текст : электронный. - ЭБС Znanium.com. Режим доступа: <a href="https://znanium.com/catalog/product/1078471">https://znanium.com/catalog/product/1078471</a></p> <p>5. Назарова, О. Б. Моделирование бизнес-процессов : учебное пособие / О. Б. Назарова, О. Е. Масленникова. - 2-е изд., испр. и доп. – М. : ФЛИНТА, 2017. - 261 с. - ISBN 978-5-9765-3700-2. - ЭБС Znanium.com. Режим доступа: <a href="https://znanium.com/catalog/product/1860029">https://znanium.com/catalog/product/1860029</a></p> <p>6. Золотухина, Е. Б. Моделирование бизнес-процессов : Конспект лекций / Золотухина Е.Б., Красникова С.А., Вишня А.С. – М. :КУРС, НИЦ ИНФРА-М, 2017. - 79 с. ISBN 978-5-906818-12-6. - ЭБС Znanium.com. Режим доступа: <a href="https://znanium.com/catalog/product/767202">https://znanium.com/catalog/product/767202</a></p> <p>7. Богданова, Е. Н. Комплексный анализ и моделирование бизнес-процессов производственного предприятия : учебное пособие / Е.Н. Богданова, О.И. Бедердинова. — М. : ИНФРА-М, 2022. — 90 с. — (Высшее образование: Магистратура). - ISBN 978-5-16-111149-9. - ЭБС Znanium.com. Режим доступа: <a href="https://znanium.com/catalog/product/1913571">https://znanium.com/catalog/product/1913571</a></p> <p>8. Савон, Д. Ю. Управление проектами : учебник / Д. Ю. Савон, Т. О. Толстых. – М. : Издательский Дом НИТУ «МИСиС», 2022. - 167 с. - ISBN 978-5-907560-14-7. - ЭБС Znanium.com. Режим доступа: <a href="https://znanium.com/catalog/product/1914826">https://znanium.com/catalog/product/1914826</a></p> <p>9. Павлов, А. Н. Эффективное управление проектами на основе</p>
--	---	---



		стандартов PMI PMBOK® 7th Edition и PMBOK® 6th Edition : учебное пособие / А. Н. Павлов. – М: Лаборатория знаний, 2023. - 371 с. - (Проекты, программы, портфели). - ISBN 978-5-93208-611-7. - ЭБС Znanium.com. Режим доступа: <a href="https://znanium.com/catalog/product/1987486">https://znanium.com/catalog/product/1987486</a>
--	--	--

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

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

№ пп	Индекс компетенции	Содержание компетенции (или ее индикатора)	Раздел дисциплины, обеспечивающий этапы формирования компетенции (или ее части)	В результате изучения раздела дисциплины, обеспечивающего формирование компетенции (или ее части) обучающийся должен:		
				знать	уметь	владеть
1	ПК-1	Способен применять проектный подход к развитию инновационных направлений деятельности организаций на основе результатов управленческого анализа				
	ПК 1.2	<b>ПК 1.2</b> Использует методы и стандарты управления проектами на основе анализа базовых компонент в систем управления проектами, их соотношения и взаимосвязей	1,2	Методы системного анализа бизнес-процессов, Базовые компоненты системы управления проектами, Методы решения задач качественного и количественного описания системы управления проектами	Определять связи и зависимости между элементами базовых компонентов систем управления проектами и их анализировать, Анализировать бизнес-процессы системы управления проектами, описывать данные	Навыками применения методов системного анализа бизнес-процессов, решения задач количественного и качественного описания данных базовых компонентов системы управления проектами
		ПК-3 Способен применять методики планирования, проектно-целевого подхода и бюджетирования в процессе разработке проектов на основе структурной декомпозиции их содержания, исходя из их целей, ограничений и рисков в различных предметных				



№ пп	Индекс компетенции	Содержание компетенции (или ее индикатора)	Раздел дисциплины, обеспечивающий этапы формирования компетенции (или ее части)	В результате изучения раздела дисциплины, обеспечивающего формирование компетенции (или ее части) обучающийся должен:		
				знать	уметь	владеть
областях и сферах деятельности						
	ПК - 3.1	<b>ПК-3.1.</b> Обосновывает ресурсное обеспечение проектов с использованием методики планирования, проектно-целевого подхода и бюджетирования в различных предметных областях и сферах деятельности	1,2	способы, методы и принципы обоснования ресурсного обеспечения проектов с использованием методики планирования, проектно-целевого подхода и бюджетирования	применять конкретные способы, методы и принципы обоснования ресурсного обеспечения проектов с использованием методики планирования, проектно-целевого подхода и бюджетирования	навыками использования полученных знаний и умений в практической деятельности при проектировании и соответствующих бизнес-процессов и обосновании ресурсного обеспечения проектов
		<b>ПК-3.2.</b> Обосновывает маркетинговое, правовое и информационное обеспечение проектов в различных предметных областях и сферах деятельности	1,2	методы, способы и инструменты маркетингового, правового и информационного обеспечения проектов при их управлении	Применять методы, способы и инструменты маркетингового, правового и информационного обеспечения проектов при их управлении	навыками использования полученных знаний и умений в практической деятельности при маркетинговом, правовом и информационном обеспечении проектов при их управлении
		<b>ПК – 3.3.</b> Выявляет и оценивает	1,2	инструменты, методы и модели	Применять инструменты, методы и	навыками использования полученных



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

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

Результат обучения по дисциплине	Показатель оценивания	Критерий оценивания	Этап освоения компетенции
Знание методов системного анализа бизнес-процессов, базовых компонентов системы управления проектами, методов решения задач качественного и количественного описания данных	Индивидуальное задание «решение кейсов»; Индивидуальное (групповое) задание «Разработка кейса»; Тестирование.	Студент демонстрирует знание методов системного анализа бизнес-процессов, базовых компонентов системы управления проектами, методов решения задач качественного и количественного	Закрепление способности применять методы и стандарты управления проектами на основе анализа базовых компонентов систем



<p>системы управления проектами</p> <p>Умение определять связи и зависимости между элементами базовых компонентов систем управления проектами и их анализировать, анализировать бизнес-процессы системы управления проектами, описывать данные</p> <p>Владение навыками применения методов системного анализа бизнес-процессов, решения задач количественного и качественного описания данных базовых компонентов системы управления проектами</p>		<p>описания данных системы управления проектами</p> <p>Студент демонстрирует умение определять связи и зависимости между элементами базовых компонентов систем управления проектами и их анализировать, анализировать бизнес-процессы системы управления проектами, описывать данные</p> <p>Студент демонстрирует владение навыками применения методов системного анализа бизнес-процессов, решения задач количественного и качественного описания данных базовых компонентов системы управления проектами</p>	<p>управления проектами, их соотношения и взаимосвязей</p>
<p>Знание проектно-целевого подхода, бюджетирования</p> <p>Умение использовать проектно-целевой подход и бюджетирование в процессе обоснования ресурсного обеспечения проекта в различных предметных областях и сферах деятельности</p> <p>Владение способностью обосновывать ресурсное обеспечение проектов на основе использования проектно-целевой подхода и бюджетирования в различных предметных областях и сферах деятельности</p>	<p>Разработка кейса; разработка мини-проекта Итоговый проект «Подготовка проекта и презентация проекта по проектно-ориентированному управлению бизнес-процессами»</p>	<p>Студент демонстрирует знание проектно-целевого подхода, бюджетирования</p> <p>Студент демонстрирует умение использовать проектно-целевой подход и бюджетирование в процессе обоснования ресурсного обеспечения проекта в различных предметных областях и сферах деятельности</p> <p>Студент демонстрирует владение способностью обосновывать ресурсное обеспечение проектов на основе использования проектно-целевой подхода и бюджетирования в</p>	<p>Закрепление способности обоснования ресурсного обеспечения проектов с использованием методики планирования, проектно-целевого подхода и бюджетирования в различных предметных областях и сферах деятельности</p>



		различных предметных областях и сферах деятельности	
<p>Знание методов, способов и инструментов обоснования маркетингового, правового и информационного обеспечения проектов при их управлении</p> <p>Умение применять методы, способы и инструменты обоснования маркетингового, правового и информационного обеспечения проектов при их управлении</p> <p>Владение навыками использования полученных знаний и умений в практической деятельности в процессе обоснования маркетингового, правового и информационного обеспечения проектов в различных предметных областях и сферах деятельности</p>	<p>Разработка кейса; разработка мини-проекта Итоговый проект «Подготовка проекта и презентация проекта по проектно-ориентированному управлению бизнес-процессами»</p>	<p>Студент демонстрирует знание методов, способов и инструментов обоснования маркетингового, правового и информационного обеспечения проектов при их управлении</p> <p>Студент демонстрирует умение применять методы, способы и инструменты обоснования маркетингового, правового и информационного обеспечения проектов при их управлении</p> <p>Студент демонстрирует владение навыками использования полученных знаний и умений в практической деятельности в процессе обоснования маркетингового, правового и информационного обеспечения проектов в различных предметных областях и сферах деятельности</p>	<p>Закрепление способности обоснования маркетингового, правового и информационного обеспечения проектов в различных предметных областях и сферах деятельности</p>
<p>Знание инструментов оценки риска при проектировании бизнес-процессов в различных предметных областях и сферах деятельности</p> <p>Умение применять инструменты оценки рисков при проектировании бизнес-процессов в различных предметных областях и сферах деятельности</p>	<p>Разработка кейса; разработка мини-проекта Итоговый проект «Подготовка проекта и презентация проекта по проектно-ориентированному управлению бизнес-процессами»</p>	<p>Студент демонстрирует знание инструментов оценки риска при проектировании бизнес-процессов в различных предметных областях и сферах деятельности</p> <p>Студент демонстрирует умение применять инструменты оценки рисков при проектировании бизнес-процессов в различных</p>	<p>Закрепление способности выявления и оценивания степени (уровня) риска проектов в различных предметных областях и сферах деятельности</p>





<p>Владение навыками использования полученных знаний и умений в практической деятельности при оценке рисков проектов и управлении бизнес-процессами</p>		<p>предметных областях и сферах деятельности</p> <p>Студент демонстрирует владение навыками использования полученных знаний и умений в практической деятельности при оценке рисков проектов и управлении бизнес-процессами</p>	
<p>Знание принципов, методов, программных инструментов реализации проектов, системный анализ</p> <p>Умение использовать принципы, методы, программные инструменты и системный анализ в процессе управления рисками проектов и проектировании соответствующих бизнес-процессов</p> <p>Владение навыками использования полученных знаний и умений в практической деятельности при проектировании соответствующих бизнес-процессов и оценке рисков проектов</p>	<p>Разработка кейса; разработка мини-проекта Итоговый проект «Подготовка проекта и презентация проекта по проектно-ориентированному управлению бизнес-процессами»</p>	<p>Студент демонстрирует знание принципов, методов, программных инструментов реализации проектов, системный анализ</p> <p>Студент демонстрирует умение использовать принципы, методы, программные инструменты и системный анализ в процессе управления рисками проектов и проектировании соответствующих бизнес-процессов</p> <p>Студент демонстрирует владение навыками использования полученных знаний и умений в практической деятельности при проектировании соответствующих бизнес-процессов и оценке рисков проектов</p>	<p>Закрепление способности управлять рисками реализации проектов с использованием принципов, методов, программных инструментов и системного анализа</p>

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

Порядок, критерии и шкала оценивания освоения этапов компетенций на промежуточной аттестации определяется в соответствии с Положением о проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам магистратуры, реализуемым по федеральным государственным образовательным стандартам в ФГБОУ ВО «РГУТИС».



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

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

*Средство оценивания – тестирование*

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

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

*Средство оценивания – итоговый проект*

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

оценка	Критерии оценивания	Показатели оценивания
«5»	Содержание проекта соответствует рекомендациям, подробно описано, в проекте прописаны все необходимые элементы, обоснованы цель, задачи, объект, предмет проекта, практическая направленность, отражены этапы и элементы разработки проекта, сроки реализации, эффективность проекта.	– Обучающийся показывает всесторонние и глубокие знания программного материала, знание основной и дополнительной литературы; – последовательно и четко обосновывает актуальность проекта; – уверенно ориентируется в проблемных ситуациях; – демонстрирует способность применять теоретические знания для анализа практических ситуаций, делать правильные выводы, проявляет творческие способности в понимании, изложении и использовании программного материала; – подтверждает полное освоение компетенций, предусмотренных программой
«4»	Содержание проекта соответствует рекомендациям, подробно описано, обоснованы цель, задачи, объект, предмет проекта, практическая направленность, сроки реализации, эффективность проекта. Однако в проекте прописаны не все необходимые элементы, отражены не все этапы .	– обучающийся показывает полное знание программного материала; – в разработке проекта допускает некоторые неточности; – правильно применяет теоретические



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

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

*Средство оценивания – тестирование*

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

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



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

Номер недели семестра	Раздел дисциплины, обеспечивающий формирование компетенции (или ее части)	Вид и содержание контрольного задания	Требования к выполнению контрольного задания и срокам сдачи
<b>Модуль 1. Теоретические и практические аспекты проектно-ориентированного управления бизнес-процессами</b>			
1	<u>Раздел 1.</u> Современные теоретические представления о бизнес-процессе <u>Раздел 2.</u> Бизнес-процесс в контексте процессно-ориентированных методов управления	Коллоквиум. Выявление теоретических знаний по темам: 1.1 Современные теоретические представления о бизнес-процессе Включает собеседование по 2 вопросам: -сущность и содержание бизнес-процессов на предприятии - роль и значение бизнес-процессов в современных условиях Презентация доклада. Выявление уровня освоения теоретических знаний по темам: 2.1 Процессно-ориентированные методы управления проектами 2.2 Бизнес-процессы в управлении проектами 2.3 Основные и вспомогательные бизнес-процессы Включает собеседование по 3 вопросам Включает письменный ответ на 1 вопрос Решение кейса	Критерии оценки выполнения задания: 1.Общее время устных ответов на 2 вопроса составляет 6-8 минут.(0-2 балла) 2.Содержание ответов отражает их правильное понимание и изложение.(0-8 баллов) Критерии оценки выполнения задания: 1.Объем доклада 4-6 стр. (0-2 балла) 2.Раскрытие темы доклада (0-3 баллов) 3.Отсутствие не точностей (0-1 балл) 4.Решение кейса (0-4 балла) Презентация доклада проводится в аудитории
2	<u>Раздел 3.</u> Форматы описания и моделирование бизнес-процессов <u>Раздел 4.</u> Инжиниринг и реинжиниринг бизнес-процессов на предприятии <u>Раздел 5</u> Система сбалансированных показателей бизнес-	Выполнение практической работы Выявление теоретических и практических знаний по темам: 3.1 описание бизнес-процесса: ментальный подход 3.2 описание бизнес-процесса: функциональный подход 3.3 описание бизнес-процесса: процессный подход (текстовый, табличный, графический) Включает развернутый ответ-1	Критерии оценки выполнения задания: Каждый ответ на задание составляет 3 балл(0-9 баллов) Ответы на вопросы по оптимизации бизнес-процесса (0-1 балл)



процессов			
<b>Модуль 2. Практика внедрения и использования проектно-ориентированного управления бизнес-процессами</b>			
5	<p><u>Раздел 1</u> Пути оптимизации бизнес-процессов предприятия</p> <p><u>Раздел 2.</u> Проекты управления развитием бизнес-процессов</p> <p><u>Раздел 3</u> Техно-экономическое обоснование проектирования бизнес-процессов и оценка рисков</p>	<p>Аудиторное тестирование. Выявление теоретических знаний по темам:</p> <p>3.1 Методы выбора альтернатив в условиях определенности</p> <p>3.2 Методы выбора альтернатив в условиях определенности и риска</p> <p>Включает 10 тестовых заданий, в каждом задании 5 вариантов ответа, правильный ответ-1</p>	<p>Критерии оценки выполнения задания:</p> <p>Каждый правильный ответ на тестовое задание составляет 1 балл(0-10 баллов).</p> <p>Выполнение тестирования проводится в аудитории или через он-лайн тестирование</p>
6	<p><u>Раздел 4.</u> Государственно-частное партнерство как инструмент проектно-ориентированного управления</p> <p><u>Раздел 5.</u> Автоматизированные системы управления проектами развития бизнес-процессов</p>	<p>Групповой проект. Выявление практических навыков и умения проведения оценки качества управленческих решений принятых руководителями организаций в целях оптимизации бизнес-процессов. Выполняется по следующим пунктам:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1 Описание проекта</li><li>2. Дорожная карта проекта</li><li>3. Описание Бизнес-процессов разработки проекта</li><li>4. Методы оценки эффективности проектов</li><li>5. Оценка рисков проекта</li><li>6. Использование программных продуктов для формирования бизнес-процессов</li></ol>	<p>Выполнение проекта группой студентов численностью 4-5 человек.</p> <p>Критерии оценки проекта:</p> <p>Выполнение проекта:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1) Действие в команде(0-8баллов)</li><li>2)Содержание доклада (0-9 баллов)</li><li>3)Презентация (0-8 баллов)</li><li>4)Защита проекта (0-10 баллов)</li></ol> <p>группой студентов численностью 4-5 человек. Выполнение проекта проводится на 17 неделе 5 семестра в аудитории в течение 90 минут</p>

### Оценочные средства текущего контроля 3 семестра

#### Текущий контроль № 1

#### Задание на решение учебного кейса

#### Кейс «Подсолнух»

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

В компании нет поощрений для сотрудников, таких как корпоративы, бонусы за проделанную работу и т.д. В связи с этим в компании нарастает недружелюбная



атмосфера в коллективе: некрупные разборки между менеджерами, постоянное обсуждение начальства. Все это привело в итоге к снижению качества выполняемой сотрудниками работы.

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

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

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

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

#### **Вопросы:**

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

#### **Задание на решение учебного кейса № 2**

##### **«Закрытая крепость»**

В пограничном с Эстонией городе – Ивангороде – находятся уникальные достопримечательности такие, как Ивангородская крепость XV в., Троицкая церковь барона Штиглица, не имеющий аналогов в России музей иллюстратора Ивана Билибина.

Посмотреть на эти и многие другие достопримечательности города ежегодно приезжают десятки тысяч туристов в год (в среднем 50 тыс.чел).

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

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

- на КПП дежурят два человека, которые не успевают проверять пропуска у местных жителей, открывать шлагбаумы, отвечать на телефонные звонки, искать заявки, поступившие на КПП и по которым выдаются пропуска для туристов;
- заявки на пропуск в Ивангород можно оформить в трех пунктах: на КПП, либо в Ивангородском центре устойчивого развития города, либо в Ивангородской крепости.

В каждом из этих пунктов разные сроки выписывания пропуска: они заказываются и за месяц, и за неделю, и за день. Вся эта информация направляется на КПП. В связи с этим



пограничникам сложно найти заявку подъехавших туристов. Происходили случаи, что заявка не находилась, и туристы долгое время ожидали въезда в город на КПП. Это отнимало много времени, на КПП скапливалась очередь (учитывая, что пограничники просят туристов съезжать на обочину, чтобы пропустить местных жителей), что негативно может сказаться на турпотоке исторического города.

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

Вопросы:

Какими способами можно ускорить процесс въезда туристов в город?

Как можно предотвратить потерю заявок на пропуск туристов?

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

### **Задание на решение учебного кейса № 3**

#### **Кейс «Стимул»**

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

Задание

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

### **Текущий контроль №2 Задание «Разработка кейса».**

Виды ситуаций:

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

Нормативные ситуации (чаще всего с элементами задачи). Имеют определённые расчетные и нормативные параметры, позволяющие провести анализ и найти однозначный ответ. Эти ситуации главным образом предназначены для контроля знаний по пройденному теоретическому материалу. Данный тип задач может иметь несколько



уровней сложности в зависимости от исходной степени структурирования представленного в ситуации материала. Например, наличие избыточной информации, отсутствие четкой формулировки проблемы и поставленной задачи, неочевидность алгоритма, необходимого для решения имеющейся проблемы в ситуации, и т.д.

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

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

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

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

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

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

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

Основные этапы создания кейсов:

1. Формирование дидактических целей кейса.
2. Определение проблемной ситуации.
3. Построение программной карты кейса, состоящей из основных тезисов, которые необходимо воплотить в тексте.





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

#### **Задание «Разработка кейса».**

Виды ситуаций:

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

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

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

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

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

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



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

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

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

Основные этапы создания кейсов:

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

## Текущий контроль №3

### Тестовые задания

#### Вариант 1

#### 1. Сетевой график проекта предназначен для

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

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

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



4) проектная

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

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

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

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

**5. Риск при осуществлении проекта**

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

**6. Выберите понятие: программа проектов**

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

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

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

**8. Управление риском проекта это**

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



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

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

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

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

**11. Роль руководителя проекта ...**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

**Вариант 2**

**1. Понятие «проект» объединяет разнообразные виды деятельности, характеризующиеся рядом следующих признаков:**

- А) неограниченная протяженность во времени;
- Б) направленность на достижение конкретных целей;
- В) обособленное выполнение многочисленных, взаимосвязанных действий;
- Г) все перечисленные признаки.

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

- А) проект является неоднократной, циклической деятельностью;
- Б) проект является однократной, не циклической деятельностью;
- В) принципиальных отличий нет.



**3. С точки зрения системного подхода проект - это:**

- А) документально оформленный план сооружения или конструкции;
- Б) группа элементов, организованных таким образом, что они в состоянии действовать как единое целое в целях достижения поставленных перед ними целей;
- В) некоторая задача без определенных данных и результатов, которая должна быть решена в максимально возможный короткий срок времени;
- Г) процесс перехода из исходного состояния в конечное – результат при участии ряда ограничений и механизмов.

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

- А) культурологические;
  - Б) логистические;
  - В) время;
  - Г) нормативно-правовые;
  - Д) финансовые;
  - Е) исследование ситуации и развития компании;
  - Ж) финансовые
- З) все перечисленные ограничения.

**5. Необходимость в самостоятельной дисциплине «Управление проектами» была создана:**

- А) В США в 60-х гг. XX века;
- Б) В России в 90-е гг. XX века;
- В) В странах запада с рыночной экономикой в 50-е гг. XX века;
- Г) В СССР в середине 60-х гг. XX века.

**6. Применение управления проектами наиболее эффективно в проектах, связанных со следующими технологиями:**

- А) электронными;
- Б) строительными;
- В) коммуникационными;
- Г) космическими;
- Д) топливно-энергетическими;
- Ж) все перечисленные технологии

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

- А) не является;
- Б) является.

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

- А) система «расширенного управления»;
- Б) система «под ключ»;
- В) «основная» система.

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

- А) устойчиво высокая инфляция;
- Б) процесс демонополизации производителей различного рода товаров и услуг;
- В) изменение производственной системы, «подстраивающейся» под рынок;
- Г) недостаточная политическая стабильность;
- Д) резкое сокращение государственных инвестиций;
- Е) все вышеперечисленное.



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

- А) ответственность за возникшие изменения;
- Б) устойчивый круг задач;
- В) успех определяется достижением промежуточных функциональных результатов;
- Г) ответственность за пакет межфункциональных задач;
- Д) преобладание нестандартной деятельности.

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

- А) избыточные ресурсы;
- Б) удовлетворенный спрос;
- В) инициатива предпринимателей;
- Г) реакция на политическое давление;
- Д) растущие доходы потребителей.

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

- А) постоянно растущий спрос на продукцию проекта;
- Б) отсутствие четких временных границ;
- В) высокая стоимость сырья;
- Г) нестабильная политическая обстановка в стране;
- Д) чрезмерный риск;
- Е) чрезмерно высокая стоимость проекта.

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

- А) основные потребители продукции проекта;
- Б) предполагаемые объемы сбыта продукции проекта;
- В) срок окупаемости;
- Г) доходность проекта;
- Д) цель и объект инвестирования;
- Е) основные поставщики сырья.

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

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

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

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

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

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



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

- А) осуществимым;
- Б) не осуществимым.

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

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

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

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

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

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

#### **Текущий контроль №4 Разработка мини-проекта**

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

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

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

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

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

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

#### **Индивидуальный / групповой проект**

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

- раскрывает поставленные вопросы;
- использованы современные научные методы исследований, актуальная информация, современные информационные технологии;
- отвечает следующим критериям:



- аргументированность выводов (способность к анализу и сравнениям, способность достижения заданного уровня качества);
- обоснованность и разноплановость предложенных подходов и определений (восприятие установок и объяснений преподавателя, владение материалом, умение пользоваться учебной, учебно-методической и научной литературой, подготовленность к занятию);
- форма представления материала (владение культурой и навыками презентации);

## Оценочные средства для промежуточной аттестации (экзамен)

### Тестовые задания

#### 1. Сетевой график проекта предназначен для

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

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

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

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

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

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

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

#### 5. Риск при осуществлении проекта

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

#### 6. Выберите понятие: программа проектов

- 1) совокупность проектов, находящихся в компетенции одного центра ответственности
- 2) группа взаимосвязанных проектов и различных мероприятий, объединенных общей целью и условиями их выполнения





3) комплекс взаимосвязанных мероприятий, предназначенных для достижения поставленных целей с установленными требованиями к качеству результата в течение заданного времени и при установленном бюджете

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

1) набор последовательных фаз, количество и состав которых определяется потребностями управления проектом организацией или организациями, участвующими в проекте

2) получить точное и полное расписание проекта с учетом работ, их длительностей, необходимых ресурсов, которое служит основой для исполнения проекта

**8. Управление риском проекта это**

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

2) системное применение политики, процедур и методов управления целями проекта, анализа, оценки, обработки, мониторинга информацией, для обеспечения снижения потерь и увеличения рентабельности

3) системное применение политики, процедур и методов управления командой проекта и обмена информацией, для обеспечения снижения потерь и увеличения рентабельности

4) системное применение политики, процедур и методов управления к задачам определения ситуации, мониторинга риска и обмена информацией, для обеспечения снижения потерь.

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

1) мотивирование

2) планирование

3) диверсификация

4) контроль

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

1) проект и его цели находятся в центре внимания

2) возникают конфликты между проектной и функциональной структурами, которые создают большие проблемы при принятии решений по проекту

3) возникает серьезная проблема распределения полномочий между руководителями проектов и руководителями функциональных подразделений

**11. Роль руководителя проекта ...**

1) в слабой матричной структуре постоянная, а команды проекта временная

2) в сбалансированной матричной структуре постоянная, а команды временная

3) в сбалансированной матричной структуре временная, как и у команды проекта

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

1) руководство компании

2) структурная единица компании

3) место

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

1) проект является неоднократной, циклической деятельностью;

2) проект является однократной, не циклической деятельностью;

3) принципиальных отличий нет.

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



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

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

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

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

- 1) Инвестор проекта
- 2) Координационный совет
- 3) Куратор проекта
- 4) Команда проекта

**17. Выберите понятие фазы завершения**

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

**18. К способам снижения проектного риска относится:**

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

**19. Какие показатели представляют интерес в управлении проектом?**

- 1) стоимость
- 2) время
- 3) доступность ресурсов.

**20. Календарное планирование не включает в себя:**

- 1) планирование содержания проекта
- 2) определение последовательности работ и построение сетевого графика
- 3) определение потребностей в ресурсах (люди, машины, механизмы, материалы и т.д.) и расчет затрат и трудозатрат по проекту
- 4) определение себестоимости продукта проекта

**21. Трудовые ресурсы не включают:**

- 1) персонал
- 2) расходы
- 3) оборудование
- 4) инвентарь

**22. Материальные ресурсы позволяют моделировать:**

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

**30. Содержание проекта — это:**

- 1) совокупность целей, работ и участников проекта;
- 2) перечень целей, работ и ресурсов проекта;
- 3) совокупность поставленных целей и связей между ними;
- 4) предметная область, ограниченная рамками окружения проекта.

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

- 1) дерево целей;
- 2) сетевая матрица;



- 3) структура стоимости;
- 4) дерево решений;
- 5) график денежных потоков.

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

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

**33. Бюджет проекта — это:**

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

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

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

**35. Мультипроектное управление охватывает:**

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

**ФОС для проверки сформированности компетенции**

**ПК-1.** Способен применять проектный подход к развитию инновационных направлений деятельности организаций на основе результатов управленческого анализа

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

**15 заданий закрытого типа**

**1 Что относится к программируемым решениям?**

**Кол-во правильных ответов - 1**

- 1 стандартные и повторяющиеся решения
- 2 нестандартные и разовые решения
- 3 повторяющиеся и циклические решения
- 4 циклические решения

**2 Чему помогает продвижение проекта?**

**Кол-во правильных ответов - 1**

- 1 разработать систему рисков проекта
- 2 создать эталонную модель проекта
- 3 донести до людей то, что вы делаете
- 4 разработать нестандартные решения

**3 Чем отличается проект от процессной деятельности?**

**Кол-во правильных ответов - 1**

- 1 процессы однотипны и циклически, проект уникален по своей цели и методам реализации, а также имеет четкие сроки начала и окончания
- 2 для реализации одного типа процессов необходим один-два исполнителя, для реализации проекта требуется множество исполнителей
- 3 процессы менее продолжительные по времени, чем проекты

- 4 при разработке проекта формируется команда из специалистов, а в процессах люди не участвуют
- 4 Что представляет собой презентация проекта?**  
**Кол-во правильных ответов - 1**
- 1 мультимедийный инструмент, демонстрирующий модель объекта в уменьшенном масштабе для наглядности представляемого объекта
- 2 слайд-фильм, составленный из нескольких слайдов, которые выдвигались в кадровое окно слайд-проектора специальным механизмом или вручную
- 3 мультимедийный инструмент, используемый в ходе выступления для наглядной иллюстрации описываемых фактов и явлений
- 4 обоснование финансовых решений проекта
- 5 Сколько расходуется ресурсов на стадии разработки проекта?**  
**Кол-во правильных ответов - 1**
- 1 ресурсы проекта не расходуются
- 2 расходуется 65-80% ресурсов проекта
- 3 расходуется 30-40% ресурсов проекта
- 4 расходуется 9-15% ресурсов проекта
- 6 Что включают в себя процессы организации и проведения контроля качества проекта?**  
**Кол-во правильных ответов - 1**
- 1 проверку соответствия уже полученных результатов заданным требованиям
- 2 составление перечня недоработок и отклонений
- 3 промежуточный и итоговый контроль качества с составлением отчетов
- 4 планирование мероприятий по качеству продукции
- 7 Инициация проекта является стадией в процессе управления проектом, по итогам которой**  
**Кол-во правильных ответов - 1**
- 1 объявляется окончание выполнения проекта
- 2 санкционируется начало проекта
- 3 утверждается укрупненный проектный план
- 4 Принимается решение о ликвидации проекта
- 8 Кто выступает участниками проекта?**  
**Кол-во правильных ответов - 1**
- 1 заказчики, инвесторы, менеджер проекта и его команда
- 2 потребители, для которых предназначался реализуемый проект
- 3 физические и юридические лица, непосредственно задействованные в проекте или чьи интересы могут быть затронуты в ходе выполнения проекта
- 4 подрядчики
- 9 К какой теории лидерства относится модель принятия решений руководителем Врума-Йеттона ?**  
**Кол-во правильных ответов - 1**
- 1 подходу с позиции личных качеств
- 2 научному подходу
- 3 подходу с позиции власти и влияния
- 4 ситуационному подходу
- 10 Как называется временное добровольное объединение участников проекта, основанное на взаимном соглашении и направленное на**



**осуществление прибыльного, но капиталоемкого проекта?**

**Кол-во правильных ответов - 1**

- 1 консолидация
- 2 консорциум
- 3 интеграция
- 4 команда

**11 Что включает анализ деятельности и развитие команды проекта?**

**Кол-во правильных ответов - 1**

- 1 реорганизацию команды в соответствии с прогрессом проекта
- 2 разработку концепции управления персоналом
- 3 создание финального отчета
- 4 формирование сметы

**12 При сетевом планировании проекта элемент «событие» характеризуется**

**Кол-во правильных ответов - 1**

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

**13 Что из нижеперечисленного не является видом организационной структуры управления проектом?**

**Кол-во правильных ответов - 1**

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

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

**Кол-во правильных ответов - 1**

- 1 руководство компании
- 2 структурная единица компании
- 3 место
- 4 объединение участников

**15 Если руководитель проекта не несет финансовой ответственности за принимаемые решения, то это**

**Кол-во правильных ответов - 1**

- 1 «основная» система
- 2 система «под ключ»;
- 3 система «расширенного управления»
- 4 бизнес-процесс

#### **40 заданий открытого типа**

**Задание 1.** Что представляет собой процесс перехода из исходного состояния в конечное – результат при участии ряда ограничений и механизмов при системном подходе?

**Задание 2.** Для какого термина дано определение: «участники проекта, задействованные в его реализации»?

**Задание 3.** Назовите термин, при котором вероятность возникновения неблагоприятных финансовых последствий в форме потери ожидаемого дохода в ситуациях неопределенности его осуществления?



**Задание 4.** Рассчитать точку безубыточности на промышленном предприятии при следующих условиях: Средняя цена единицы продукции — 100 руб; Переменные затраты на производство единицы продукции — 75 руб; Постоянные расходы — 150 000 руб.

**Задание 5.** Составьте бизнес-процесс проверки оборудования для реализации производственного проекта. Пропишите ответственных лиц.

**Задание 6.** Реализация инвестиционного проекта характеризуется следующим данными:

Годы	0	1	2	3	4
Денежный поток, тыс. руб.	-100	50	40	40	15

Определите период окупаемости, дисконтированный период окупаемости и чистую приведенную стоимость проекта при требуемой доходности 15%.

**Задание 7.** Как называется совокупность элементов (предметов любой природы), находящихся в отношениях и связях друг с другом?

**Задание 8.** Для какого предприятия характерна безцеховая структура?

**Задание 9.** Модель ADL предполагает четыре стадии зрелости отрасли. На какой стадии продукция отрасли начинает пользоваться спросом у все большего числа покупателей, и конкуренты начинают бороться за получение все больших долей «увеличивающегося доходного пирога»?

**Задание 10.** Применение математического аппарата для выбора стратегии в конфликтных ситуациях, позволяющее предпринимателю или менеджеру лучше понимать конкурентную обстановку и сводящий к минимуму степень риска, какая теория дает?

**Задание 11.** Как называется научный подход к менеджменту, рассматривающий функции управления как взаимосвязанные, а процесс управления — как сумму всех функций, серию непрерывных взаимосвязанных действий?

**Задание 12.** Организация предполагает получить от долевого участия в инвестиционном проекте через 3 года сумму денежных средств в размере 1000000 руб. Каким должен быть ее первоначальный взнос при ставке доходности 8% годовых?

**Задание 13.** При каком управленческом подходе все работники объединены и взаимодействуют напрямую?

**Задание 14.** Что представляет собой совокупность целей, работ и участников проекта?

**Задание 15.** Результат анализа сильных и слабых сторон организации, а также определения возможностей и препятствий ее развития, это?

**Задание 16.** Что представляет собой использование иерархической структуры, полученной путем разделения общей функции на подфункции, а их, в свою очередь, на более детальные составляющие?

**Задание 17.** Что характерно для ментального подхода?

**Задание 18.** Как называются процессы, ради которых начинали бизнес и которые приносят прибыль. Это, например, производство, оказание услуг, продажа товаров?

**Задание 19.** Что необходимо применять при критической ситуации на предприятии, когда, например, потеряна доля рынка, активно снижается прибыль, высокими темпами растут издержки.

**Задание 20.** Что представляет собой фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов для достижения значительных улучшений в критических современных показателях эффективности, таких как стоимость, качество, обслуживание и скорость?

**Задание 21.** Кто выступает разработчиком системы сбалансированных показателей?

**Задание 22.** Из чего состоит стратегическая карта при ССП?

**Задание 23.** Какая эффективность отражает влияние проекта на окружающую среду?



**Задание 24.** На каком этапе формирования системы сбалансированных показателей рассматриваются показатель доля рынка?

**Задание 25.** Если внутренняя норма доходности превышает стоимость авансированного капитала, то проект является

**Задание 26.** Для выбранного типа проекта следует определить, что может быть объектом проектирования.

Этап	Деятельность
А. Мотивационный	1.Сбор и уточнение информации, обсуждение альтернатив
Б. Планирование	2.Постановка проблемы, определение темы и целей проекта
В. Информационно-аналитический	3.Обработка полученной информации, отбор. Решение промежуточных задач. Формулировка выводов.
Г. Выполнение проекта	4.Обсуждение плана действий. Обмен мнениями и согласование интересов. Выдвижение первичных идей и разрешение спорных вопросов; распределение ролей.
Д. Заключительный (защита проекта)	5.Анализ выполнения проекта.
Е. Рефлексивный	6.Представление полученных результатов, демонстрация приобретенных знаний и умений.

**Задание 27.** Установите последовательность деятельности в процессе работы над проектом.

- а) исправлять ошибки;
- б) выдвигать идеи и выполнять эскизы;
- в) подбирать материалы и инструменты;
- г) подсчитывать затраты;
- д) оценивать свою работу;
- е) организовывать своё рабочее место;
- ж) изготавливать вещи своими руками.

**Задание 28.** Назовите показатель, используемый при оценке эффективности инвестиционных проектов, который дает возможность судить о предельной ставке, по которой может финансироваться проект

**Задание 29.** Как называется горизонтальная линейная диаграмма, на которой работы проекта представляются протяженными во времени отрезками, характеризующимися временными и другими параметрами?

**Задание 30.** Что позволяет получить стратегия диверсификации инвестиций?

**Задание 31.** Выявление факторов риска, этапов и работ, при выполнении которых риск возникает установление потенциальных областей риска идентификация рисков — это?

**Задание 32.** Компонент плана управления проектом, описывающий, как будет происходить планирование, структурирование, мониторинг и контроль коммуникации по проекту.

**Задание 33.** Как называется комплекс инженерно-консультационных услуг коммерческого характера по подготовке и обеспечению непосредственно процесса производства, обслуживанию сооружений, эксплуатации хозяйственных объектов и реализации продукции?

**Задание 34.** Стоимость приобретения основных средств – 200 руб., ежегодные поступления после вычета налогов – 1000 руб. Работа линии рассчитана на 2 года. Норма дисконта 10%. Экономическая эффективность с помощью показателя чистого приведенного дохода (NPV) составляет





**Задание 35.** Какой показатель позволяет определить сопоставление величины исходной инвестиции с общей суммой дисконтированных денежных поступлений, генерируемых ею в течение прогнозируемого срока?

**Задание 36.** Что определяет выгодность использования собственного капитала для финансирования проекта по сравнению с заемным

**Задание 37.** В рамках какого метода оценки риска проекта производится расчет минимально допустимого уровня реализации продукции?

**Задание 38** Соотнесите фазы разработки дерева целей

А) Планирование	1) этап, в котором основная задача заключается в разработке программ и приложений
Б) Пользовательское проектирование	2) на протяжении данного этапа пользователи, взаимодействуя с системными аналитиками, разрабатывают модели и прототипы, которые включают в себя все необходимые системные функции.
В) Конструирование	3) включает в себя операции по конверсии данных, тестирование, переход на новую систему и тренировку пользователей.
Г) Переключение	4) совокупность требований, полученных при системном планировании и анализе процедуры разработки жизненного цикла (SDLC).

**Задание 39** Перечислите основные принципы построения формального дерева целей

**Задание 40.** Процесс определения, анализа и управления потенциальными угрозами и возможностями в проекте

### **ФОС для проверки сформированности компетенции**

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

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

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

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

### **15 заданий закрытого типа**

**1 Что относится к программируемым решениям?**

**Кол-во правильных ответов - 1**

- 1 стандартные и повторяющиеся решения
- 2 нестандартные и разовые решения
- 3 повторяющиеся и циклические решения
- 4 циклические решения

**2 Чему помогает продвижение проекта?**

**Кол-во правильных ответов - 1**

- 1 разработать систему рисков проекта
- 2 создать эталонную модель проекта
- 3 донести до людей то, что вы делаете



- 4 разработать нестандартные решения
- 3 Чем отличается проект от процессной деятельности?**  
**Кол-во правильных ответов - 1**
- 1 процессы однотипны и цикличны, проект уникален по своей цели и методам реализации, а также имеет четкие сроки начала и окончания
- 2 для реализации одного типа процессов необходим один-два исполнителя, для реализации проекта требуется множество исполнителей
- 3 процессы менее продолжительные по времени, чем проекты
- 4 при разработке проекта формируется команда из специалистов, а в процессах люди не участвуют
- 4 Что представляет собой презентация проекта?**  
**Кол-во правильных ответов - 1**
- 1 мультимедийный инструмент, демонстрирующий модель объекта в уменьшенном масштабе для наглядности представляемого объекта
- 2 слайд-фильм, составленный из нескольких слайдов, которые выдвигались в кадровое окно слайд-проектора специальным механизмом или вручную
- 3 мультимедийный инструмент, используемый в ходе выступления для наглядной иллюстрации описываемых фактов и явлений
- 4 обоснование финансовых решений проекта
- 5 Сколько расходуется ресурсов на стадии разработки проекта?**  
**Кол-во правильных ответов - 1**
- 1 ресурсы проекта не расходуются
- 2 расходуется 65-80% ресурсов проекта
- 3 расходуется 30-40% ресурсов проекта
- 4 расходуется 9-15% ресурсов проекта
- 6 Что включают в себя процессы организации и проведения контроля качества проекта?**  
**Кол-во правильных ответов - 1**
- 1 проверку соответствия уже полученных результатов заданным требованиям
- 2 составление перечня недоработок и отклонений
- 3 промежуточный и итоговый контроль качества с составлением отчетов
- 4 планирование мероприятий по качеству продукции
- 7 Инициация проекта является стадией в процессе управления проектом, по итогам которой**  
**Кол-во правильных ответов - 1**
- 1 объявляется окончание выполнения проекта
- 2 санкционируется начало проекта
- 3 утверждается укрупненный проектный план
- 4 Принимается решение о ликвидации проекта
- 8 Кто выступает участниками проекта?**  
**Кол-во правильных ответов - 1**
- 1 заказчики, инвесторы, менеджер проекта и его команда
- 2 потребители, для которых предназначался реализуемый проект
- 3 физические и юридические лица, непосредственно задействованные в проекте или чьи интересы могут быть затронуты в ходе выполнения проекта
- 4 подрядчики
- 9 К какой теории лидерства относится модель принятия решений**



- руководителем Врума-Йеттона ?**  
**Кол-во правильных ответов - 1**
- 1 подходу с позиции личных качеств
  - 2 научному подходу
  - 3 подходу с позиции власти и влияния
  - 4 ситуационному подходу
- 10 Как называется временное добровольное объединение участников проекта, основанное на взаимном соглашении и направленное на осуществление прибыльного, но капиталоемкого проекта?**  
**Кол-во правильных ответов - 1**
- 1 консолидация
  - 2 консорциум
  - 3 интеграция
  - 4 команда
- 11 Что включает анализ деятельности и развитие команды проекта?**  
**Кол-во правильных ответов - 1**
- 1 реорганизацию команды в соответствии с прогрессом проекта
  - 2 разработку концепции управления персоналом
  - 3 создание финального отчета
  - 4 формирование сметы
- 12 При сетевом планировании проекта элемент «событие» характеризуется**  
**Кол-во правильных ответов - 1**
- 1 номером, ранним и поздним сроком
  - 2 задачей и целью
  - 3 длительностью и резервами
  - 4 прибылью и убытками
- 13 Что из нижеперечисленного не является видом организационной структуры управления проектом?**  
**Кол-во правильных ответов - 1**
- 1 функциональная
  - 2 матричная
  - 3 стратегическая
  - 4 проектная
- 14 Проектный офис как инфраструктура – это ...**  
**Кол-во правильных ответов - 1**
- 1 руководство компании
  - 2 структурная единица компании
  - 3 место
  - 4 объединение участников
- 15 Если руководитель проекта не несет финансовой ответственности за принимаемые решения, то это**  
**Кол-во правильных ответов - 1**
- 1 «основная» система
  - 2 система «под ключ»;
  - 3 система «расширенного управления»
  - 4 бизнес-процесс



#### 40 заданий открытого типа

**Задание 1.** Рассчитать точку безубыточности на промышленном предприятии при следующих условиях: Средняя цена единицы продукции — 100 руб; Переменные затраты на производство единицы продукции — 75 руб; Постоянные расходы — 150 000 руб.

**Задание 2.** Реализация инвестиционного проекта характеризуется следующим данными:

Годы	0	1	2	3	4
Денежный поток, тыс. руб.	-100	50	40	40	15

Определите период окупаемости, дисконтированный период окупаемости и чистую приведенную стоимость проекта при требуемой доходности 15%.

**Задание 3.** Организация предполагает получить от долевого участия в инвестиционном проекте через 3 года сумму денежных средств в размере 1000000 руб. Каким должен быть ее первоначальный взнос при ставке доходности 8% годовых?

**Задание 4.** На предприятии продолжительность рабочей смены равна 8 часам (плановые простои составляют не более 13 процентов на проведение ремонтных работ). По паспортным данным часовая производительность станка составляет 120 изделий. Фактическое время работы станка составило 7,3 часа, выработано 123 изделия.

Определите:

1. коэффициент экстенсивного использования оборудования;
2. коэффициент интенсивного использования оборудования;
3. коэффициент интегрального (по времени и производительности) использования оборудования.

**Задание 5.** Составьте бизнес-процесс согласования сводного бюджета проекта бухгалтерией на основе трех подразделений.

**Задание 6.** Составьте бизнес-процесс заказа билетов через туроператора. Пропишите уровни бизнес-процессе

**Задание 7.** Как называется метод системного исследования объектов, направленный на оптимизацию соотношения между полезным эффектом и совокупными затратами ресурсов за жизненный цикл применяемого по назначению объекта?

**Задание 8.** Как называется научный подход к менеджменту, рассматривающий функции управления как взаимосвязанные, а процесс управления — как сумму всех функций, серию непрерывных взаимосвязанных действий?

**Задание 9.** Применение математического аппарата для выбора стратегии в конфликтных ситуациях, позволяющее предпринимателю или менеджеру лучше понимать конкурентную обстановку и сводящий к минимуму степень риска, дает?

**Задание 10.** Какие решения принимаются для стратегического и тактического управления любой подсистемы системы управления и основаны на методах экономического анализа, обоснования и оптимизации?

**Задание 11.** Как называются денежные потоки, которые поступают от каждого участника реализуемого проекта?

**Задание 12.** Как называется временное добровольное объединение участников проекта, основанное на взаимном соглашении и направленное на осуществление прибыльного, но капиталоемкого проекта?

**Задание 13.** Как называется временной промежуток между началом реализации и окончанием проекта?

**Задание 14.** Стратегия подразделения по производству бытовых холодильников многоотраслевой электротехнической организации это?



**Задание 15.** Определите минимальный уровень рентабельности, при котором будут покрываться издержки на используемый капитал на основе следующих данных:

Ставка доходности по эмитированным пятилетним облигациям компании составляет 11%. Налог на прибыль- 20%, доля заемных средств- 0,55, из которых доля краткосрочных обязательств-0,25%, стоимость краткосрочного банковского кредита 13%.

**Задание 16.** Лицо, отвечающее за организацию движения денежных потоков, бюджетирование проекта, оценку стоимостных показателей выполнения работ, закупок ресурсов – это ...

**Задание 17.** Взвешенную оценку по каждому критерию при выборе системы управления проектами определяют

**Задание 18.** Для выбранного типа проекта следует определить, что может быть объектом проектирования.

Этап	Деятельность
А. Мотивационный	1.Сбор и уточнение информации, обсуждение альтернатив
Б. Планирование	2.Постановка проблемы, определение темы и целей проекта
В. Информационно-аналитический	3.Обработка полученной информации, отбор. Решение промежуточных задач. Формулировка выводов.
Г. Выполнение проекта	4.Обсуждение плана действий. Обмен мнениями и согласование интересов. Выдвижение первичных идей и разрешение спорных вопросов; распределение ролей.
Д. Заключительный (защита проекта)	5.Анализ выполнения проекта.
Е. Рефлексивный	6.Представление полученных результатов, демонстрация приобретенных знаний и умений.

**Задание 19.** В рамках какого раздела бизнес-плана производится прогнозирование денежных потоков проекта?

**Задание 20.** Как называется общий метод сбора информации, идей и предложения решений, который может использоваться для идентификации рисков, идей или решений проблем группой членов команды или экспертов?

**Задание 21.** Утверждение, формулирующее общие результаты, которых хотелось бы добиться в процессе выполнения проекта, представляет собой..

**Задание 22.** Какой из показателей отражает максимально допустимые относительные затраты по финансированию инвестиционного проекта?

**Задание 23.** Торговая фирма намерена приобрести товар за 400 тыс. руб., транспортировать его к месту реализации (стоимость транспортировки 32 тыс. руб.) и продать его на протяжении двух месяцев за 580 тыс. руб. Рассчитайте чистый доход, эффективность и доходность инвестиционного проекта.

**Задание 24.** Предприятие планирует приобрести технологическую линию для производства обогревателей. При каком минимальном обороте данное приобретение окупится, если переменные расходы в расчете на 1 изделие составят 80 руб., постоянные расходы – 5 млн. руб. в месяц. Стоимость одного обогревателя 120 руб.

**Задание 25.** Что представляет собой неопределенность, связанная с вероятностью возникновения в ходе осуществления инвестиционного проекта нежелательных исходов и ситуаций, препятствующих достижению желаемой цели.

**Задание 26.** На какие группы методов делятся методы оценки рисков инвестиционного проекта?

**Задание 27.** К каким методам оценки рисков относят метод расчета критических точек



инвестиционного проекта?

**Задание 28.** По каким видам деятельности формируются денежные потоки инвестиционного проекта?

**Задание 29.** Назовите основные форматы описания бизнес-процессов

**Задание 30.** Что представляет собой разложение сложной задачи на более простые элементы?

**Задание 31.** Метод составления блок-схем, отображающий этапы выполнения бизнес-процесса от начала до конца, которые наглядно и подробно демонстрируют последовательность рабочих действий и перемещение информационных потоков, необходимых для выполнения процесса, а потому являются одним из ключевых инструментов управления бизнесом

**Задание 32.** Системный подход для отражения, проектирования, выполнения, документирования, измерения, мониторинга и контроля как автоматизированных, так и неавтоматизированных процессов, для достижения целей и бизнес-стратегий компании

**Задание 33.** Назовите процессы, ради которых начинали бизнес и которые приносят прибыль. Это, например, производство, оказание услуг, продажа товаров.

**Задание 34.** Назовите процессы, которые помогают поддерживать основные процессы, но напрямую денег не приносят. Это, например, обслуживание конвейера на фабрике, ведение бухучёта, работа юристов

**Задание 35.** Назовите операции по управлению остальными процессами. С их помощью ничего не производят, но без них ничего не работает. К ним относятся, например, составление плана продаж, подготовка квартальных отчётов, обсуждение и принятие решений.

**Задание 36.** Назовите метод исследования, основанный на том, что изучаемая система заменяется моделью, имитирующей эту систему. Над моделью проводят эксперименты и в результате получают информацию о реальной системе.

**Задание 37.** Показатели, которые подвергаются оптимизации в первую очередь. Неудовлетворительные значения этих показателей неизбежно снижают эффективность процесса, что приводит к потере денежных средств компании и недовольству руководителя.

**Задание 38.** Назовите способ повышения эффективности на основе выявления резервов и сокращения затрат в технологических процессах на стадиях жизненного цикла продукции (предпроизводственной, производственной, эксплуатационной и утилизационной).

**Задание 39.** Назовите инструмент глобального повышения качества информационных систем

**Задание 40.** Этапы какого процесса представлены ниже:

1. Разработка образа будущей компании
2. Создание модели существующей компании (модель «как есть»)
3. Разработка нового бизнеса (модель «как должно быть»)
4. Внедрение системы
5. Подготовка объекта к внедрению системы
6. Сдача задач, подсистем, системы в целом в промышленную эксплуатацию

#### **ФОС для проверки сформированности компетенции**

ПК-4. Способен реализовывать разработанные проекты и управлять их эффективностью



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

**15 заданий закрытого типа**

- 1** Что из нижеперечисленного не является видом организационной структуры управления проектом?  
**Кол-во правильных ответов - 1**
- 1 функциональная
  - 2 матричная
  - 3 стратегическая
  - 4 проектная
- 2** Недостатком функциональной структуры управления проектом является?  
**Кол-во правильных ответов - 1**
- 1 стимулирует функциональную изолированность
  - 2 способствует технологичности выполнения работ в проекте
  - 3 увеличивает количество взаимодействий между участниками проекта
  - 4 снижает беспокойство членов проектной команды по поводу карьеры по окончании проекта
- 3** Выберите понятие: программа проектов  
**Кол-во правильных ответов - 1**
- 1 группа взаимосвязанных проектов и различных мероприятий, объединенных общей целью и условиями их выполнения
  - 2 комплекс взаимосвязанных мероприятий, предназначенных для достижения поставленных целей с установленными требованиями к качеству результата в течение заданного времени и при установленном бюджете
  - 3 совокупность проектов, находящихся в компетенции одного центра ответственности
  - 4 временное предприятие, направленное на создание уникального продукта, услуги или результата
- 4** Выберите определение «Жизненный цикл проекта»  
**Кол-во правильных ответов - 1**
- 1 набор последовательных фаз, количество и состав которых определяется потребностями управления проектом организацией или организациями, участвующими в проекте
  - 2 получить точное и полное расписание проекта с учетом работ, их длительностей, необходимых ресурсов, которое служит основой для исполнения проекта
  - 3 процесс определения архитектуры, компонентов, интерфейсов и других характеристик системы или её части
  - 4 совокупность явлений и процессов, повторяющаяся с периодичностью, определяемой временем существования типовой конструкции изделия от её замысла до утилизации или конкретного экземпляра изделия от момента завершения его производства до утилизации
- 5** К преимуществам матричных организационных структур относится то, что ...  
**Кол-во правильных ответов - 1**
- 1 возникают конфликты между проектной и функциональной структурами, которые создают большие проблемы при принятии решений по проекту
  - 2 возникает серьезная проблема распределения полномочий между руководителями проектов и руководителями функциональных подразделений



- 3 проект и его цели находятся в центре внимания
- 4 эффективное управление за счет высокой специализации управленческого персонала
- 6 Укажите причины, по которым идея проекта может быть отклонена**  
**Кол-во правильных ответов - 1**
- 1 постоянно растущий спрос на продукцию проекта
- 2 отсутствие четких временных границ
- 3 высокая стоимость сырья
- 4 чрезмерный риск
- 7 Что представляет собой реализация проекта?**  
**Кол-во правильных ответов - 1**
- 1 создание условий, требующихся для выполнения проекта за нормативный период
- 2 наблюдение, регулирование и анализ прогресса проекта
- 3 комплексное выполнение всех описанных в проекте действий, которые направлены на достижение его целей
- 4 Период времени от исследований до ликвидации
- 8 Проект отличается от процессной деятельности тем, что**  
**Кол-во правильных ответов - 1**
- 1 Процессы однотипны и цикличны, проект уникален по своей цели и методам реализации, а также имеет четкие сроки начала и окончания
- 2 Процессы менее продолжительные по времени, чем проекты
- 3 Для реализации одного типа процессов необходим один-два исполнителя, для реализации проекта требуется множество исполнителей
- 4 Проекты однотипны, процессы вариативны
- 9 Как называется научный подход к менеджменту, рассматривающий функции управления как взаимосвязанные, а процесс управления — как сумму всех функций, серию непрерывных взаимосвязанных действий?**  
**Кол-во правильных ответов - 1**
- 1 процессный подход
- 2 функциональный подход
- 3 системный подход
- 4 ситуационный подход
- 10 Как называется временной промежуток между началом реализации и окончанием проекта?**  
**Кол-во правильных ответов - 1**
- 1 стадия проекта
- 2 результат проекта
- 3 жизненный цикл проекта
- 4 бизнес-процесс
- 11 Что из нижеперечисленного не является видом организационной структуры управления проектом?**  
**Кол-во правильных ответов - 1**
- 1 функциональная
- 2 матричная
- 3 стратегическая
- 4 проектная





- 12 Сколько расходуется ресурсов на стадии разработки проекта?**  
**Кол-во правильных ответов - 1**
- 1 ресурсы проекта не расходуются
  - 2 расходуется 65-80% ресурсов проекта
  - 3 расходуется 30-40% ресурсов проекта
  - 4 расходуется 9-15% ресурсов проекта
- 13 Если руководитель проекта не несет финансовой ответственности за принимаемые решения, то это**  
**Кол-во правильных ответов - 1**
- 1 «основная» система»
  - 2 система «под ключ»
  - 3 система «расширенного управления»
  - 4 бизнес-процесс
- 14 Какой показатель позволяет определить сопоставление величины исходной инвестиции с общей суммой дисконтированных денежных поступлений, генерируемых ею в течение прогнозируемого срока?**  
**Кол-во правильных ответов - 1**
- 1 дисконтированный срок окупаемости
  - 2 коэффициент рентабельности
  - 3 внутренняя норма доходности
  - 4 чистый дисконтированный доход
- 15 В рамках какого метода оценки риска проекта производится расчет минимально допустимого уровня реализации продукции?**  
**Кол-во правильных ответов - 1**
- 1 точки безубыточности
  - 2 корректировки нормы дисконта
  - 3 дерева решений
  - 4 имитационного моделирования

#### 40 заданий открытого типа

**Задание 1.** Как называется научный подход к менеджменту, рассматривающий функции управления как взаимосвязанные, а процесс управления — как сумму всех функций, серию непрерывных взаимосвязанных действий?

**Задание 2.** Применение математического аппарата для выбора стратегии в конфликтных ситуациях, позволяющее предпринимателю или менеджеру лучше понимать конкурентную обстановку и сводящий к минимуму степень риска, дает?

**Задание 3.** Рассчитать точку безубыточности на промышленном предприятии при следующих условиях: Средняя цена единицы продукции — 100 руб; Переменные затраты на производство единицы продукции — 75 руб; Постоянные расходы — 150 000 руб.

**Задание 4.** На предприятии продолжительность рабочей смены равна 8 часам (плановые простои составляют не более 13 процентов на проведение ремонтных работ).

По паспортным данным часовая производительность станка составляет 120 изделий.

Фактическое время работы станка составило 7,3 часа, выработано 123 изделия.

Определите:

1. коэффициент экстенсивного использования оборудования;
2. коэффициент интенсивного использования оборудования;



3. коэффициент интегрального (по времени и производительности) использования оборудования.

**Задание 5.** Организация предполагает получить от долевого участия в инвестиционном проекте через 3 года сумму денежных средств в размере 1000000 руб. Каким должен быть ее первоначальный взнос при ставке доходности 8% годовых?

**Задание 6.** Результат анализа сильных и слабых сторон организации, а также определения возможностей и препятствий ее развития, это?

**Задание 7.** Горизонтальная линейная диаграмма, на которой работы проекта представляются протяженными во времени отрезками, характеризующимися временными и другими параметрами называется..

**Задание 8.** Модель ADL предполагает четыре стадии зрелости отрасли. На какой стадии продукция отрасли начинает пользоваться спросом у все большего числа покупателей, и конкуренты начинают бороться за получение все больших долей «увеличивающегося доходного пирога»?

**Задание 9.** В рамках какого метода оценки риска проекта производится расчет минимально допустимого уровня реализации продукции?

**Задание 10.** Сколько расходуется ресурсов на стадии разработки проекта?

**Задание 11.** Что представляет собой творческая деятельность коллективов специалистов, вырабатывающих концепцию осуществления бизнес-процессов с использованием передовых информационных технологий.

**Задание 12.** Что представляет собой процесс разработки конструкторской документации (КД) на основе исходных данных, полученных в виде готового образца изделия?

**Задание 13.** Соотнесите требования ИСО 9001:2015 с примерами:

Требование:	Пример:
1) Организация должна определять процессы, необходимые для системы менеджмента качества, и их применение в рамках организации.	А) Цель в области качества, направленная на снижение количества замечаний по результатам внешней экспертизы.
2) Распределять обязанности, ответственность и полномочия в отношении этих процессов.	Б) Управление риском изменения законодательных требований к продукции.
3) Улучшать процессы и систему менеджмента качества.	В) Процесс проектирования продукции.
4) Учитывать риски и возможности.	Г) Назначение руководителя конкретного проекта (Главного инженера проекта).

**Задание 14.** Что является методом оценки уровня инвестиционных рисков, позволяющим учесть колебания ожидаемых доходов от разных инвестиций?

**Задание 15.** Как называется снижение риска инвестиций за счет их разнообразия в том числе, за счет приобретения зарубежных активов?

**Задание 16.** Какая финансовая операция позволяет осуществить приведение финансовых показателей к стоимости на момент их сравнения?

**Задание 17.** Назовите показатель, используемый при оценке эффективности инвестиционных проектов, который дает возможность судить о предельной ставке, по которой может финансироваться проект

**Задание 18.** Что представляет собой неопределенность, связанная с вероятностью возникновения в ходе осуществления инвестиционного проекта нежелательных исходов и ситуаций, препятствующих достижению желаемой цели.

**Задание 19.** На какие группы методов делятся методы оценки рисков инвестиционного



проекта?

**Задание 20.** К каким методам оценки рисков относят метод расчета критических точек инвестиционного проекта?

**Задание 21.** К каким методам оценки рисков относят метод анализа вариантов и сценариев?

**Задание 22.** К каким методам оценки рисков относят экспертный метод?

**Задание 23.** К каким методам оценки рисков относят метод анализа уместности затрат?

**Задание 24.** К каким методам оценки рисков относят метод аналогий?

**Задание 25.** Как называется финансирование инвестиций, при котором источником погашения задолженности являются потоки денежной наличности, генерируемые в результате реализации самого инвестиционного проекта без учета платежеспособности его участников и каких-либо гарантий третьих лиц?

**Задание 26.** Метод снижения риска на основе софинансирования риска на основе договора?

**Задание 27.** Покрытие убытка на основе поддержки государственных и муниципальных органов относится к какому методу

**Задание 28.** Статистический показатель оценки рисков, который характеризует размер отклонения на единицу ожидаемого результата называется..

**Задание 29.** Ответственность за снижение возможности возникновения неблагоприятных событий возлагается на стороннюю организацию при использовании метода..

**Задание 30.** При каком методе оценки риска используется в ситуациях, когда принимаемые решения сильно зависят от принятых ранее и определяют сценарии дальнейшего развития событий?

**Задание 31.** Какой метод оценки риска представляет собой серию численных экспериментов, призванных получить эмпирические оценки степени влияния различных факторов на некоторые зависящие от них результаты?

**Задание 32.** К какой группе методов управления рисками относится страхование?

**Задание 33.** К какой группе методов управления рисками относится заключение договоров о совместной деятельности для реализации рискованных проектов?

**Задание 34.** К какой группе методов управления рисками относится обучение и инструктирование персонала?

**Задание 35.** К какой группе методов управления рисками относится создание системы резервов?

**Задание 36.** Как называется процесс выявления тех рисков, которые могут повлиять на проект, и документирование их характеристик.

**Задание 37.** Как называется процесс реагирования на риски, отслеживания выявленных рисков, контроля остаточных рисков, идентификации новых рисков и оценки эффективности управления рисками на всем протяжении проекта

**Задание 38.** Что позволяет в любой момент руководителю проекта при необходимости можно добавить показатели рисков и вести сбор данных в процессах, выделяя риски определенного типа

**Задание 39.** Что определяет, какие риски способны повлиять на проект, и документирует характеристики этих рисков

**Задание 40.** Какой процесс анализирует и идентифицирует риски и определяет рисков, требующих быстрого реагирования в управлении бизнес-процессами. Такая оценка рисков определяет степень важности риска и выбирает способ реагирования. Доступность сопровождающей информации помогает легче расставить приоритеты для



разных категорий рисков.

#### **7.4. Содержание занятий семинарского типа.**

##### **2 семестр**

#### **Раздел 1. Теоретические и практические аспекты проектно-ориентированного управления бизнес-процессами**

##### **Занятие 1.**

Вид практического занятия: обсуждение докладов

Тема и содержание занятия: Современные теоретические представления о бизнес-процессе

Темы докладов:

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

##### **Занятие 2.**

Вид практического занятия: обсуждение докладов

Тема и содержание занятия: Бизнес-процесс в контексте процессно-ориентированных методов управления

Вопросы для обсуждения:

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

##### **Занятие 3**

Вид практического занятия: Обсуждение докладов

Тема и содержание занятия: Бизнес-процесс в контексте процессно-ориентированных методов управления

Вопросы для обсуждения:

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

##### **Занятие 4.**

Вид практического занятия: Обсуждение докладов, решение практических заданий

Тема и содержание занятия: Форматы описания и моделирование бизнес-процессов

Вопросы для обсуждения:

1. Структура бизнес-модели
2. Оценка бизнес-модели по Остервальдеру
3. Дорожная карта проекта
4. Система КАНБАН

##### **Занятие 5**

Вид практического занятия: Обсуждение докладов, решение практических заданий

Тема и содержание занятия: Форматы описания и моделирование бизнес-процессов

Вопросы для обсуждения:

1. Ментальный подход
2. Функциональный подход
3. Процессный подход



## Занятие 6

Вид практического занятия: Обсуждение докладов, решение кейсов

Тема и содержание занятия: Инжиниринг и реинжиниринг бизнес-процессов на предприятии

Вопросы для обсуждения:

1. Цель и задачи инжиниринга бизнес-процессов
2. Сущность и значение инжиниринга и реинжиниринга
3. Какие изменения несет оптимизация бизнес-процессов
4. Параметры оценки оптимальности бизнес-процесса
5. Принципы оптимизации бизнес-процессов

### Кейс

Управление командой.

Оптимизация процессов в компании ООО «Напрасный Труд».

Компания «Напрасный Труд» занимается продажей турпутевок. Сегодня 1 июля. Вы назначены супервайзером команды, которая работает в ЮВАО Москвы. Начало рабочего дня в компании – 8:30

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

### Ваша команда:

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

### Результаты работы команды в сентябре:

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

### Схема зарплаты:

- 6% от объема продаж

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

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

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

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

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

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



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

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

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

#### **Ваш менеджер сообщил Вам следующее:**

- Результаты работы команды в сентябре – неудовлетворительные
- Дисциплина - отсутствует
- Ваша задача – выполнить план и укрепить дисциплину
- План на август на 10% выше, чем на июль
- Необходимо уволить одного человека

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

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

#### **Задание:**

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

#### **Занятие 7.**

Вид практического занятия: Практикующее упражнение, решение кейсов

Тема и содержание занятия: Система сбалансированных показателей бизнес-процессов

Вопросы для обсуждения:

1. Сущность и значение системы сбалансированных показателей
2. Финансы, клиенты, бизнес-процессы, персонал и организационное развитие
3. Роль бизнес-процессов в системе сбалансированных показателей
4. Построение системы сбалансированных показателей бизнес-процессов

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



## Раздел 2. Практика внедрения и использования проектно-ориентированного управления бизнес-процессами

### Занятие 8.

Вид практического занятия: Обсуждение докладов, решение кейсов, практических задач  
Тема и содержание занятия: Пути оптимизации бизнес-процессов предприятия

Вопросы для обсуждения:

1. Усовершенствование бизнес-процесса
2. Непрерывное улучшение бизнес-процессов
3. Методы оптимизации бизнес-процессов

### Занятие 9.

Вид практического занятия: Обсуждение докладов, решение кейсов, практических задач  
Тема и содержание занятия: Пути оптимизации бизнес-процессов предприятия

Вопросы для обсуждения:

1. Методология IDEF0
2. Методология BPM.
3. Нотации и особенности формирования моделей «as is» и «to be»
4. Примеры оптимизации бизнес-процессов в различных отраслях экономики

Задание 1.

1. Выбрать бизнес-процесс, который соответствует Вашему диссертационному исследованию или Вашей непосредственной работе
2. Составить ментальную карту выбранного процесса, его функциональную модель
3. Составить и описать бизнес-процесс в текстовом, табличном и графическом варианте. Тип бизнес-процесса выбираете по своему проекту или по своей магистерской работе.
4. Составить бизнес-процесс разработки проекта по «проектно-ориентированному управлению бизнес-процессами» и включить туда разработку «дорожной карты»

### Занятие 10.

Вид практического занятия: Практикующее упражнение, решение кейсов  
Тема и содержание занятия: Проекты управления развитием бизнес-процессов

Вопросы для обсуждения:

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

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

#### Управленческий кейс (распределение ресурсов).

Заинтересованные лица:



Начальник Алексей (аккаунт проекта)  
Начальник Дмитрий (ресурс-менеджер + менеджер проекта)  
Менеджер Михаил и Менеджер Петр (менеджеры проектов)  
Специалист Наталья (ведущий аналитик)

#### Встреча 1 (преамбула):

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

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

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

#### Развитие сценария:

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

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

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

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

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

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

#### Встреча 2

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

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

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





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

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

Менеджер Михаил: Кто будет контролировать качество аналитики вместо Натальи?

Начальник Алексей: Ты будешь помогать новичку набираться опыта.

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

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

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

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

Ситуация глазами Начальника Дмитрия:

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

Ситуация глазами Начальника Алексея:

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

Ситуация глазами специалиста Наташи:

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

Ситуация глазами Менеджера Михаила:

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



вчера премию, завтра еще что-то. Где гарантия, что оно в будущем опять меня не «кинет», просто передумав, без особых причин?

Разбор кейса:

Как должен был поступить Менеджер Михаил?

- а) Заставить руководство выполнить свое обещание путем угроз. При этом поспорится с ними, но получить двух аналитиков, которым нечем было бы заниматься половину времени, осознавая факт, что это не совсем правильно с точки зрения затрат компании.
- б) Забрать себе специалиста Наташу и вывести из игры «замену». При этом, вероятнее всего, «поссорится с заменой»; с высокой долей вероятности получить новый конфликт ведущих. При наличии конфликтов получить ответ от руководства - «Ты сам выбрал».
- в) Оставить себе «замену» без Наташи, осознавая тот факт, что специалист без опыта и придется как-то помогать (вероятно, получив тот же мысленный негатив в итоге, т.к. он рассчитывал на обещанного профессионала, который бы присматривал за «новичком»).
- г) Переложить ответственность на начальство по принципу «сами обещали – сами пусть и решают», и попасть в ситуацию, описанную выше.

д) Иное

Как должно было поступить руководство?

- а) Передать на проект сразу двух человек, пытаясь постепенно вывести из проекта «замену». При этом большую часть задач перекладывать на специалиста Наташу. Столкнуться с тем, что на проекте люди будут наполовину заняты, а на другом проекте есть работа. То есть формально обязательство выполнить, но, возможно, нарушить баланс ресурсов.
- б) Оставить все «как есть», нарушив обещание и переведя специалиста Наташу на другой проект. Столкнуться с недовольством менеджера Миши.
- в) Перевести специалиста Наташу на позицию ведущего на 70%, отдав ему также другой проект, которым он будет заниматься в свободное время. Начать постепенно выводить из проекта «замену». Столкнуться с негативом специалиста Наташи, который не хочет снова работать на двух проектах одновременно.

г) Иное

Как можно было избежать ситуации? Какова была причина, что стороны приняли именно такое решение? Распишите бизнес-процесс по данному кейсу.

### **Занятие 11.**

Вид практического занятия: Практикующее упражнение, решение кейсов

Тема и содержание занятия: Проекты управления развитием бизнес-процессов

Вопросы для обсуждения:

1. Стандартизация управления бизнес-процессами
2. Программно-целевой метод в системе проектно-ориентированного управления предприятием, отраслью экономикой.
3. Использование управления проектом для управления бизнес-процессами
4. Интеграция системы проектно-ориентированного управления бизнес-процессами

### **Занятие 12.**

Вид практического занятия: обсуждение докладов, решение практических задач

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

Вопросы для обсуждения:

1. Обоснование целесообразности разработки проекта
2. Методики сравнения программных средств и информационных технологий.



3. Планирование комплекса работ по разработке темы и оценка трудоемкости
4. Расчет затрат на разработку проекта
5. Расчет показателей экономического эффекта
6. Маркетинговое сопровождение разрабатываемого продукта.

**Задание 1.** Размер инвестиции - 200 000 тыс. руб. Доходы от инвестиций в первом году: 50 000 тыс. руб.; во втором году: 50 000 тыс.руб.; в третьем году: 90000 тыс.руб.; в четвертом году: 110000 тыс.руб. Ставка дисконтирования равна 15%. Определить период по истечении которого инвестиции окупаются. Также определить чистый дисконтированный доход (ЧДД), индекс прибыльности. Сделать вывод.

**Задание 2.** Пусть оба проекта предполагают одинаковый объем инвестиций 1000 у.е. и рассчитаны на четыре года. Проект А генерирует следующие денежные потоки : по годам 500, 400, 300, 100, а проект В - 100, 300, 400, 600. Стоимость капитала проекта оценена на уровне 10%. Рассчитать дисконтированный период окупаемости проектов.

### **Занятие 13.**

Вид практического занятия: обсуждение докладов, решение практических задач

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

Вопросы для обсуждения:

1. Статические и динамические методы оценки эффективности проекта
2. Оценка рисков проекта

**Задание 1.** Реализация инвестиционного проекта характеризуется следующим данными:

Годы	0	1	2	3	4
Денежный поток, тыс. руб.	-100	50	40	40	15

Определите период окупаемости, дисконтированный период окупаемости и чистую приведенную стоимость проекта при требуемой доходности 15%.

**Задание 2.** Рассчитать точку безубыточности на промышленном предприятии при следующих условиях:

Средняя цена единицы продукции — 100 руб;

Переменные затраты на производство единицы продукции — 75 руб;

Постоянные расходы — 150 000 руб.

### **Занятие 14.**

Вид практического занятия: Практикующее упражнение, решение кейсов

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

Вопросы для обсуждения:

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

**Задание 1.** Решение практического упражнения

По конкретному региону выберете наиболее интересные примеры государственно-частного партнерства: умный город, уличное освещение, безопасные дороги. Дайте характеристику данных проектов.

### **Занятие 15.**

Вид практического занятия: Практикующее упражнение, решение кейсов

Тема и содержание занятия: Автоматизированные системы управления проектами развития бизнес-процессов



Задание 1. Разработка бизнес-процессов в следующих программах

- 1) Comindware Business Application Platform
- 2) LeaderTask
- 3) Bitrix24
- 4) ELMA
- 5) Oracle BPM Suite
- 6) «Первая форма»
- 7) Zoho
- 8) Bizagi
- 9) Bpm'online
- 10) Metatask
- 11) IBM Business Process Manager
- 12) SAP Business Suite BPM

Рассмотреть преимущества и недостатки программного обеспечения, используемых при управлении бизнес-процессами

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

#### **8.1. Основная литература**

1. Бизнес-процессы: Регламентация и управление: Учебник / В.Г. Елиферов, В.В. Репин; Институт экономики и финансов "Синергия". - М.: ИНФРА-М, 2023. - 319 с. - (Учебники для программы MBA). ISBN 5-16-001825-5. ЭБС Znanium.com. Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/product/1907029>
2. Маслевич, Т. П. Управление бизнес-процессами: от теории к практике : учебное пособие / Т.П. Маслевич. — М. : ИНФРА-М, 2023. — 206 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. - ISBN 978-5-16-015484-8. ЭБС Znanium.com. Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/product/1911501>
3. Свод знаний по управлению бизнес-процессами: BPM СВОК 4.0 : практическое руководство / Т. Бенедикт, М. Кирхмер, М. Шарсиг [и др.] ; под. ред. А. А. Белайчука. – М. : Альпина Паблицер, 2022. - 504 с. - ISBN 978-5-9614-7207-3. ЭБС Znanium.com. Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/product/1905842>
4. Шёнталер, Ф. Бизнес-процессы: языки моделирования, методы, инструменты : практическое руководство / Франк Шёнталер, Готфрид Фоссен, Андреас Обервайс, Томас Карле ; пер. с нем. – М. : Альпина Паблицер, 2019. - 264 с. - ISBN 978-5-96142-482-9. - Текст : электронный. - ЭБС Znanium.com. Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/product/1078471>
5. Назарова, О. Б. Моделирование бизнес-процессов : учебное пособие / О. Б. Назарова, О. Е. Масленникова. - 2-е изд., испр. и доп. – М. : ФЛИНТА, 2017. - 261 с. - ISBN 978-5-9765-3700-2. - ЭБС Znanium.com. Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/product/1860029>

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

1. Золотухина, Е. Б. Моделирование бизнес-процессов : Конспект лекций / Золотухина Е.Б., Красникова С.А., Вишня А.С. – М. :КУРС, НИЦ ИНФРА-М, 2017. - 79 с. ISBN 978-5-



- 906818-12-6. - ЭБС Znanium.com. Режим доступа:  
<https://znanium.com/catalog/product/767202>
2. Богданова, Е. Н. Комплексный анализ и моделирование бизнес-процессов производственного предприятия : учебное пособие / Е.Н. Богданова, О.И. Бедердинова. — М. : ИНФРА-М, 2022. — 90 с. — (Высшее образование: Магистратура). - ISBN 978-5-16-111149-9. - ЭБС Znanium.com. Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/product/1913571>
3. Савон, Д. Ю. Управление проектами : учебник / Д. Ю. Савон, Т. О. Толстых. – М. : Издательский Дом НИТУ «МИСиС», 2022. - 167 с. - ISBN 978-5-907560-14-7. - ЭБС Znanium.com. Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/product/1914826>
4. Павлов, А. Н. Эффективное управление проектами на основе стандартов PMI PMBOK® 7th Edition и PMBOK® 6th Edition : учебное пособие / А. Н. Павлов. – М.: Лаборатория знаний, 2023. - 371 с. - (Проекты, программы, портфели). - ISBN 978-5-93208-611-7. - ЭБС Znanium.com. Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/product/1987486>
5. Зайцева Н.А. Финансовый менеджмент в туризме и гостиничном бизнесе: Учебное пособие / Н.А. Зайцева, А.А. Ларионова. - М.: Альфа-М: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - <http://znanium.com/catalog/product/424026>
6. Организация и планирование деятельности предприятий сферы сервиса : учебное пособие / О.Н. Гукова. — М. : ФОРУМ, 2017. <http://znanium.com/catalog/product/966307>
7. Исаев Р.А.. Исаев Р.А. Секреты успешных банков: бизнес-процессы и технологии / Р. А. Исаев. - М.: ИНФРА-М, 2012 - <http://znanium.com/catalog/product/358138>

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

1. Электронно-библиотечная система ZNANIUM. Режим доступа: <https://znanium.com/>. Доступ свободный
2. Электронно-библиотечная система BOOK.ru. Режим доступа: <https://book.ru/>. Доступ свободный
3. Справочная правовая система (СПС) КонсультантПлюс. Режим доступа: <https://www.consultant.ru/>. Внутрисетевой доступ в читальном зале библиотеки и в компьютерных классах учебных корпусов.
4. Правительство Российской Федерации. Режим доступа: <http://government.ru/>. Доступ свободный
5. Министерство экономического развития Российской Федерации. Режим доступа: <https://www.economy.gov.ru/>. Доступ свободный
6. Официальный сайт Министерства финансов РФ. Режим доступа: [http://www.minfin.ru.](http://www.minfin.ru/) Доступ свободный
7. Официальный сайт Федеральной налоговой службы. Режим доступа: [http://www.nalog.ru.](http://www.nalog.ru) Доступ свободный
8. Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики. Режим доступа: <http://www.gks.ru/>. Доступ свободный
9. Официальный сайт Федеральной антимонопольной службы. Режим доступа: <https://fas.gov.ru/pages/contacts/contact-info/>. Доступ свободный
10. Общероссийская общественная организация «Российский союз промышленников и предпринимателей». Режим доступа: <https://rspp.ru/>. Доступ свободный
11. Профессиональное издательство. Практический журнал «ПЭО» (Планово-экономический отдел»). Режим доступа: <https://www.profiz.ru/>. Доступ свободный
12. Профессиональное издательство. Практический журнал «Справочник экономиста». Режим доступа: <https://www.profiz.ru/>. Доступ свободный



13. Научный журнал «Современные проблемы сервиса и туризма». Режим доступа: <https://stcc.rgutspubl.org/index.php/1>. Доступ свободный
14. Словарь финансовых терминов и экономических понятий. Режим доступа: <https://fingramota.org/servisy/slovar>. Доступ свободный
15. Словари по экономике. Режим доступа: <http://economics.niv.ru/>. Доступ свободный

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

16. Microsoft Windows
17. Microsoft Office
18. Портал открытых данных Российской Федерации (профессиональная база данных). Режим доступа: <http://data.gov.ru/>. Доступ свободный
19. Профессиональная база данных «Федеральная служба государственной статистики». Режим доступа: <https://rosstat.gov.ru/>. Доступ свободный
20. Центральная база статистических данных (ЦБСД) Федеральной службы государственной статистики [профессиональная база данных]. Режим доступа: <http://cbsd.gks.ru/>. Доступ свободный
21. Профессиональная база социологических данных Всероссийского центра изучения общественного мнения (ВЦИОМ). Режим доступа: <https://bd.wciom.ru/>. Доступ свободный
22. База данных открытых проектов «ВЦИОМ» (профессиональная база данных). Режим доступа: [https://profi.wciom.ru/open\\_projects/](https://profi.wciom.ru/open_projects/). Доступ свободный
23. База предприятий, компаний и организаций РФ по различным областям деятельности. Режим доступа: <http://www.baza-r.ru/enterprises/>. Доступ свободный
24. База данных о субъектах малого и среднего предпринимательства. Режим доступа: <https://rmsp.nalog.ru/>. Доступ свободный
25. Научная электронная библиотека E-library (информационно-справочная система). Режим доступа: <http://www.e-library.ru/>. Доступ свободный
26. Российская книжная палата и Российская государственная библиотека (РГБ) (информационно-справочная система). Режим доступа: <https://www.rsl.ru/ru/rkp/>. Доступ свободный
27. Российская национальная библиотека (информационно-справочная система). Режим доступа: <https://nlr.ru/>. Доступ свободный
28. Научная электронная библиотека. Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/>. Доступ свободный
29. Национальная экономическая энциклопедия (информационно-справочная система). Режим доступа: <https://vocable.ru/>. Доступ свободный
30. Единая межведомственная информационно-статистическая система (ЕМИСС). Режим доступа: <http://www.fedstat.ru/>. Доступ свободный
31. Информационно-справочная система Федерального образовательного портала «Экономика. Социология. Менеджмент». Режим доступа: <http://ecsocman.hse.ru/docs/27572260/>. Доступ свободный
32. Информационно-справочная система Университетской информационной системы «Россия» (УИС Россия): финансовая статистика». Режим доступа: [https://fingramota.econ.msu.ru/documents/financial\\_statistics/](https://fingramota.econ.msu.ru/documents/financial_statistics/). Доступ свободный



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

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

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

### ***Занятия лекционного типа.***

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

*Проблемная лекция* характеризуется постановкой перед студентами учебных проблем-заданий, которые они должны самостоятельно решить, получив, таким образом, новые знания. В лекции сочетаются проблемные и информационные начала. Часть знаний обучающийся получает в виде готовых знаний, а часть добывает самостоятельно под руководством преподавателя. На этих лекциях процесс познания студентов приближается к поисковой, исследовательской деятельности. Смысловая нагрузка лекции смещается в сторону от изложения теоретического материала к формированию мотивации самостоятельного обучения через постановку проблем обучения и показ путей решения профессиональных проблем в рамках той или иной темы. При этом основным методом ведения лекции является метод проблемного изложения материала

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

### ***Занятия семинарского типа.***

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

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

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

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

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



информации.

Основными задачами самостоятельной работы обучающихся являются:

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

Самостоятельная работа студентов по дисциплине обеспечивает:

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

Самостоятельная работа является обязательной для каждого обучающегося.

Формы самостоятельной работы

Перечень тем самостоятельной работы студентов по подготовке к занятиям лекционного и семинарского типа соответствует тематическому плану рабочей программы дисциплины.

Самостоятельная работа студента предусматривает следующие виды работ:

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

Изучение дисциплины «Проектно- ориентированное управление бизнес процессов» базируется на использовании материалов учебной, научной и практической литературы соответствующей направленности, научных публикаций, материалов периодической печати, практических данных о деятельности субъектов рынка гостиничных услуг. Прежде всего, студенту необходимо ознакомиться с тематикой и программой дисциплины и подобрать соответствующую учебную и специальную литературу.

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

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

Если при чтении рекомендуемой литературы возникли вопросы или несогласия с авторами, необходимо отметить это в домашнем конспекте. Во время консультации





непонятные моменты обсуждаются с ведущим преподавателем. Поскольку управление гостиничным бизнесом развивающаяся прикладная наука, в ней существует множество неисследованных областей. Ознакомление с трудами ученых в этой области может способствовать активизации научной деятельности студента.

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

Вид учебных занятий по дисциплине	Наименование оборудованных учебных кабинетов, объектов для проведения практических занятий с перечнем основного оборудования
Занятия лекционного типа, групповые и индивидуальные консультации, текущий контроль, промежуточная аттестация	Учебная аудитория Специализированная учебная мебель ТСО: Переносное видеопроjectionное оборудование Доска
Занятия семинарского типа	Учебная аудитория Специализированная учебная мебель ТСО: Переносное видеопроjectionное оборудование Доска
Самостоятельная работа обучающихся	Помещение для самостоятельной работы, Специализированная учебная мебель ТСО: Видеопроjectionное оборудование Автоматизированные рабочие места студентов с возможностью выхода в информационно-телекоммуникационную сеть "Интернет" Доска Помещение для самостоятельной работы в читальном зале Научно-технической библиотеки университета, специализированная учебная мебель автоматизированные рабочие места студентов с возможностью выхода информационно-телекоммуникационную сеть «Интернет», интерактивная доска