



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

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА  
ДИСЦИПЛИНЫ**

**Б1.В.2 УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ (продвинутый уровень)**  
**основной образовательной программы высшего образования –**  
**программы *магистратуры***

**по направлению подготовки:**

***38.04.02 МЕНЕДЖМЕНТ***

**направленность (профиль):**

**Управление проектами: проектные исследования, технологии реализации**

**Квалификация: *магистр***

***год начала подготовки: 2023***

**Разработчик (и):**

должность	ученая степень и звание, ФИО
<i>Доцент</i>	<i>к.э.н., Сухина Ю.В.</i>

**Рабочая программа согласована и одобрена руководителем 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 Б1.В.2 «Управление проектами (продвинутый уровень)» является частью первого блока программы магистратуры по направлению подготовки: 38.04.02 «Менеджмент», направленность: «Управление проектами: проектные исследования, технологии реализации» и относится к части, формируемой участниками образовательных отношений.

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

Дисциплина направлена на формирование следующих компетенций выпускника:

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

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

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

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

ПК-1. Способен применять 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-4-1.** Готов к управлению эффективностью проектов на основе оценки результатов их реализации;

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

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

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

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

Общая трудоемкость освоения дисциплины *очной формы* обучения составляет 10 зачетных единиц, 360 часов. Преподавание дисциплины ведется на 1 курсе во 2 семестре и на 2 курсе в 3 семестре и предусматривает проведение учебных занятий следующих видов: во 2 семестре – лекций (20 часов), в том числе проблемные лекции, лекции-дискуссии, практические занятия (30 часов) в форме семинара – заслушивания и обсуждения докладов с презентациями, деловой игры, разбора конкретной ситуации, Case-study, индивидуальных и групповых проектов, самостоятельной работы обучающихся (88 часов), групповых и индивидуальных консультаций (4 часа), промежуточная аттестация (2 часа); в 3 семестре – лекций (28 часов), в том числе проблемные лекции, лекции-дискуссии, практические занятия (28 часов) в форме семинара - заслушивания и обсуждения докладов с презентациями, деловой игры, разбора конкретной ситуации, Case-study, индивидуальных и групповых проектов,



самостоятельной работы обучающихся (156 часов), групповых и индивидуальных консультаций (2 часа), промежуточная аттестация (2 часа).

Общая трудоемкость освоения дисциплины *заочной формы* обучения составляет 10 зачетных единиц, 360 часов. Преподавание дисциплины ведется на 2 курсе в 3,4 семестре и предусматривает проведение учебных занятий следующих видов: лекций (16 часов), в том числе проблемные лекции, лекции-дискуссии, практические занятия (30 часов) в форме семинара - заслушивания и обсуждения докладов с презентациями, деловой игры, разбора конкретной ситуации, Case-study, индивидуальных и групповых проектов, самостоятельной работы обучающихся (306 часов), групповых и индивидуальных консультаций (4 часа), промежуточная аттестация (4 часа).

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

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

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

№ пп	Индекс компетенции	Планируемые результаты обучения (компетенции или ее индикатора)
1.	УК-2	Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла УК-2.1. Разрабатывает концепцию проекта, определяет его цели и задачи; УК-2.2. Разрабатывает и реализует проект в соответствии со своей ролью; УК-2.3. Осуществляет мониторинг хода реализации проекта, корректирует отклонения, вносит дополнительные изменения в план реализации проекта, уточняет зоны ответственности участников проекта
2.	ПК-1	Способен применять 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.



3.	ПК-3	Способен применять методики планирования, проектно-целевого подхода и бюджетирования в процессе разработке проектов на основе структурной декомпозиции их содержания, исходя из их целей, ограничений и рисков в различных предметных областях и сферах деятельности ПК-3.1. Обосновывает ресурсное обеспечение проектов с использованием методики планирования, проектно-целевого подхода и бюджетирования в различных предметных областях и сферах деятельности; ПК-3.2. Обосновывает маркетинговое, правовое и информационное обеспечение проектов в различных предметных областях и сферах деятельности; ПК-3.3. Выявляет и оценивает степень (уровень) риска проектов в различных предметных областях и сферах деятельности.
4.	ПК-4	Способен реализовывать разработанные проекты и управлять их эффективностью ПК-4.1. Готов к управлению эффективностью проектов на основе оценки результатов их реализации; ПК-4.2. Готов к управлению рисками реализации проектов с использованием принципов, методов, программных инструментов и системного анализа; ПК-4.3. Готов к управлению сроками и контролю реализации проектов и осуществлению оперативного регулирования хода их исполнения.

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

Дисциплина «Управление проектами (продвинутый уровень)» является частью 1 блока программы магистратуры «Менеджмент» и относится к части, формируемой участниками образовательных отношений.

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

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

№	Дисциплина предыдущая	№	Дисциплина последующая
1	Предпроектный анализ	1	Управление развитием организации и проектирование бизнеса
2	Современные подходы к организационно-управленческой деятельности	2	Стратегическое планирование и прогнозирование
3	Современные методы научных исследований	3	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 10 зачетных единиц/ 360 акад.часов.  
(1 зачетная единица соответствует 36 академическим часам)

*Для очной формы обучения*

№ п/п	Виды учебной деятельности	Всего	Семестры			
			1	2	3	4
<b>1</b>	<b>Контактная работа обучающихся с преподавателем</b>	<b>116</b>		<b>56</b>	<b>60</b>	
	в том числе:					
1.1	Занятия лекционного типа	48		20	28	
1.2	Занятия семинарского типа, в том числе:	58		30	28	
	Семинары					
	Практические занятия	58		30	28	
<b>1.3</b>	<b>Консультации</b>	<b>6</b>		<b>4</b>	<b>2</b>	
<b>1.4</b>	<b>Форма промежуточной аттестации</b>	<b>4</b>		<b>2</b>	<b>2</b>	
				<b>зачет</b>	<b>экзамен</b>	
<b>2</b>	<b>Самостоятельная работа обучающихся</b>	<b>244</b>		<b>88</b>	<b>156</b>	
<b>4</b>	<b>Общая трудоемкость час</b>	<b>144</b>		<b>144</b>	<b>216</b>	
	<b>з.е.</b>	<b>10</b>		<b>4</b>	<b>6</b>	

*Для заочной формы обучения*

№ п/п	Виды учебной деятельности	Всего	Семестры			
			1	2	3	4
<b>1</b>	<b>Контактная работа обучающихся с преподавателем</b>	<b>54</b>			<b>26</b>	<b>28</b>
	в том числе:	-				-
1.1	Занятия лекционного типа	16			6	10
1.2	Занятия семинарского типа, в том числе:	30			16	14
	Семинары					
	Практические занятия					
<b>1.3</b>	<b>Консультации</b>	<b>4</b>			<b>2</b>	<b>2</b>
<b>1.4</b>	<b>Форма промежуточной аттестации</b>	<b>4</b>			<b>2</b>	<b>2</b>
					<b>зачет</b>	<b>экзамен</b>
<b>2</b>	<b>Самостоятельная работа обучающихся</b>	<b>306</b>			<b>118</b>	<b>188</b>
<b>4</b>	<b>Общая трудоемкость час</b>	<b>360</b>			<b>144</b>	<b>216</b>
	<b>з.е.</b>	<b>10</b>			<b>4</b>	<b>6</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:**

Номер недели семестра	Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения											
			Контактная работа обучающихся с преподавателем								Консультации, акад. часов	Форма проведения консультации	СРО, акад. часов	Форма проведения СРО
			Занятия лекционного типа, акад. часов	Форма проведения занятия лекционного типа	Практические занятия, акад. часов	Форма проведения практического занятия	Семинары, акад. часов	Форма проведения семинара	Лабораторные работы, акад. часов	Форма проведения лабораторной				
	Концептуальные и методологические основы управления проектами	1. КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ	5	Лекция-презентация	6	Решение кейсов							24	Доклад о любом проекте
		2. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ	5	Лекция дискуссия	6	Решение кейсов							24	Самостоятельная работа по решению задач, разработки кейсов
		3. РАЗРАБОТКА КОНЦЕПЦИИ	5	Лекция-дискуссия	6	Ролевая игра							24	Самостоятельная работа по



Номер недели семестра	Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения											
			Контактная работа обучающихся с преподавателем								Консультации, акад. часов	Форма проведения консультации	СРО, акад. часов	Форма проведения СРО
			Занятия лекционного типа, акад. часов	Форма проведения занятия лекционного типа	Практические занятия, акад. часов	Форма проведения практического занятия	Семинары, акад. часов	Форма проведения семинара	Лабораторные работы, акад. часов	Форма проведения лабораторной				
		ПРОЕКТА												решению задач, разработки кейсов, подготовка к тестированию
		4. ПРОЕКТНОЕ ФИНАНСИРОВАНИЕ	5	Проблемная лекция			6	Разработка концепции одного проекта					24	Разработка концепции одного проекта
		5. ПЛАНИРОВАНИЕ ПРОЕКТА. КОНТРОЛЬ И РЕГУЛИРОВАНИЕ ПРОЕКТОВ	5	Проблемная лекция			6	Заслушивание докладов					24	Обзор литературы, подготовка докладов
Текущий контроль			Решение кейсов,											





Номер недели семестра	Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения													
			Контактная работа обучающихся с преподавателем										Консультации, акад. часов	Форма проведения консультации	СРО, акад. часов	Форма проведения СРО
			Занятия лекционного типа, акад. часов	Форма проведения занятия лекционного типа	Практические занятия, акад. часов	Форма проведения практического занятия	Семинары, акад. часов	Форма проведения семинара	Лабораторные работы, акад. часов	Форма проведения лабораторной						
			Разработка кейсов													
	Системный подход к управлению проектами	6. УПРАВЛЕНИЕ МАТЕРИАЛЬНЫМИ РЕСУРСАМИ ПРОЕКТА	5	Проблемная лекция			6	Заслушивание докладов						24	Обзор литературы, подготовка докладов	
		7. УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ И СТОИМОСТЬЮ ПРОЕКТА	5	Лекция-презентация	6	Решение кейсов, задач								24	Изучение теоретического материала	
		8. УПРАВЛЕНИЕ КОМАНДОЙ ПРОЕКТА	5	Лекция презентация	6	Решение кейсов								24	Подготовка к решению кейсов	
		9. УПРАВЛЕНИЕ КОММУНИКАЦИЯМИ	5	Лекция-презентация	6	Решение кейсов								24	Разработка индивидуального	



Номер недели семестра	Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения												
			Контактная работа обучающихся с преподавателем								Консультации, акад. часов	Форма проведения консультации	СРО, акад. часов	Форма проведения СРО	
			Занятия лекционного типа, акад. часов	Форма проведения занятия лекционного типа	Практические занятия, акад. часов	Форма проведения практического занятия	Семинары, акад. часов	Форма проведения семинара	Лабораторные работы, акад. часов	Форма проведения лабораторной					
		ПРОЕКТА													проекта
		10. МАРКЕТИНГ ПРОЕКТА	3	Лекция-презентация			4	Заслушивание докладов					28		Подготовка докладов по темам
Текущий контроль			Тестирование Итоговый проект												
Промежуточная аттестация – зачет 2			Консультации 4												
Промежуточная аттестация – экзамен 2			Консультации 2												



Для заочной формы обучения:

Номер недели семестра	Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения											
			Контактная работа обучающихся с преподавателем							СРО, акад. часов	Форма проведения СРО			
			Занятия лекционного типа, акад. часов	Форма проведения занятия лекционного типа	Практические занятия, акад. часов	Форма проведения практического занятия	Семинары, акад. часов	Форма проведения семинара	Лабораторные работы, акад. часов			Форма проведения лабораторной		
	Концептуальные и методологические основы управления проектами	1. КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ	1	Лекция-презентация	2	Доклад о любом проекте							30	Доклад о любом проекте
		2. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ	1	Лекция-презентация	2	Решение кейсов							30	Самостоятельная работа по решению задач, разработки кейсов
		3. РАЗРАБОТКА КОНЦЕПЦИИ ПРОЕКТА	2	Лекция-дискуссия	4	Ролевая игра							30	Самостоятельная работа по решению задач, разработки



Номер недели семестра	Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения												
			Контактная работа обучающихся с преподавателем							Консультации, акад. часов	Форма проведения консультации	СРО, акад. часов	Форма проведения СРО		
			Занятия лекционного типа, акад. часов	Форма проведения занятия лекционного типа	Практические занятия, акад. часов	Форма проведения практического занятия	Семинары, акад. часов	Форма проведения семинара	Лабораторные работы, акад. часов					Форма проведения лабораторной	
														кейсов, подготовка к тестированию	
		4. ПРОЕКТНОЕ ФИНАНСИРОВАНИЕ	2	Проблемная лекция	4	Разработка концепции одного проекта								30	Разработка концепции одного проекта
		5. ПЛАНИРОВАНИЕ ПРОЕКТА. КОНТРОЛЬ И РЕГУЛИРОВАНИЕ ПРОЕКТОВ	2	Проблемная лекция	4	Заслушивание докладов								30	Обзор литературы, подготовка докладов
Текущий контроль			Решение кейсов, Разработка кейсов												



Номер недели семестра	Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения											
			Контактная работа обучающихся с преподавателем								СРО, акад. часов	Форма проведения СРО		
			Занятия лекционного типа, акад. часов	Форма проведения занятия лекционного типа	Практические занятия, акад. часов	Форма проведения практического занятия	Семинары, акад. часов	Форма проведения семинара	Лабораторные работы, акад. часов	Форма проведения лабораторной				
	Системный подход к управлению проектами	6. УПРАВЛЕНИЕ МАТЕРИАЛЬНЫМИ РЕСУРСАМИ ПРОЕКТА	2		4	Заслушивание докладов							30	Обзор литературы, подготовка докладов
		7. УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ И СТОИМОСТЬЮ ПРОЕКТА	2	Лекция-презентация	4	Решение кейсов							30	Изучение теоретического материала
		8. УПРАВЛЕНИЕ КОМАНДОЙ ПРОЕКТА	1	Лекция-презентация	2	Решение кейсов							30	Подготовка к решению кейсов
		9. УПРАВЛЕНИЕ КОММУНИКАЦИЯМИ ПРОЕКТА	1	Лекция-презентация	2	Решение кейсов							30	Разработка индивидуального проекта



Номер недели семестра	Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения												
			Контактная работа обучающихся с преподавателем							СРО, акад. часов	Форма проведения СРО				
			Занятия лекционного типа, акад. часов	Форма проведения занятия лекционного типа	Практические занятия, акад. часов	Форма проведения практического занятия	Семинары, акад. часов	Форма проведения семинара	Лабораторные работы, акад. часов			Форма проведения лабораторной	Консультации, акад. часов	Форма проведения консультации	
		10. МАРКЕТИНГ ПРОЕКТА	2	Лекция-презентация	2	Заслушивание докладов								36	Подготовка докладов по темам
Текущий контроль			Тестирование Итоговый проект												
Промежуточная аттестация – зачет 2			Консультации 4												
Промежуточная аттестация – экзамен 2			Консультации 2												



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

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

№ п/п	Тема, трудоемкость в акад.ч.	Учебно-методическое обеспечение
1	<b>Тема раздела 1. Концептуальные и методологические основы управления проектами</b>  <b>Тема 1. КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ</b> подготовка докладов с презентациями, – 24 часов для очной формы обучения, 30 часов для заочной формы обучения.	1. Савон, Д.Ю. Управление проектами: учебник [Электронный ресурс] / Д.Ю. Савон. Т.О. Толстых – М.: Издательский до НИТУ «МИСиС», 2022. – 167 с. - ISBN 978-5-907560-14-7. ЭБС Znanium.com. Режим доступа: <a href="https://znanium.com/read?id=420517">https://znanium.com/read?id=420517</a> 2. Попов, Ю.И., Яковенко О.В. Управление проектами: учебное пособие [Электронный ресурс] / Ю.И. Попов, О.В. Яковенко. - М.: ИНФРА-М, 2021. - 208 с. - (Учебники для программы MBA). ISBN 978-5-16-002337-3. ЭБС Znanium.com. Режим доступа: <a href="https://znanium.com/catalog/document?id=361132">https://znanium.com/catalog/document?id=361132</a>
2	<b>Тема 2. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ</b> Решение кейсов – 24 часов для очной формы обучения, 30 часов для заочной формы обучения.	3. Тихомирова О.Г. Управление проектами: практикум: учебное пособие [Электронный ресурс] / О.Г. Тихомирова. - М.: ИНФРА-М, 2023. - 273 с. - ISBN 978-5-16-011601-3. ЭБС Znanium.com. Режим доступа: <a href="https://znanium.com/catalog/document?id=414873">https://znanium.com/catalog/document?id=414873</a>
3	<b>Тема 3. РАЗРАБОТКА КОНЦЕПЦИИ ПРОЕКТА</b> Ролевая игра – 24 часов для очной формы обучения, 30 часов для заочной формы обучения.	4. Хелдман, К. Профессиональное управление проектом: практическое пособие [Электронный ресурс] / К. Хелдман; пер. с англ. А.В. Шаврина. - 8-е изд., электрон. - М.: Лаборатория знаний, 2022. - 763 с.: ил. - (Проекты, программы, портфели). - ISBN 978-5-93208-582-0. ЭБС Znanium.com. Режим доступа: <a href="https://znanium.com/read?id=425803">https://znanium.com/read?id=425803</a>
4	<b>Тема 4. ПРОЕКТНОЕ ФИНАНСИРОВАНИЕ</b> подготовка докладов с презентациями, – 24 часов для очной формы обучения, 30 часов для заочной формы обучения.	5. Ильина О.Н. Методология управления проектами: становление, современное состояние и развитие [Электронный ресурс] / О.Н. Ильина. - М.: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2018. - 208 с. - (Научная книга). ISBN 978-5-9558-0400-2. ЭБС Znanium.com. Режим доступа: <a href="https://znanium.com/catalog/document?id=329588">https://znanium.com/catalog/document?id=329588</a>
5	<b>Тема 5. ПЛАНИРОВАНИЕ ПРОЕКТА. КОНТРОЛЬ И РЕГУЛИРОВАНИЕ ПРОЕКТОВ</b> подготовка докладов с презентациями, – 24 часов для очной формы обучения, 30 часов для заочной формы обучения.	6. Павлов, А.Н. Управление проектами на основе стандарта PMI PMBOK. Изложение методологии и опыт применения [Электронный ресурс] / А.Н. Павлов. - 7-е изд., эл. - М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2021. - 274 с.: ил. - (Проекты, программы, портфели). - ISBN 978-5-93208-563-9. ЭБС Znanium.com. Режим доступа: <a href="https://znanium.com/catalog/document?id=418122">https://znanium.com/catalog/document?id=418122</a> 7. Павлов, А.Н. Управление портфелями проектов на основе стандарта PMI The Standard for Portfolio Management. Изложение методологии и рекомендации по применению [Электронный ресурс] / А. Н. Павлов. – 3-е изд.,



		электрон. - М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2020. - 217 с.: ил. - (Проекты, программы, портфели). - ISBN 978-5-00101-846-9. ЭБС Znanium.com. Режим доступа: <a href="https://znanium.com/catalog/document?id=358781">https://znanium.com/catalog/document?id=358781</a>
6	<b>Тема раздела 2. Системный подход к управлению проектами</b>  <b>Тема 6. УПРАВЛЕНИЕ МАТЕРИАЛЬНЫМИ РЕСУРСАМИ ПРОЕКТА</b> подготовка докладов с презентациями, – 24 часов для очной формы обучения, 30 часов для заочной формы обучения.	1. Попов, Ю.И., Яковенко, О.В. Управление проектами: учебное пособие [Электронный ресурс] / Ю.И. Попов, О.В. Яковенко. - М.: ИНФРА-М, 2021. - 208 с. - (Учебники для программы MBA). ISBN 978-5-16-002337-3. ЭБС Znanium.com. Режим доступа: <a href="https://znanium.com/catalog/document?id=361132">https://znanium.com/catalog/document?id=361132</a>
7	<b>Тема 7. УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ И СТОИМОСТЬЮ ПРОЕКТА</b> Решение практикующих упражнений – 24 часов для очной формы обучения, 30 часов для заочной формы обучения.	2. Хелдман, К. Профессиональное управление проектом: практическое пособие [Электронный ресурс] / К. Хелдман; пер. с англ. А.В. Шаврина. - 8-е изд., электрон. - М.: Лаборатория знаний, 2022. - 763 с.: ил. - (Проекты, программы, портфели). - ISBN 978-5-93208-582-0. ЭБС Znanium.com. Режим доступа: <a href="https://znanium.com/read?id=425803">https://znanium.com/read?id=425803</a>
8	<b>Тема 8. УПРАВЛЕНИЕ КОМАНДОЙ ПРОЕКТА</b> Решение кейсов – 24 часов для очной формы обучения, 30 часов для заочной формы обучения.	3. Цителадзе, Д.Д. Управление проектами: учебник [Электронный ресурс] / Д.Д. Цителадзе. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2022. – 361 с. - ISBN 978-5-16-017166-1. ЭБС Znanium.com. Режим доступа: <a href="https://znanium.com/catalog/document?id=389715">https://znanium.com/catalog/document?id=389715</a>
9	<b>Тема 9. УПРАВЛЕНИЕ КОММУНИКАЦИЯМИ ПРОЕКТА</b> подготовка докладов с презентациями, – 24 часов для очной формы обучения, 30 часов для заочной формы обучения.	4. Романова, М.В. Управление проектами: Учебное пособие [Электронный ресурс] / М.В. Романова. - М.: ИД ФОРУМ: НИЦ Инфра-М, 2022. - 256 с.: ил. - (Высшее образование). ISBN 978-5-8199-0308-7. ЭБС Znanium.com. Режим доступа: <a href="https://znanium.com/catalog/document?id=400058">https://znanium.com/catalog/document?id=400058</a>
10	<b>Тема 10. МАРКЕТИНГ ПРОЕКТА</b> Выполнение индивидуальных заданий – 28 часов для очной формы обучения, 36 часов для заочной формы обучения	5. Павлов, А.Н. Управление проектами на основе стандарта PMI PMBOK. Изложение методологии и опыт применения [Электронный ресурс] / А.Н. Павлов. - 7-е изд., эл. - М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2021. - 274 с.: ил. - (Проекты, программы, портфели). - ISBN 978-5-93208-563-9. ЭБС Znanium.com. Режим доступа: <a href="https://znanium.com/catalog/document?id=418122">https://znanium.com/catalog/document?id=418122</a> 6. Павлов, А.Н. Управление портфелями проектов на основе стандарта PMI The Standard for Portfolio Management. Изложение методологии и рекомендации по применению [Электронный ресурс] / А. Н. Павлов. – 3-е изд., электрон. - М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2020. - 217 с.: ил. - (Проекты, программы, портфели). - ISBN 978-5-00101-846-9. ЭБС Znanium.com. Режим доступа: <a href="https://znanium.com/catalog/document?id=358781">https://znanium.com/catalog/document?id=358781</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	УК-2	<b>Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла</b>				
		<b>УК-2.1</b> Разрабатывает концепцию проекта, определяет его цели и задачи	1. Концептуальные основы управления проектами; 2. Организационные структуры управления проектами 8. Управление командой проекта 9. Управление коммуникациями проекта	Виды и направления разработки проектов, концептуальные основы формирования проектных решений, способы целеполагания и постановки проектных задач	Разрабатывать концепцию проекта, определять его цели и задачи на всех этапах его жизненного цикла	Навыками концептуального обоснования проекта, формулировки проектных целей и постановки задач на всех этапах его жизненного цикла
		<b>УК-2.2</b> Разрабатывает и реализует проект в соответствии со своей ролью	3. Разработка концепции проекта 8. Управление командой проекта	Принципы, методы и инструментарий разработки и технологии реализации проекта, Методики построения дорожной карты реализации проекта, Роли исполнителей проекта	Определять свою роль и роли исполнителей в процессе разработки и реализации проекта в соответствии с выбранными методиками, инструментарием и технологиями реализации проекта	Навыками разработки, построения дорожной карты проекта и распределения ролей исполнителей в соответствии с выбранной технологией его реализации



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



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



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



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



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

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



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



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





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



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

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

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».

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

### Оценочные средства текущего контроля

#### Текущий контроль № 1

#### Задание на решение учебного кейса № 1

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

1. Проанализируйте актуальность создания и использования стартап-центров в Крыму. К каким положительным экономическим результатам приведет создание системы стартап-центров



(приведите минимум 5 примеров) в этом регионе? Заполните таблицу 1.

Таблица 1.

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

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

Таблица 2.

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

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

Таблица 3.

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

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

Таблица 4.

№ п/п	Факторы инвестиционной привлекательности стартап-центров для частных инвесторов	Доказательства (цифры) привлекательности данного фактора
1		
2		
3		
4		
5		

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

Таблица 5.

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



	государственных инвесторов	
1		
2		
3		
4		

## Задание на решение учебного кейса № 2

### Оценка эффективности принятых решений на региональном уровне

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

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

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

#### Задание:

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

Какую стратегию избрать региональной туристической фирме?

### Текущий контроль № 2

#### Задание «Разработка кейса».

Виды ситуаций:

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

Нормативные ситуации (чаще всего с элементами задачи). Имеют определённые расчетные и нормативные параметры, позволяющие провести анализ и найти однозначный ответ. Эти ситуации главным образом предназначены для контроля знаний по пройденному теоретическому материалу. Данный тип задач может иметь несколько уровней сложности в зависимости от исходной степени структурирования представленного в ситуации материала. Например, наличие



избыточной информации, отсутствие четкой формулировки проблемы и поставленной задачи, неочевидность алгоритма, необходимого для решения имеющейся проблемы в ситуации, и т.д.

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

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

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

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

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

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

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

Основные этапы создания кейсов:

1. Формирование дидактических целей кейса.
2. Определение проблемной ситуации.
3. Построение программной карты кейса, состоящей из основных тезисов, которые необходимо воплотить в тексте.
4. Поиск институциональной системы (фирма, организация, ведомство и т.д.), которое имеет непосредственное отношение к тезисам программной карты.
5. Сбор информации в институциональной системе относительно тезисов программной карты кейса.
6. Построение или выбор модели ситуации, которая отражает деятельность института; проверка ее соответствия реальности.
7. Выбор жанра кейса.
8. Написание текста кейса.



9. Диагностика правильности и эффективности кейса; проведение методического учебного эксперимента, построенного по той или иной схеме, для выяснения эффективности данного кейса.
10. Подготовка окончательного варианта кейса.

### Текущий контроль № 3

#### Тестовые задания

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



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

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

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

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

9. Что такое работа проекта?

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

10. Критический путь – это...

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

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

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

12. Что составляет жизненный цикл проекта?

- a) время от зарождения идеи до утилизации результатов;
- b) время от начала проекта до его полного завершения;
- c) запланированные работы проекта;
- d) набор последовательных фаз, количество и состав которых определяется потребностями управления проектом;
- e) совокупность операций в ходе его реализации.

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

- a) формирование базы знаний организаций;
- b) выявление участников проекта;
- c) план управления коммуникациями проекта;
- d) отчеты по проекту.





14. Метод аналогий основан на...

- a) вероятностных подходах;
- b) логических умозаключениях;
- c) опыте реализованных проектов.

15. Перечислить программные системы управления проектами

- a) Maple, Matcad;
- b) Integra, MS Office, OnLine, SPSS, Time EX;
- c) Open Plan, MS Project, Primavera Project Planner, Spider Project, Time Line;
- d) ADEM, BPWin, LanDocs, Project Expert;
- e) 1С, Гарант;

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

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

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

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

18. Инициация – это...

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

19. Какие из перечисленных рисков относятся к внешним?

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

20. Фаза анализа проекта – это...

- a) анализ отклонений от плана реализации проекта;
- b) анализ плана (соответствует ли план целям) и анализ исполнения (состояние и прогноз успешности завершения проекта);
- c) определение и применение необходимых воздействий с целью обеспечения успешной реализации проекта;



- d) формализация процессов измерения отклонений хода исполнения проекта от заданных плановых параметров;
- e) планирование воздействий с целью обеспечения успешной реализации проекта.
21. Отметьте характеристику, присущую внешним рискам:
- a) определяются особенностями проекта;
- b) порождаются внешним окружением проекта;
- c) являются управляемыми.
22. Кто является участником проекта?
- a) исполнители проекта;
- b) лица или организации, вовлеченные в исполнение проекта, либо зависящие от его результатов или исполнения;
- c) люди, непосредственно участвующие в работах проекта;
- d) организации, непосредственно вовлеченные в исполнение работ проекта;
- e) члены команды управления проектом и исполнители.
23. Что называется диаграммой Ганта?
- a) горизонтальная линейная диаграмма на которой задачи проекта представляются протяженными во времени отрезками, характеризующимися датами начала и окончания, взаимосвязями, задержками и, возможно, другими временными параметрами;
- b) график выполнения работ проекта;
- c) диаграмма, отражающая причинно-следственные взаимосвязи проекта;
- d) любое схематичное представление логических взаимосвязей между операциями проекта;
- e) сетевая диаграмма проекта.
24. Для подтверждения экономической целесообразности проектируемого производства необходимо, чтобы...
- a) значение точки безубыточности было больше значений номинальных объемов производства и продаж; чем ближе значение точки безубыточности, тем устойчивей проект;
- b) значение точки безубыточности было меньше значений номинальных объемов производства и продаж; чем дальше от них значение точки безубыточности, тем устойчивей проект;
- c) значение точки безубыточности было равно значениям номинальных объемов производства и продаж;
- d) значение точки безубыточности было меньше значений номинальных объемов производства и продаж; чем дальше от них значение точки безубыточности, тем менее устойчивей проект.
25. Инвестор и заказчик проекта
- a) всегда одно и то же лицо;
- b) могут быть одним и тем же лицом;
- c) всегда разные лица;
- d) ни то, и ни другое.
26. Точка безубыточности характеризует:
- a) объем продаж, при котором выручка от реализации превышает издержки производства продукции;
- b) объем продаж, при котором выручка от реализации ниже издержки производства продукции;



- с) объем продаж, при котором выручка от реализации совпадает с издержками производства продукции;
- д) объем закупок, при котором выручка от реализации равна нулю.
27. Фазы жизненного цикла проекта:
- а) прединвестиционная, планирование, реализация, завершение;
  - б) планирование, строительство, сдача объекта, эксплуатация;
  - в) строительство, сдача, эксплуатация, реконструкция;
  - г) задумка, реализация, банкет, подсчет издержек и оплата долгов.
28. Отметьте характеристику, присущую внутренним рискам:
- а) определяются климатическими условиями;
  - б) являются неуправляемыми;
  - в) являются управляемыми.
29. На фазе реализации проекта больше всего рискуют
- а) все участники проекта;
  - б) инвесторы и заказчики;
  - в) подрядчики.
30. Оценка вероятности риска не может быть произведена следующим методом:
- а) вероятностным;
  - б) статистическим;
  - в) физическим;
  - г) экспертным.
31. Назовите задачи и особенности информационной системы управления проектами:
- а) централизованное хранение информации о ключевых параметрах проекта и оперативный контроль изменений;
  - б) автоматическая генерация отчетов и диаграмм;
  - в) объединение информации из различных источников и поддержка всего жизненного цикла проекта;
  - г) все выше перечисленное.
32. Работа имеет тип деятельности – «Фиксированная интенсивность». Какой параметр будет пересчитан при изменении длительности работ:
- а) длительность;
  - б) длительность и интенсивность использования ресурсов;
  - в) интенсивность использования ресурсов;
  - г) количество ресурсов.
33. Перечислите 4 ключевых принципа управления стоимостью:
- а) своевременность, экономность, эффективность, структурированность;
  - б) зоны особого внимания, стратегии и структуры, эффективность, рабочие группы;
  - в) зоны особого внимания, экономия, эффективность, стратегии и структуры;
  - г) своевременность, экономия, зоны особого внимания, стратегии и структуры.
34. Этап «Оценка и отображение прогресса» необходим для:
- а) предоставления отчетности членов проектной команды о проделанной работе;
  - б) составления плана проекта;
  - в) создания базы знаний организации;
  - г) пересмотра плана управления коммуникациями.



35. Назовите формы и средства отображения календарных планов:

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

36. На фазе разработки проекта больше всего рискуют

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

37. Какая существует классификация ресурсов?

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

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

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

39. Фаза инициирования проекта – это...

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

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

- a) это структура, используемая для контроля прогресса проекта;
- b) это разбиение проекта на составные части (элементы, модули, работы и т.д.) необходимые и достаточные для его эффективного планирования и контроля, которая является центральным инструментом определения работ, которые должны выполняться в рамках проекта;
- c) это структура проектной команды в проекте;
- d) это структура, используемая для анализа причин, вызывающих отклонения в предметной области.

41. Фактор стоимости – это...

- a) экономически важный показатель, влияющий на стоимость бизнеса;
- b) нормативный показатель, за счет которого возможно узнать стоимость компании;
- c) любая переменная, влияющая на стоимость компании;
- d) временной показатель, влияющий на стоимость бизнеса.



42. Этап «Планирование коммуникациями» необходим для составления
- матрицы ответственности;
  - организационной структуры;
  - плана управления коммуникациями;
  - плана проекта.
43. Устойчивость проекта – это...
- абсолютная независимость основных характеристик проекта от изменения рисковых параметров;
  - сильная реакция основных характеристик проекта на незначительное изменение рисковых параметров;
  - слабая реакция основных характеристик проекта на незначительное изменение рисковых параметров.
44. Интегрирующим документом при управлении проектом является
- договор;
  - соглашение о неразглашении коммерческой тайны;
  - план проекта;
  - рабочая документация.
45. План управления распределением персоналом может быть
- общим или частным;
  - формальным или неформальным, высоко детализированным или широко созданным, базированным на нуждах проекта;
  - коммерческим или некоммерческим;
  - все вышеперечисленное.
46. Вероятностные методы...
- основаны на подборе соответствующих вероятностных моделей и оценки их параметров;
  - основаны на частотах появления рискового события в совокупности всех наблюдений;
  - применяются для уникальных проектов.
47. Текущая дата –
- дата, на которую записывают последние фактические данные и начинают расчет расписания для будущих работ проекта;
  - дата, с которой начнется расчет расписание для будущих работ;
  - дата, с которой начнется расчет расписание для текущих работ;
  - системная дата, установленная в компьютере.
48. Какие процедуры включает в себя управление предметной областью?
- анализ проблемы, сбор исходных данных, определение целей и задач проекта, рассмотрение альтернативных вариантов проекта;
  - планирование управления предметной областью, реализация предметной области, получение прибыли, раздел прибыли, завершение управления предметной областью;
  - планирование предметной области, распределение информации, предоставление отчетности об исполнении проекта, завершение проекта;
  - инициация работ, планирование предметной области, определение предметной области, подтверждение предметной области и контроль изменений предметной области.



49. Управление риском состоит из следующих процедур:

- a) идентификация рисков событий;
- b) количественная оценка рисков;
- c) планирование мер реагирования на рискованные события и мониторинг.

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

- a) веха;
- b) гамак;
- c) определяемая заданием;
- d) определяемая ресурсом.

51. Что такое фаза проекта?

- a) временной интервал реализации проекта;
- b) любая совокупность работ;
- c) любая совокупность работ имеющих логическую взаимосвязь;
- d) набор логически связанных операций, предназначенных для достижения какого-либо из результатов;
- e) элемент структурной декомпозиции.

52. WBS отражает последовательность выполнения работ?

- a) нет;
- b) да. \_\_\_

#### Текущий контроль № 4

#### Задание на решение учебного кейса № 3

##### «Завершение проекта»

Проект разработки программного продукта, предназначенного для управления персоналом, подходил к успешному завершению. В течение 1,5 лет старший программист работал в этом проекте и был весьма доволен этой работой. Он оказался среди людей, которые его понимали и которых понимал он. Руководитель проекта сумел создать команду, в которой гармонично присутствовал дух неформального сотрудничества и четкого понимания своей ответственности за проект. Это послужило одной из причин успеха проекта — он завершался в срок и с экономией бюджета в 23 тыс. долл. Но в ожидании завершения проекта у отдельных членов команды стало нарастать негативное отношение к работе по проекту. На одном из совещаний старший менеджер решил поставить вопрос о своей судьбе после завершения проекта.

Старший менеджер: «Через недели завершается этап опытной эксплуатации нашей системы и проект завершится. Вместе с проектом исчезнет и его команда. Меня это очень сильно огорчает».

Руководитель проекта: «Действительно, в успехе есть некий горький осадок. Честно говоря, я не могу гарантировать тебе, что в следующем проекте мы будем работать вместе. Но даже если это и произойдет, то многие из команды ВСQ же попадут в другие проекты. Я думаю, что сильно огорчаться по этому поводу не стоит. Все будет нормально. В нашей компании сложилась хорошая система управления проектами, которая обеспечивает создание новых успешных команд проектов. Что касается тебя, то я готов буду взять тебя в свою новую команду или рекомендовать одному из моих коллег. Хотя, повторяю, никаких гарантий дать не могу».

Старший менеджер: «Новая команда — это всегда неопределенность. Создание команды весьма тонкий процесс. Здесь может все испортить один человек, который по тем или иным причинам не сможет вписаться в складывающуюся организационную культуру. Но не это самое страшное. Я готов работать в новом проекте. Но меня больше пугает возвращение в отдел в качестве функционального работника. В ходе проекта, я окончательно утратил какие бы то ни было связи с моими бывшими коллегами. В двух случаях в ходе нашего проекта я действовал



откровенно против них, но это было в интересах проекта. По-другому я не мог поступить. Представляю, какой прием мне окажут в отделе информационных технологий».

После совещания старшему программисту предстояло отладить отдельную часть программы, по которой были высказаны некоторые замечания. После трех дней работы он заявил руководителю проекта, что он обнаружил в программе более серьезные недостатки, нежели обнаруженные во время опытной эксплуатации. После обсуждения выявленных недостатков с остальными членами команды проекта было принято решение об остановке передачи программы в опытную эксплуатацию и возобновлении работ по программированию. Проект был завершен с опозданием на 8 месяцев и превышением бюджета в \$75 тыс.

Задание:

1. В чем суть проблемы, описанной в приведенной выше ситуации?
2. Каким образом руководителю проекта можно было погасить негативные тенденции в развитии команды?
3. Каким образом сложившиеся негативные тенденции могли повлиять на судьбе проекта?

### Текущий контроль № 5

#### Задание на решение учебного кейса № 4

Ситуация "Завершен ли проект?"

Компания занимается консалтинговыми услугами. Клиент обратился в компанию для проведения проекта и заключил договор на оказание услуг. Руководитель проектов в компании на этапе завершения проекта обнаружил, что к указанному сроку сдачи проекта проект не готов в полном объеме (для того есть как объективные, так и субъективные причины). Руководитель проекта с согласия генерального директора компании предоставляет клиенту частично сделанный проект (недостатки связаны с недостаточным объемом информации для принятия управленческих решений).

По условиям договора клиент оплатил аванс в размере 30% для запуска работ, остальную сумму необходимо внести после принятия проекта, причем также был оговорен срок, когда принимаются претензии. Клиент не уложился в установленные сроки предоставления претензий, но отказался оплачивать остальную сумму, указанную в договоре. Руководитель проекта с согласия генерального директора предлагает клиенту полностью доработать проект и получить оплату. После того, как проект был полностью завершен и предоставлен клиенту, он все равно отказался произвести окончательную оплату, аргументируя свой поступок мелкими недочетами и сорванным сроком. Генеральный директор компании требует от руководителя проекта полной оплаты за завершенный проект.

Роли и интересы:

Генеральный директор — хочет получить деньги за сделанный проект (по словам руководителя проекта); не хочет нести репутационные и материальные потери.

Руководитель проекта — считает, что проект полностью выполнен; остается главным в споре интересов.

Клиент — при разговоре с руководителем проекта несколько раз признавал, что проект удовлетворяет требования, указанные в договоре, но очень хочет сэкономить и «проучить» компанию-исполнителя.

Задание:

Компания не успела в срок сдать клиенту выполненный проект. Договорились проект доделать. Доделали. Но клиент не хочет оплачивать оставшуюся сумму из-за мелких недочетов и срыва сроков. Прав ли он? Что делать?

### Текущий контроль № 6



### Задание на решение задачи

Имеются два инвестиционных проекта и прогноз их доходности при разных состояниях рынка.

Состояние рынка	Проект А		Проект В	
	Доход	Вероятность	Доход	Вероятность
1	600	0,2	600	0,25
2	500	0,3	450	0,25
3	200	0,3	300	0,25
4	100	0,2	150	0,25

Задание:

Определите наиболее предпочтительный проект и обоснуйте выбор.

### Текущий контроль № 7

#### Задание проведению стоимостного анализа и ресурсного планирования проекта

Вопросы для опроса и обсуждения

- Какие виды ресурсов существуют в проекте?
- Каковы функции потребления и наличия ресурсов проекта?
- Каковы принципы управления стоимостью проекта?
- Как оценить стоимость проекта?
- Что такое бюджет проекта?
- Как контролировать стоимость проекта?

Задание по проекту

1. Построить ресурсные профили проекта для раннего и позднего начала работ
2. Провести выравнивание загрузки ресурсов проекта
3. Сформировать смету проекта
4. Построить календарь финансового обеспечения проекта
5. Провести анализ стоимости проекта по модели время/стоимость

### Текущий контроль № 8

#### Индивидуальный / групповой проект

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

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





**Оценочные средства для промежуточной аттестации  
Тестовые задания.**

1. Выбрать термин для которого дано определение: «владелец проекта и будущий потребитель его результатов»
  - Инвестор проекта
  - Координационный совет
  - Куратор проекта
  - Команда проекта
  - Команда управления проектом
  - Руководитель проекта
  - Потребители продукта проекта
  - Инициатор проекта
  - Заказчик проекта
  
2. Сетевой график проекта предназначен для
  - управления затратами времени на выполнение комплекса работ проекта
  - управления материальными затратами
  - управления конфликтами проектной команды
  - управления рисками
  
3. Назвать тип структурной декомпозиции работ
  - Продуктовая СДР
  - Функциональная СДР
  - Организационная СДР
  
4. Что из ниже перечисленного не является формой проектного финансирования
  - Финансирование с полным регрессом на заемщика
  - Финансирование без права регресса на заемщика
  - Финансирование с ограниченным правом регресса на заемщика
  - Финансирование с не ограниченным полным регрессом на заемщика
  
5. Выбрать термин для которого дано определение: «осуществляет финансирование проекта за счет своих или привлеченных средств»
  - Инвестор проекта
  - Координационный совет
  - Куратор проекта
  - Команда проекта
  - Команда управления проектом
  - Руководитель проекта
  - Потребители продукта проекта
  - Инициатор проекта
  - Заказчик проекта
  
6. Какой из ниже перечисленных резервов не является параметром сетевого графика проекта
  - независимый
  - гарантийный
  - неполный
  - полный
  - свободный
  
7. Выбрать цель метода управления проекта: Метод критического пути



-сокращение до минимума продолжительности разработки проектов  
-получить точное и полное расписание проекта с учетом работ, их длительностей, необходимых ресурсов, которое служит основой для исполнения проекта

8. Выбрать термин для которого дано определение: «участники команды проекта, принимающие участие в управлении проектом»

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

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

- функциональная
- матричная
- стратегическая
- проектная

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

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

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

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

12. Недостатком функциональной структуры управления проектом является

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

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

- Инвестор проекта



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

14. Назвать тип структурной декомпозиции работ

- Продуктовая СДР
- Функциональная СДР
- Организационная СДР

15. Какой бюджетной формы из ниже перечисленных не существует

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

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

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

17. При сетевом планировании проекта элемент «событие» характеризуется

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

18. Риск при осуществлении проекта

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

19. Выберите понятие: программа проектов

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



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

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

- заинтересованность отсутствует
- выгодой
- прибылью
- дивидендами

21. Назвать тип структурной декомпозиции работ

- Продуктовая СДР
- Функциональная СДР
- Организационная СДР

22. Выберите определние «Жизненный цикл проекта»

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

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

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

24. Проектный офис это

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

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

- +продукт проекта
- выгодой
- заинтересованность отсутствует
- дивидендами

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

- Инвестор проекта
- Координационный совет
- Куратор проекта



- Команда проекта
- Команда управления проектом
- Руководитель проекта
- Потребители продукта проекта
- Инициатор проекта
- Заказчик проекта

27. Выберите понятие фазы завершения

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

28. Управление риском проекта это

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

29. К способам снижения проектного риска относится

- мотивирование
- планирование
- диверсификация
- контроль

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

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

### Разработка мини-проектов

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

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

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



Предлагается построить летающую гостиницу, привязанную к металлическому шесту, поэтому на ней можно облетать вокруг территории региона и организовывать экскурсии. Реальны ли эти проекты? Будьте готовы защитить выбранные вами проекты. Какой из них, по вашему мнению, мог бы быть реализован уже в наши дни?

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

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

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

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

Показатель	Характеристика показателя	Взаимосвязь с другими показателями

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

Сравниваются параметры:

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

*Типовые контрольные задания промежуточной аттестации, необходимые для оценки знаний, умений, навыков, характеризующих формирование компетенции УК-2 Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла в части*



индикаторов достижения компетенции: УК-2.1. Разрабатывает концепцию проекта, определяет его цели и задачи; УК-2.2. Разрабатывает и реализует проект в соответствии со своей ролью; УК-2.3. Осуществляет мониторинг хода реализации проекта, корректирует отклонения, вносит дополнительные изменения в план реализации проекта, уточняет зоны ответственности участников проекта

#### Тестовые задания

<b>1</b>	<b>Жизненный цикл проекта — это: Кол-во правильных ответов - 1</b>
1	это последовательность этапов, через которые проходят проекты от инициации до завершения независимо от их специфики
2	последовать отдельных этапов работ
3	исполнение операций процесса
4	технологическое развитие процессов
<b>2</b>	<b>Выбрать термин для которого дано определение: «владелец проекта и будущий потребитель его результатов»: Кол-во правильных ответов - 1</b>
1	руководитель проекта
2	потребители продукта проекта
3	инициатор проекта
4	заказчик проекта
<b>3</b>	<b>Какой из ниже перечисленных резервов не является параметром сетевого графика проекта: Кол-во правильных ответов - 1</b>
1	гарантийный
2	неполный
3	полный
4	свободный
<b>4</b>	<b>Выбрать термин, для которого дано определение: «член команды управления проектом, лично отвечающий за все результаты проекта»: Кол-во правильных ответов - 1</b>
1	команда управления проектом
2	руководитель проекта
3	потребители продукта проекта
4	инициатор проекта
<b>5</b>	<b>CASE-технология при проведении прикладных исследований и управления бизнес-процессами – это совокупность ... Кол-во правильных ответов - 1</b>
1	методологий анализа, проектирования, разработки и сопровождения сложных систем программного обеспечения с высоким уровнем автоматизации
2	базовых программ формирования информационной системы предприятия
3	методологий и программных продуктов автоматизированного проектирования и решения изобретательских задач
4	программного продукта и средств автоматизации процесса разработки новой продукции
<b>6</b>	<b>Сформулируйте принцип сопоставления предельного дохода с предельными издержками:</b>



	<b>Кол-во правильных ответов - 1</b>
1	любую единицу продукции, предельный доход от которой меньше её предельных издержки, следует производить
2	любую единицу продукции, предельный доход от которой превышает её предельные издержки, следует производить
3	любую единицу продукции следует производить, если её предельный доход равен её предельным издержкам
4	при производстве продукции сравнивать предельный доход с единицы продукции и её предельные издержки нет необходимости
<b>7</b>	<b>С аналитической точки зрения, при проведении прикладного исследования, недостатком функциональной структуры управления проектом является:</b> <b>Кол-во правильных ответов - 1</b>
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
<b>8</b>	<b>Выбрать термин, для которого дано определение: «участники команды проекта, принимающие участие в управлении проектом»:</b> <b>Кол-во правильных ответов - 1</b>
1	куратор проекта
2	команда проекта
3	команда управления проектом
4	руководитель проекта
<b>9</b>	<b>В состав проектной группы (команды) входят:</b> <b>Кол-во правильных ответов - 1</b>
1	консультанты
2	работники предприятия
3	предприятия и консультанты
4	организации
<b>10</b>	<b>Основными этапами фазы принятия управленческого решения являются ...</b> <b>Кол-во правильных ответов - 1</b>
1	анализ возможных вариантов, выбор окончательного варианта решения и его оформление
2	доведение принятого решения до исполнителей, инструктаж исполнителей и проверка исполнения
3	доведение принятого решения до исполнителей
4	выбор окончательного варианта решения
<b>11</b>	<b>Денежный приток — это:</b> <b>Кол-во правильных ответов - 1</b>
1	прибыль (выручка за минусом затрат)
2	прибыль плюс амортизация минус налоги и выплаты процентов
3	сумма, поступающая от реализации продукции (услуг)
4	прибыль плюс амортизация минус налоги





<b>12</b>	<b>При управлении организацией проектный офис это: Кол-во правильных ответов - 1</b>
1	подразделение, которое помогает — облегчает процесс административного управления проектами
2	подразделение, которое помогает — облегчает процесс подготовки производства
3	подразделение, которое помогает — облегчает процесс обработки информации в проекте
4	подразделение, которое помогает – организовать хозяйственное обслуживание проекта
<b>13</b>	<b>Назвать тип структурной декомпозиции работ при управлении проектом: Кол-во правильных ответов - 1</b>
1	продуктовая СДР
2	функциональная СДР
3	организационная СДР
4	ничего из вышеперечисленного
<b>14</b>	<b>Выбрать термин, для которого дано определение: «представитель руководства родительской компании, курирующий выполнение работ проекта»: Кол-во правильных ответов - 1</b>
1	инвестор проекта
2	координационный совет
3	куратор проекта
4	команда проекта
<b>15</b>	<b>Предлагается инвестировать в проект сумму в размере 250 тысяч рублей. Прогнозируется, что проект будет приносить в среднем 50 тысяч рублей в год чистой прибыли. Рассчитайте срок окупаемости проекта. Кол-во правильных ответов - 1</b>
1	5 лет
2	10 лет
3	8 лет
4	2 года

### Задания открытого типа

#### Задание 1.

Перечислите, какие составляющие включает анализ деятельности и развитие команды проекта.

#### Задание 2.

Дайте определение понятия «участники проекта, задействованные в его реализации».

#### Задание 3.

Перечислите, какие не являются основными функциями проект-менеджера для проведения прикладных исследований по отдельным сферам деятельности.

#### Задание 4.

Сформулируйте термин, для которого дано определение: «осуществляет финансирование проекта за счет своих или привлеченных средств»:

#### Задание 5.

Чем определена заинтересованность заказчика в соответствии с ГОСТ Р Проектный менеджмент ТРЕБОВАНИЯ К УПРАВЛЕНИЮ ПРОЕКТОМ:

#### Задание 6.



Что представляет собой «срок жизни проекта».

**Задание 7.**

Назовите процесс, который относится к начальной стадии жизненного цикла проекта.

**Задание 8.**

Дайте определение понятию «бенчмаркинг».

**Задание 9.**

Охарактеризуйте веху проекта. Что она собой представляет?

**Задание 10.**

Какой процент ресурсов проекта расходуется на стадии его разработки?

**Задание 11.**

Охарактеризуйте понятие фазы завершения проекта.

**Задание 12.**

*Установите соответствие понятия и определения.*

1) проект перестройки системы высшего образования в России	а) проект, малый, простой, краткосрочный, стандартный, инвестиционный
2) запуск межпланетной станции для высадки человека на Марсе	б) программа, мега проект, комплексно сложный, бездефектный, инновационный, инвестиционный, открывшиеся возможности
3) постройку дачного дома	в) проект, малый, простой, краткосрочный, стандартный, инвестиционный

Ответ:

1	2	3

**Задание 13.**

Проведете горизонтальный анализ активов организации.

Таблица – Данные бухгалтерского баланса организации, реализующей проект, тыс. руб.

Наименование показателя	На начало отчетного периода	На конец отчетного периода
Нематериальные активы	6	10
Основные средства	342 735	442 429
Незавершенное строительство	93 158	34 493
Доходные вложения в материальные ценности	8 047	7 104
Долгосрочные финансовые вложения	2 701	3 000
Отложенные налоговые активы	41 825	0
Прочие внеоборотные активы	530	600
Итого внеоборотные активы	489 002	487 636
Запасы	1 079 766	1 308 491
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	38 725	37 532
Долгосрочная дебиторская задолженность	16 382	24 641
Краткосрочная дебиторская задолженность	1 420 674	2 171 095
Краткосрочные финансовые вложения	31 150	17 120
Денежные средства	16 943	18 000



Прочие оборотные активы	303	119
Итого оборотные активы	2 603 943	3 576 998
БАЛАНС	3 092 945	4 064 634

**Задание 14.**

Бюджет проекта составляет 100 000. Рассчитайте диапазон расходов на стадии разработки проекта.

**Задание 15.**

Проведите вертикальный анализ активов организации.

Таблица – Данные бухгалтерского баланса организации, реализующей проект, тыс. руб.

Наименование показателя	На конец отчетного периода, тыс. руб.
Основные средства	442 429
Долгосрочные финансовые вложения	3 000
Итого внеоборотные активы	445 429
Запасы	1 308 491
Долгосрочная дебиторская задолженность	24 641
Краткосрочная дебиторская задолженность	2 171 095
Краткосрочные финансовые вложения	17 120
Денежные средства	18 000
Итого оборотные активы	3 539 347
БАЛАНС	3 984 776

**Задание 16.**

Назовите ресурсы организации, которые, на протяжении всего жизненного цикла проекта, могут быть быстро преобразованы в наличные деньги.

**Задание 17.**

Какие цели, отражают концепцию развития фирмы, разрабатываются на длительную перспективу, в которые должны встраивать все проекты фирмы?

**Задание 18.**

Продолжите выражение «миссия организации в общем смысле – это...».

**Задание 19.**

Кто из руководства фирмы является самым влиятельным и ответственным менеджером реализации проектов?

**Задание 20.**

Назовите метод стратегического планирования, для оценки внутренних и внешних факторов, которые влияют на развитие компании, и применяется прежде, чем приступить к разработке проекта.

**Задание 21.**

Какие факторы исследуются в SWOT-анализе?

**Задание 22.**

Продолжите выражение «управленческие отношения реализуются в виде ....».

**Задание 23.**

Назовите основную цель реализации проектов организации.

**Задание 24.**



Опишите основную деятельность руководителя низового звена.

**Задание 25.**

Для чего при реализации проектов необходимо вертикальное разделение труда?

**Задание 26.**

Продолжите выражение «руководители среднего звена: отвечают за...»

**Задание 27.**

Какие стадии включает в себя процесс принятия решения при управлении проектом?

**Задание 28.**

Постоянные затраты при объеме производства 1 200 единиц продукции составили 3 000 руб. Рассчитайте постоянные затраты на единицу продукции при объеме производства 1 500 единиц.

**Задание 29.**

Какие показатели участвует в расчете точки безубыточности?

**Задание 30.**

Какой показатель не участвует в расчете точки безубыточности?

**Задание 31.**

Что является одним из основных видов оперативных финансовых планов?

**Задание 32.**

Платежный календарь представляет собой перспективный или отчетный документ?

**Задание 33.**

Из каких основных составляющих формируется платежный календарь при реализации проекта на всех этапах его жизненного цикла?

**Задание 34.**

Перечислите основные преимущества ведения платежного календаря в процессе жизненного цикла реализации проекта:

**Задание 35.**

При реализации проекта на протяжении его жизненного цикла при оперативном финансовом планировании каких основных документов предусматривается составление финансовой службой?

**Задание 36.**

Расположите виды списаний денежных средств со счета предприятия в порядке их очередности:

- А) платежи в бюджет, другие денежные требования по исполнительным документам
- Б) отчисления во внебюджетные фонды;
- В) алименты;
- Г) оплата труда по исполнительному документу.

**Задание 37.**

Какие этапы включает жизненный цикл проекта?

**Задание 38.**

Кто является участником проекта?

**Задание 39.**

Какие бывают статусы проектов?

**Задание 40.**

Что является основной целью жизненного цикла проекта?

*Типовые контрольные задания промежуточной аттестации, необходимые для оценки знаний, умений, навыков, характеризующих формирование компетенции ПК-1. Способен применять проектный подход к развитию инновационных направлений*



деятельности организаций на основе результатов управленческого анализа в части индикаторов достижения компетенции: ПК 1.2. Использует методы и стандарты управления проектами на основе анализа базовых компонентов систем управления проектами, их соотношения и взаимосвязей

### Тестовые задания

<b>1</b>	<b>Анализ чувствительности — это: Кол-во правильных ответов - 1</b>
1	диаграмма, отражающая существо любой ситуации, характеризующейся неопределенностью
2	метод оценки рисков, состоящий в измерении влияния возможных отклонений отдельных параметров проекта от расчетных значений на конечные показатели проекта
3	метод определения значений показателей проекта, дальнейшее изменение которых приводит к неэффективности проекта
4	нет правильного ответа
<b>2</b>	<b>Диагностика - Кол-во правильных ответов - 1</b>
1	анализ производственной деятельности
2	анализ сильных и слабых сторон организации с целью определения необходимости и направлений изменений в организации
3	анализ кадрового состава
4	анализ финансового состояния
<b>3</b>	<b>Модель процесса организационных изменений: Кол-во правильных ответов - 1</b>
1	набор математических формул
2	упрощенное описание действий специалистов по проведению изменений
3	описание опыта проведения изменений в какой-либо организации
4	в практике управления изменениями не используется
<b>4</b>	<b>Анализ в общем смысле этого слова, означает: Кол-во правильных ответов - 1</b>
1	разложение целого на части
2	соединение частей в единое целое
3	переход количества в качество
4	изучение динамики показателя
<b>5</b>	<b>Анализ экономических показателей начинают с: Кол-во правильных ответов - 1</b>
1	определение динамики показателя
2	определение динамики главных факторов
3	выявление количественного влияния главных факторов
4	структуры показателя
<b>6</b>	<b>К основным функциям экономического анализа относят: Кол-во правильных ответов - 1</b>
1	контроль за выполнением планов и управленческих решений
2	оценка эффективности использования экономических ресурсов
3	поиск резервов повышения эффективности производства на основе изучения передового опыта и достижений науки и практики



4	верны все перечисленные
7	<b>Обобщающим классификационным признаком комплексного и тематического экономического анализа является:</b> <b>Кол-во правильных ответов - 1</b>
1	пространственный признак
2	по содержанию программы
3	по методике изучения
4	по признаку времени
8	<b>Для изучения массовых общественных явлений на различных уровнях используется метод:</b> <b>Кол-во правильных ответов - 1</b>
1	экономико-статистического анализа
2	аудиторского анализа
3	социально-экономического анализа
4	внутрихозяйственного анализа
9	<b>Какие из приведенных методов относятся к методам измерения факторов?</b> <b>Кол-во правильных ответов - 1</b>
1	методы последовательного элиминирования
2	социально-экономические
3	экономико-экологические
4	функционально-стоимостные
10	<b>Основными источниками информационного обеспечения экономического анализа являются:</b> <b>Кол-во правильных ответов - 1</b>
1	материалы отчетов, планов, статистической и бухгалтерской отчетности
2	внешняя информация, учетная и учетная
3	нормативно-плановая
4	внешняя информация
11	<b>К методам стохастического факторного анализа относят:</b> <b>Кол-во правильных ответов - 1</b>
1	корреляционный
2	регрессионный
3	матричный
4	верны все перечисленные
12	<b>Степень чувствительности спроса к изменению цены измеряется при помощи...</b> <b>Кол-во правильных ответов - 1</b>
1	коэффициента ценовой эластичности
2	коэффициента эластичности спроса по доходу
3	коэффициента ресурсоотдачи
4	единичного показателя
13	<b>Первым этапом анализа материальных ресурсов является:</b> <b>Кол-во правильных ответов - 1</b>
1	оценка качества планов материально-технического снабжения
2	оценка потребности в материальных ресурсах
3	оценка эффективности использования материальных ресурсов
4	оценка влияния стоимости материальных ресурсов на объем производства



	продукции
<b>14</b>	<b>Завершающим этапом анализа материальных ресурсов является: Кол-во правильных ответов - 1</b>
1	оценка качества планов материально-технического снабжения
2	оценка потребности в материальных ресурсах
3	оценка эффективности использования материальных ресурсов
4	оценка влияния стоимости материальных ресурсов на объем производства продукции
<b>15</b>	<b>Данные, необходимые для анализа дебиторской и кредиторской задолженности предприятия содержатся в следующих документах финансовой отчетности: Кол-во правильных ответов - 1</b>
1	бухгалтерский баланс
2	отчет о финансовых результатах
3	отчет о движении капитала
4	отчет о движении денежных средств

### Задания открытого типа

#### **Задание 1.**

Предлагается инвестировать в инновационный проект сумму в размере 250 тысяч рублей. Прогнозируется, что проект будет приносить в среднем 50 тысяч рублей в год чистой прибыли. Рассчитайте срок окупаемости проекта.

#### **Задание 2.**

Назовите способ диагностики состояния экономики предприятия на основе типичных признаков, характерных для определенных экономических явлений.

#### **Задание 3.**

Определите вид анализа, заключающийся в оценке и прогнозировании результатов деятельности организации, а именно выявление резервов увеличения производства продукции, изменение её структуры, совершенствование техники, технологии и организации производства.

#### **Задание 4.**

Назовите, что относится к объектам экономического анализа.

#### **Задание 5.**

Как можно классифицировать экономический анализ по пространственному признаку.

#### **Задание 6.**

Что является предметом экономического анализа.

#### **Задание 7.**

Дайте определение понятию «инновационность».

#### **Задание 8.**

Продолжите выражение «Стратегия инновационно-технологического прорыва вытекает из:».

#### **Задание 9.**

Перечислите «На каких уровнях каждый технологический уклад представляет научно-технические направления?».

#### **Задание 10.**

Как вы считаете, риски при выполнении обычных инвестиционных проектов ниже или выше, чем при внедрении инновационных решений?

#### **Задание 11.**



С чем связано внедрение «вынужденных» инноваций?

**Задание 12.**

Какой источник финансирования инновационного проекта зависит от политико-экономических условий развития страны?

**Задание 13.**

Какое финансирование в развитых странах является основным источником финансирования инновационного проекта?

**Задание 14.**

За счет чего предприятия формируют собственные средства на инновационный проект?

**Задание 15.**

В чем заключается величие инноваций?

**Задание 16.**

При наступательной стратегии какого уровня затраты на инновационный проект?

**Задание 17.**

От чего зависит структура затрат при реализации инновационного проекта?

**Задание 18.**

Продолжите выражение «затраты на выполнение и реализацию исследований и инноваций – это ...»

**Задание 19.**

Назовите принципы инновационной деятельности.

**Задание 20.**

На чем специализируются инновационные предприятия по виду научно-технической продукции?

**Задание 21.**

Какие объекты не относятся к современным интеграционным инновационным структурам?

**Задание 22.**

Дайте определение инновационная политика государства.

**Задание 23.**

Дайте определение понятию «открытие».

**Задание 24.**

Дайте определение понятию «инновационный процесс».

**Задание 25.**

Дайте определение понятию «псевдоинновации».

**Задание 26.**

Перечислите цели инновационного управления.

**Задание 27.**

Какие в «Руководстве Осло» выделены типы технологических инноваций?

**Задание 28.**

Что представляет собой инновационный потенциал?

**Задание 29.**

Дайте определение понятию «диффузия инновации».

**Задание 30.**

Какие методы расчета цены лицензии: применяются по затратному подходу:

**Задание 31.**

Какие критерии доминируют при оценке инновационного проекта?

**Задание 32.**





Что представляет собой венчурный капитал?

**Задание 33.**

Назовите этапы финансирования рискованных проектов.

**Задание 34.**

Что представляет собой структура инновационных затрат?

**Задание 35.**

Дайте определение понятию «управление изменениями и инновациями».

**Задание 36.**

Продолжите выражение «В соответствии с международными стандартами инновация определяется как...»

**Задание 37.**

Кто из известных ученых считается одним из первых основателей теории инновационного менеджмента?

**Задание 38.**

Какие типы инноваций выделяет современная теория инновационного менеджмента?

**Задание 39.**

Опишите через какие механизмы, инструменты или процессы могут реализовываться организационно-управленческие инновации в сельскохозяйственных предприятиях.

**Задание 40.**

Какая форма инновационного процесса предполагает создание и использование новшества внутри одной и той же организации?

*Типовые контрольные задания промежуточной аттестации, необходимые для оценки знаний, умений, навыков, характеризующих формирование 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 в части индикаторов достижения компетенции: 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*

**Тестовые задания**

<b>1</b>	<b>Понятие «инновации», в контексте их применимости к условиям состояния и общества: Кол-во правильных ответов - 1</b>
1	долгосрочные капитальные вложения
2	капитальные вложения, связанные с научно-техническим прогрессом
3	краткосрочные капитальные вложения
4	вложения, связанные с обучением персонала
<b>2</b>	<b>Бизнес-процесс – это ... Кол-во правильных ответов - 1</b>
1	совокупность действий по выпуску продукции
2	процесс реализации продукции на рынке
3	создание в рамках предприятия конкурентоспособной продукции



4	создание в рамках предприятия ценности для потребителя
3	<b>Срок жизни инвестиционного проекта включает три фазы: прединвестиционную, инвестиционную, эксплуатационную. В инвестиционной фазе происходит: Кол-во правильных ответов - 1</b>
1	маркетинговые исследования
2	производство продукции
3	разработка бизнес-плана инвестиционного проекта
4	строительство
4	<b>При разработке стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности, что из ниже перечисленного не является формой проектного финансирования и не будет применимо: Кол-во правильных ответов - 1</b>
1	финансирование с полным регрессом на заемщика
2	финансирование без права регресса на заемщика
3	финансирование с ограниченным правом регресса на заемщика
4	Финансирование с не ограниченным полным регрессом на заемщика
5	<b>Экспертиза проекта: Кол-во правильных ответов - 1</b>
1	призвана обеспечить детальный анализ всех аспектов проекта
2	это заключение по производственной и финансовой частям проекта
3	обеспечивает экономический анализ последствий реализации проекта
4	это заключение по маркетинговой части проекта
6	<b>При формировании бизнес-моделей организаций и, в последствии бюджетов, сформулируйте какой бюджетной формы, из ниже перечисленных, не существует: Кол-во правильных ответов - 1</b>
1	бюджет доходов и расходов
2	бюджет движения денежных средств
3	прогнозный баланс
4	бюджет затрат
7	<b>К безрисковым инвестициям относятся: Кол-во правильных ответов - 1</b>
1	привилегированные акции
2	краткосрочные государственные облигации
3	долговые обязательства с варрантами
4	конвертируемые облигации
8	<b>Стратегическое инновационное планирование, при управлении проектной и процессной деятельностью, в первую очередь, основано на детальном анализе внешней и внутренней среды компании. Такой анализ позволяет: Кол-во правильных ответов - 1</b>
1	оценить изменения в планируемом периоде; выявить факторы, ставящие под угрозу позиции компании; исследовать благоприятные для деятельности факторы; планировать инновации, позволяющие компании укрепить свои рыночные позиции
2	исследовать благоприятные для деятельности факторы
3	исследовать благоприятные для деятельности факторы; планировать инновации, позволяющие компании укрепить свои рыночные позиции



4	нет верного ответа
<b>9</b>	<b>Владелец процесса управления бизнес-процессами – это структурное подразделение, которое:</b> <b>Кол-во правильных ответов - 1</b>
1	контролирует исполнение операций процесса
2	исполняет операции процесса
3	исполняет и координирует исполнение операций процесса
4	контролирует работу
<b>10</b>	<b>Если инвестиционный проект оказывает влияние на экономическую, социальную или экологическую ситуацию отдельной страны, то это:</b> <b>Кол-во правильных ответов - 1</b>
1	региональный проект
2	глобальный проект
3	крупномасштабный проект
4	локальный проект
<b>11</b>	<b>Показатели коммерческой эффективности учитывают:</b> <b>Кол-во правильных ответов - 1</b>
1	последствия реализации проекта для отдельной фирмы
2	денежные потоки от операционной, инвестиционной и финансовой деятельности реализующей проект организации
3	последствия реализации проекта для федерального, регионального или местного бюджета
4	затраты и результаты, связанные с реализацией проекта, выходящие за рамки финансовых интересов предприятий акционеров
<b>12</b>	<b>Физическая сущность реинжиниринга – это ...</b> <b>Кол-во правильных ответов - 1</b>
1	разделение предприятия на самостоятельно функционирующие участки с контролем на входе и выходе процессов
2	технологическая модернизация предприятия
3	переформирование подразделений предприятия на основе новой структуры
4	перераспределение прав, ответственности и полномочий в соответствии с выбранной стратегией
<b>13</b>	<b>План проекта — это:</b> <b>Кол-во правильных ответов - 1</b>
1	перечень мероприятий по осуществлению целей проекта
2	разработка исполнительных документов, которые используются в качестве дисциплинирующего начала (контроля)
3	ресурсное обеспечение проекта
4	ресурсное обоснование проекта
<b>14</b>	<b>Реинжиниринг – это ...</b> <b>Кол-во правильных ответов - 1</b>
1	формирование стратегических альянсов и перепрофилирование деятельности организации
2	на новый уровень технологического развития и смена рынков
3	фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов
4	коренная реструктуризация и полное изменение стратегии деятельности



<b>15</b>	<b>Капитальные вложения включают: Кол-во правильных ответов - 1</b>
1	инвестиции в прирост (наращивание) производственных мощностей
2	инвестиции в реновацию производственных мощностей
3	инвестиции в основные и оборотные фонды
4	нет правильного ответа

### Задания открытого типа

#### Задание 1.

Бюджетом проекта предполагается инвестирование в сумме 500 тысяч рублей. Прогнозируется, что проект будет приносить в среднем 50 тысяч рублей в год чистой прибыли. Рассчитайте срок окупаемости проекта.

#### Задание 2.

Бюджетом проекта предполагается инвестировать сумму в размере 250 тысяч рублей. При этом потребуются дополнительные вложения ежегодно в сумме 20 000. Проект будет приносить в среднем 50 тысяч рублей в год чистой прибыли. Рассчитайте срок окупаемости проекта.

Представьте в виде графика и опишите зависимость уровня риска и доходности инвестиций.

#### Задание 4.

Перечислите основные виды деятельности, из которых складывается денежный поток складывается из следующих видов.

#### Задание 5.

При планировании проектов, каким одним из основных факторов, влияющим на инвестиционную деятельность на макроуровне, является?

#### Задание 6.

К какому виду планирования следует отнести инвестиционный проект?

#### Задание 7.

Проведение каких видов анализа требует разработка стратегий инновационной деятельности?

#### Задание 8.

В каком случае инвестиционный проект не принимается к реализации?

#### Задание 9.

Что не относится к внутренним финансовым обязательствам проекта?

#### Задание 10.

Что характеризует совокупность финансовых операций с негарантируемыми конечными результатами?

#### Задание 11.

Сформулируйте определение понятия «финансовой политики».

#### Задание 12.

Определите высшую инстанцию в системе управления финансами организации.

#### Задание 13.

Назовите вид финансовой политики, составными частями которой являются эмиссионная политика и стабильность национальной валюты.

#### Задание 14.

Для реализации инвестиционного проекта требуется вложить 1 млн. р. Ежегодная ожидаемая прибыль 250 тыс. р. Ежегодный ожидаемый объем продукции – 1,5 млн. р. Определите срок окупаемости средств.



**Задание 15.**

Назовите экстенсивные факторы развития производства.

**Задание 16.**

Назовите вид финансовой политики, которая выражается в определении доли ВВП, концентрируемой в бюджете, во взаимоотношениях между федеральной властью и субъектами Федерации, в структуре расходной части бюджета, в распределении расходов между бюджетами разных уровней и т.д. - это:

**Задание 17.**

Инвестиционные вложения считаются приемлемыми, когда чистая текущая стоимость инвестиций является положительной или отрицательной?

**Задание 18.**

Для реализации проекта планируется привлечь депозитные средства. Используя формулу сложных процентов, определите сумму депозитного вклада в размере 100 млн. руб. через 2 года при ежегодном наличии 60% годовых:

**Задание 19.**

Напишите какие именно функции относятся к основным функциям финансов организации.

**Задание 20.**

Продолжите выражение «финансовая политика, которая выражается в корректировке цен и тарифов на монопольные товары и услуги – это...»

**Задание 21.**

План поступлений заемных средств и возврата их в намеченные договором сроки называется:

**Задание 22.**

Сформулируйте определение понятия «дивидендная политика».

**Задание 23.**

Фирма оказалась в ситуации, когда ей срочно необходимы денежные средства с целью ресурсного обеспечения проектов, и она идет на то, чтобы «продать» часть своей рыночной доли конкурентам. Это скорее вынужденная, а не выбираемая стратегия.

Определите тип стратегии корпорации.

**Задание 24.**

Компания в своей стратегии в отношении конкретного бизнеса отказывается от долгосрочного взгляда на него в пользу максимизации доходов в краткосрочной перспективе. Необходимость такого подхода обусловлена бесперспективностью бизнеса, который не может быть прибыльно продан. Предполагается сокращение конкретного вида деятельности до нулевого уровня и получение максимально возможного дохода.

Определите тип стратегии компании.

**Задание 25.**

Определите (расставьте соответствия), какие виды маркетинговых исследований соответствуют следующим классификационным признакам.

1. По цели исследования
  2. По способу получения данных
  3. По периодичности
- А) объективные, субъективные  
Б) кабинетные, полевые  
В) разовые, панельные  
Г) поисковые, описательные, экспериментальные



Ответ:

1	2	3	4	5	6	7

**Задание 26.**

Определите формулу маржинального дохода проекта

**Задание 27.**

Предприятие по производству молочных продуктов ОАО «Вербенский» более 10 лет действует на рынке города Светлогорска. Емкость данного рынка составляет около 100 тыс. тонн в год. Всего продукция предприятия насчитывает 105 наименований изделий, продаваемых под маркой «Вербенский». Предприятие совершает поставки своей продукции на местный рынок и в ближайшие области и регионы через розничные предприятия розничного формата. Объем продаж предприятия составляет 45 тыс. тонн в год. На местном рынке ОАО «Вербенский» реализует 90%, поэтому освоив местный рынок, предприятия постоянно ищет новые рынки сбыта своей продукции.

ОАО «Вербенский» при реализации своих проектов придерживается марочной политики и использует марочную стратегию. Определите какую именно.

**Задание 28.**

Сформулируйте определение понятия «проектный маркетинг»

**Задание 29.**

При планировании бюджетов проектов, в том числе их затратной части, какой является основная цель дивидендной политики организации?

**Задание 30.**

В каких показателя отражается возможность погашать краткосрочную задолженность легко реализуемыми активами?

**Задание 31.**

Какие риски выражаются в убытках, связанных с порчей имущества, внедрением новых технологий, остановкой производства?

**Задание 32.**

Какая вероятность наступления риска рассчитывается путем определения частоты, с которой происходило анализируемое событие?

**Задание 33.**

Какие факторы влияют на выбор типа центра ответственности?

**Задание 34.**

Дайте определение понятия «план проекта».

**Задание 35.**

Продолжите выражение «к безрисковым инвестициям проекта относятся.....»

**Задание 36.**

С какие именно потерей сопряжены вложения инвестиций проекта с допустимым уровнем риска?

**Задание 37.**

Какая категория документов не входит в финансовый раздел бизнес-плана проекта?

**Задание 38.**

Что включают в себя капитальные вложения?

**Задание 39.**

Что является методом оценки уровня инвестиционных рисков, позволяющим оценить риск индивидуального инвестиционного портфеля по отношению к уровню риска инвестиционного рынка в целом?



### **Задание 40.**

Что представляет собой крупномасштабный проект?

*Типовые контрольные задания промежуточной аттестации, необходимые для оценки знаний, умений, навыков, характеризующих формирование компетенции ПК-4. Способен реализовывать разработанные проекты и управлять их эффективностью в части индикаторов достижения компетенции: ПК-4.1. Готов к управлению эффективностью проектов на основе оценки результатов их реализации; ПК-4.2. Готов к управлению рисками реализации проектов с использованием принципов, методов, программных инструментов и системного анализа; ПК-4.3. Готов к управлению сроками и контролю реализации проектов и осуществлению оперативного регулирования хода их исполнения*

#### Тестовые задания

<b>1</b>	<b>При управлении проектом сетевой график проекта предназначен для: Кол-во правильных ответов - 1</b>
1	управления затратами времени на выполнение комплекса работ проекта
2	управления материальными затратами
3	управления конфликтами проектной команды
4	управления рисками
<b>2</b>	<b>Выберите понятие фазы завершения при управлении проектом: Кол-во правильных ответов - 1</b>
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
<b>3</b>	<b>Организация и осуществление контроля качества в проекте включает ... Кол-во правильных ответов - 2</b>
1	контроль качества в проекте
2	формирование отчетов для оценки выполнения качества
3	процесс проверки соответствия имеющихся результатов контроля качества существующим требованиям
4	формирование списка отклонений определение необходимых корректирующих действий по обеспечению качества в проекте
<b>4</b>	<b>При реализации проект страхование инвестиций — это: Кол-во правильных ответов - 1</b>
1	разновидность метода анализа чувствительности
2	одно из направлений количественного анализа рисков
3	один из важнейших методов управления риском при инвестировании
4	один из направлений качественного анализа рисков
<b>5</b>	<b>Выберите две ступени расчета стоимости бизнес процесса, соответствующие методу стоимостного анализа процессов (АВСметоду): Кол-во правильных ответов - 2</b>
1	все затраты центров ответственности распределяются по функциям БП
2	все затраты центров ответственности распределяются по видам стоимостных объектов



3	стоимость соответствующих функций переносится на стоимостные объекты
4	все затраты распределяются по функциям БП, а накладные расходы относятся на стоимостные объекты пропорционально объему выпуска продукции
6	<b>Для проведения прикладных исследований и управления бизнес-процессами риски, обусловленные деятельностью самого предприятия и его контактной аудиторией, называются</b> <b>Кол-во правильных ответов - 1</b>
1	внутренними
2	внешними
3	чистыми
4	аудиторными
7	<b>Цель финансовой деятельности предприятия состоит:</b> <b>Кол-во правильных ответов - 1</b>
1	в организации на предприятии финансовой работы
2	в правильном исчислении и своевременной уплате налогов и других платежей
3	в точном выполнении всех показателей финансовых планов
4	в максимизации прибыли; в проведении режима экономии
8	<b>Назовите две функции риска при разработке корпоративной стратегии, программы организационного развития и изменений и обеспечении их реализации:</b> <b>Кол-во правильных ответов - 2</b>
1	инновационная
2	поощряющая
3	регулирующая
4	функциональная
9	<b>К инвестициям с допустимым уровнем риска относятся вложения, сопряженные с потерей:</b> <b>Кол-во правильных ответов - 1</b>
1	суммы расчетной прибыли по проекту
2	суммы прибыли и расчетного валового дохода по проекту
3	значительной доли активов инвестора
4	всех активов инвестора
10	<b>Система контроля будет эффективной при обязательном наличии ...</b> <b>Кол-во правильных ответов - 2</b>
1	планов работ
2	системы отчетности
3	внешнего независимого аудита
4	электронного документооборота
11	<b>К способам снижения проектного риска относится</b> <b>Кол-во правильных ответов - 1</b>
1	мотивирование
2	планирование
3	диверсификация
4	контроль
12	<b>Что из ниже перечисленного не является видом организационной структуры управления проектом:</b>





	<b>Кол-во правильных ответов - 1</b>
1	функциональная
2	матричная
3	стратегическая
4	проектная
<b>13</b>	<b>Завершение проекта – это стадия процесса управления проектом, включающая процессы ...</b> <b>Кол-во правильных ответов - 1</b>
1	формирования концепции проекта
2	формирования сводного плана проекта
3	осуществления всех запланированных проектных работ
4	ввода в эксплуатацию и принятия проекта заказчиком, документирования и анализа опыта реализации проекта
<b>14</b>	<b>Анализ и регулирование выполнения проекта по стоимости включает ...</b> <b>Кол-во правильных ответов - 2</b>
1	распределение функциональных обязанностей и ответственности в соответствии с планом управления стоимостью и финансированием в проекте
2	введение в действие системы управления стоимостью и финансированием в проекте
3	анализ отклонений стоимости выполненных работ от сметы и бюджета прогнозирование состояния выполнения работ проекта по стоимости
4	принятие решений о регулирующих воздействиях для приведения выполнения работ проекта по стоимости в соответствие с бюджетом
<b>15</b>	<b>К видам управленческой деятельности относятся:</b> <b>Кол-во правильных ответов - 1</b>
1	анализ
2	прогнозирование
3	учет
4	контроль

### Задания открытого типа

#### Задание 1.

Два проекта А и Б, которые имеют следующую структуру денежных потоков в ближайшие 5 лет. Рассчитайте NPV. Какой проект выгоднее?

Год	Проект А	проект Б
0	-20 000	- 20 000
1	10 000	1 000
2	5 000	5 000
3	4 000	6 000
4	3 000	8 000
5	2 000	10 000

#### Задание 2.

Предлагается оценить какой из проектов является наиболее выгодным:

1) Проект А

$Pr_i$  (чистая прибыль в  $i$ -том году) = 20 000

А (амортизационные отчисления в  $i$ -том году) = 5 000;



$I$  (сумма инвестиций) = 40 000.

2) Проект Б

$\Pi_i$  (чистая прибыль в  $i$ -том году) = 20 000

$A_i$  (амортизационные отчисления в  $i$ -том году) = 3 000;

$I$  (сумма инвестиций) = 30 000.

**Задание 3.**

Определите формулу эффективности инвестиций.

**Задание 4.**

Продолжите выражение «реализация проекта – это стадия процесса управления проектом, результатом которой является ...»

**Задание 5.**

Какие потери можно отнести к финансовым при управлении организацией и реализации проектов?

**Задание 6.**

Для чего предназначен сетевой график проекта при планировании и осуществлении мероприятий? Ответ:

**Задание 7.**

Какие факторы включает прогнозирование конъюнктуры инвестиционного рынка?

**Задание 8.**

Что учитывают показатели коммерческой эффективности?

**Задание 9.**

Что подразумевает собой критерий эффективности решения?

**Задание 10.**

Какие управленческие решения бывают в проектной деятельности по степени влияния на будущее организации?

**Задание 11.**

Назовите основные критерии эффективности решения в проектной деятельности.

**Задание 12.**

Продолжите выражение «Практика реализации проектов организаций показывает, что соответствующая доле решений, выполняемых с нарушением сроков (в %) - это:

**Задание 13.**

Назовите основной критерий эффективности решения.

**Задание 14.**

Назовите основные факторы эффективности решений.

**Задание 15.**

Как показывает практика, существует доля решений, выполнение которых не достигло цели. Как вы думаете, сколько это составляет в процентах?

**Задание 16.**

Назовите процедуры стадии оценки результатов реализации решения в проектной деятельности.

**Задание 17.**

Назовите факторы эффективности проектных решений.

**Задание 18.**

Перечислите процедуры стадии контроля в реализации проектов.

**Задание 19.**

Перечислите процедуры стадии управления реализацией проектного решения.

**Задание 20.**



Назовите процедуры стадии разработки плана реализации решения в управлении проектами.

**Задание 21.**

В чем может проявляться низкая эффективность реализации решения в управлении проектом?

**Задание 22.**

Каковы возможные причины низкой эффективности решений в управлении проектами?

**Задание 23.**

Назовите направления повышения эффективности решения при управлении проектами.

**Задание 24.**

Назовите стадии реализации решения в управлении проектами.

**Задание 25.**

Назовите приоритетный критерий эффективности решения в управлении проектами.

**Задание 26.**

Перечислите методы повышения эффективности решения в управлении проектами.

**Задание 27.**

При реализации проектов, в том числе разных отраслях экономики, назовите субъект, устанавливающий юридическую ответственность.

**Задание 28.**

При реализации проектов, в том числе разных отраслях экономики, назовите субъект, устанавливающий социальную ответственность.

**Задание 29.**

При реализации проектов, в том числе разных отраслях экономики, назовите субъект, устанавливающий административную ответственность.

**Задание 30.**

При реализации проектов, в том числе разных отраслях экономики, назовите субъект, устанавливающий моральную ответственность.

**Задание 31.**

Назовите инструмент контроля гражданской ответственности в управлении проектами.

**Задание 32.**

Назовите инструмент контроля социальной ответственности в управлении проектами.

**Задание 33.**

При реализации проектной деятельности, какой инструмент контроля моральной ответственности вы будете применять?

**Задание 34.**

При реализации проектной деятельности, какой инструмент контроля дисциплинарной ответственности вы будете применять?

**Задание 35.**

При реализации проектной деятельности, какой инструмент контроля материальной ответственности вы будете применять?

**Задание 36.**

В управлении проектами, какой инструмент контроля уголовной ответственности применяется?

**Задание 37.**

Какой инструмент контроля юридической ответственности применяется в управлении



проектами?

**Задание 38.**

Назовите инструмент контроля административной ответственностью в управлении проектами.

**Задание 39.**

В эффективном управлении проектами чем отличается реализация решений от их разработки.

**Задание 40.**

Какие виды затрат используются для калькуляции себестоимости, оценки запасов и определения финансовых результатов?

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

Занятия семинарского типа проводятся в форме:

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

Семинары и практические занятия способствуют более глубокому пониманию теоретического материала учебного курса, а также развитию, формированию и становлению различных уровней составляющих профессиональной компетентности студентов. Основой практикума выступают типовые задачи, которые должен уметь решать руководитель проекта.

#### **Тематика занятий семинарского типа**

Раздел 1 Концептуальные и методологические основы управления проектами

##### **Занятие семинарского типа 1.**

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

*Тема занятия:* КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ

*План занятия семинарского типа:*

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

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

*Практические навыки.*

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

*Контрольные задания:*

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

#### **Занятие семинарского типа 2**

##### **Занятие семинарского типа 2.**

*Вид занятия семинарского типа:* практическое занятие, решение кейса



*Тема занятия:* ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ

*План занятия семинарского типа:*

1. Решение кейса

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

*Практические навыки.*

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

Учебный Кейс 1. - Гостиница "Е2-Е4"37.

Введение Руководителями гостиницы "Е2-Е4"37 был приглашен консультант. Задача, поставленная консультанту, может быть сформулирована следующим образом: "Оценить текущую систему управления персоналом гостиницы, ее организационную структуру. Сделать предложения по оптимизации системы управления персоналом и организационной структуры гостиницы".

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

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

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

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



вызвал тревогу тот факт, что и руководители, и сотрудники пытались представить дело так, как будто и инструктажи проводятся часто, и инструкции есть.

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

**Бюджетирование.** Подразделения гостиницы не составляют бюджетов на периоды.

**Организация.** Консультантом была составлена организационная диаграмма для гостиницы. В гостинице, очевидно, разрушены принципы единоначалия. Многие руководители подразделений считают, что они обязаны выполнять указания не одного, а ряда лиц. Этот сбой в управлении возникает на уровне определения прямой подчиненности Директору, Заместителю Директора, Гл. бухгалтеру. Не отлажена последовательность принятия решений и прохождения документов. Так, например, указание, отданное Директором Главному Бухгалтеру, может быть заблокировано последним как несоответствующее бухгалтерским принципам или в связи с отсутствием достаточных средств на счету без сообщения Директору о блокировке. Обращают на себя внимание следующие факты: Отсутствие аналитического блока по номерному фонду в компьютерной программе гостиницы. Не ясна загрузка гостиницы в разное время года, нет данных для прогнозирования загрузки. Кассир службы размещения не принимает деньги за междугородные переговоры, а этим занимаются дежурные по этажам. Закупом занимаются все руководители подразделений. Система закупок отсутствуют. Цены закупок не имеют обоснований. Бары у дежурных по этажам дают выручку 3000-6000 тенге в сутки. Затраты на поддержание ассортимента могут быть много выше, чем чистая прибыль. При заселении без багажа у клиентов в залог берутся личные документы.

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

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

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



работы с постоянными клиентами (скидки, сувениры, особые условия проживания или специальные цены).

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

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

Бухгалтерия. Пожалуй, бухгалтерия - единственное подразделение, в котором, по результатам опроса, идет положительная динамика изменений системы работы. Внедрен новый блок в информационную систему, который позволяет высвободить одного человека.

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

Демографическая структура. Вызывает некоторую тревогу демографическая структура персонала гостиницы, а именно возраст. Примерно половины руководителей





гостиницы (Заместитель, Главный Администратор, Зав. Хозяйством, ОК имеют или пенсионный, или предпенсионный возраст. При этом они не склонны готовить себе замену.

*Контрольные задания:*

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

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

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

### **Занятие семинарского типа 3.**

*Вид занятия семинарского типа:* практическое занятие, ролевая игра

*Тема занятия:* РАЗРАБОТКА КОНЦЕПЦИИ ПРОЕКТА

*План занятия семинарского типа:*

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

Студенты делятся на группы и сами раздают роли внутри группы.

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

2. Каково внешнее окружение идеи?

3. В чем заключаются основные цели?

4. Какова степень технической реализуемости идеи?

5. Каковы укрупненные финансовые условия воплощения идеи?

6. Есть ли четкое понимание времени старта?

План концепции проекта также включает следующие основные действия:

Определение основного пути реализации идеи.

Назначение ответственных за реализацию.

Определение численности и состава команды проекта.

Фиксация ожиданий от заинтересованных сторон. Формирование укрупненного списка процессов.

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

Установление общего плана управления проектом.

Авторизация (запуск).

*Контрольные задания:*

Разработать устав проекта

Устав проекта четко структурирован и должен содержать следующие основные разделы:

1. Перечень основных изменений.

2. Лист согласований.

3. Общую описательную часть: цели; обоснование целесообразности; планируемые результаты; итоговый продукт или конечный целевой показатель; основные этапы реализации; заинтересованные стороны проекта и их ожидания; риски, допущения, ограничения; схема контроля процессов и команды.

4. Основные принципы выполнения работ.



## 5. Связанные документы.

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

### *Практические навыки.*

закрепление теоретического материала по дисциплине;

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

### **Занятие семинарского типа 4.**

*Вид занятия семинарского типа:* семинар, заслушивание докладов

*Тема занятия:* ПРОЕКТНОЕ ФИНАНСИРОВАНИЕ

*План занятия семинарского типа:*

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

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

### *Практические навыки.*

закрепление теоретического материала по дисциплине;

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

### **Занятие семинарского типа 5.**

*Вид занятия семинарского типа:* семинар, заслушивание докладов

*Тема занятия:* ПЛАНИРОВАНИЕ ПРОЕКТА. КОНТРОЛЬ И РЕГУЛИРОВАНИЕ ПРОЕКТОВ

*План занятия семинарского типа:*

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

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

### *Практические навыки.*

- развитие умений мыслить стратегически;



- формирование и закрепление навыков разработки и управления проектами;
- формирование способностей оценки результатов своей деятельности

### **Занятие семинарского типа 6.**

*Вид занятия семинарского типа:* семинар, заслушивание докладов

*Тема занятия:* УПРАВЛЕНИЕ МАТЕРИАЛЬНЫМИ РЕСУРСАМИ ПРОЕКТА

План занятия семинарского типа

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

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

*Практические навыки.*

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

*Контрольные задания:*

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

### **Занятие семинарского типа 7.**

*Вид занятия семинарского типа:* практическое занятие, решение практикующих упражнений

*Тема занятия:* УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ И СТОИМОСТЬЮ ПРОЕКТА

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

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

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

Задание 3. Рассматриваются два инвестиционных проекта. Срок реализации каждого – 3 года. Вероятности поступления наличности проекта А по периодам



реализации составляют 0,2; 0,6; 0,2. Объем наличных поступлений по проекту А соответственно – 40, 50, 60 млн. руб. Вероятности проекта Б – 0,4;0,2;0,4. Наличные поступления по проекту Б соответственно 0, 50, 100 млн. руб. Фирма имеет обязательства в 80 млн. руб. Какой из проектов следует реализовать?

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

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

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

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

*Практические навыки.*

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

*Контрольные задания:*

Задача 1. Стоит ли заменить старое оборудование, нормативный срок службы которого закончился, на новое, если известно, что при использовании старого оборудования прибыль может быть получена по следующей схеме: П<sub>1</sub> = 500 тыс. руб., П<sub>2</sub> = 450 тыс. руб., П<sub>3</sub> = 320 тыс. руб., П<sub>4</sub> = 200 тыс. руб. При использовании нового оборудования, цена которого 1 млн. руб. и нормативный срок службы 4 года, прибыль может быть получена: П<sub>1</sub> = 400 тыс. руб., а последующие 3 года происходит ее увеличение на 30% к предыдущему году. Норма дисконта 12%. Как изменится степень риска, если норма дисконта составит 20%. Ликвидационная стоимость и старого и нового оборудования 200 тыс. руб.

## **Занятие семинарского типа 8.**

*Вид занятия семинарского типа: практическое занятие, решение кейса*

*Тема занятия: УПРАВЛЕНИЕ КОМАНДОЙ ПРОЕКТА*

### **Кейс «Управленческое решение»**

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



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

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

### **Экспертное заключение 1**

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

- 1) создание новых доходов по сегменту MICE/GROUPS (бизнес-делегации) за счет открытия бизнес-центра;
- 2) увеличение доходов от оказания услуг питания (от кофе-брейков, банкетов, бизнес-ланчей и т.д.) за счет реализации конгресс-услуг, проведения крупных бизнес-конференций, деловых встреч банкетов;
- 3) предоставление специальных цен и внедрение бонусных программ при приобретении «пакета услуг» (услуги проживания + услуги питания + Конгресс-услуги).

### **Экспертное заключение 2**

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

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

### **Экспертное заключение 3**

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

- 1) Удержание общего уровня доходов на уровне 2017 года. Минимизация возможных потерь от выхода на рынок новых конкурентов.



- 2) Поддержание высокого уровня пребывания гостей – комплектация номеров, состояния мебели, площадь номеров, согласно Системе классификации гостиниц и других средств размещения категории \*\*\* (три звезды).
- 3) Обеспечение безопасности жизни и здоровья гостей через систему стационарных постов и камер видеонаблюдения службой режима и внутреннего контроля гостиницы.
- 4) Соответствие санитарно-эпидемиологическим требованиям (уровень шума, освещенность, температурный режим, наличие сертификатов на соответствие чистящих и моющих средств, продуктов питания).

#### **Экспертное заключение 4**

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

#### **Экспертное заключение 5**

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

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

Ответ (может быть более одного ответа):

Вариант А) Экспертное заключение компании «YouHotel»

Вариант Б) Экспертное заключение компании «ZetHotel»

Вариант В) Экспертное заключение компании «Баланс-Плюс»

Вариант Г) Экспертное заключение компании «Ваш Консультант»

Вариант Д) Экспертное заключение компании «Отель на пять»

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

*Практические навыки.*

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

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

*Тема занятия: УПРАВЛЕНИЕ КОММУНИКАЦИЯМИ ПРОЕКТА*

*План занятия семинарского типа*



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

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

*Практические навыки.*

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

*Контрольные задания:*

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

### **Занятие семинарского типа 10.**

*Вид занятия семинарского типа: семинар, доклады с презентациями*

*Тема занятия: ЗАВЕРШЕНИЕ ПРОЕКТА*

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

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

*Практические навыки:* обоснование и разработка проектов гостиничных предприятий

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

#### **8.1. Основная литература**

1. Савон, Д.Ю. Управление проектами: учебник [Электронный ресурс] / Д.Ю. Савон. Т.О. Толстых – М.: Издательский до НИТУ «МИСиС», 2022. – 167 с. - ISBN 978-5-907560-14-7. ЭБС Znanium.com. Режим доступа: <https://znanium.com/read?id=420517>



2. Попов, Ю.И., Яковенко О.В. Управление проектами: учебное пособие [Электронный ресурс] / Ю.И. Попов, О.В. Яковенко. - М.: ИНФРА-М, 2021. - 208 с. - (Учебники для программы MBA). ISBN 978-5-16-002337-3. ЭБС Znanium.com. Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/document?id=361132>
3. Тихомирова О.Г. Управление проектами: практикум: учебное пособие [Электронный ресурс] / О.Г. Тихомирова. - М.: ИНФРА-М, 2023. - 273 с. - ISBN 978-5-16-011601-3. ЭБС Znanium.com. Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/document?id=414873>
4. Хелдман, К. Профессиональное управление проектом: практическое пособие [Электронный ресурс] / К. Хелдман; пер. с англ. А.В. Шаврина. - 8-е изд., электрон. - М.: Лаборатория знаний, 2022. - 763 с.: ил. - (Проекты, программы, портфели). - ISBN 978-5-93208-582-0. ЭБС Znanium.com. Режим доступа: <https://znanium.com/read?id=425803>

## 8.2. Дополнительная литература

1. Ильина О.Н. Методология управления проектами: становление, современное состояние и развитие [Электронный ресурс] / О.Н. Ильина. - М.: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2018. - 208 с. - (Научная книга). ISBN 978-5-9558-0400-2. ЭБС Znanium.com. Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/document?id=329588>
2. Павлов, А.Н. Управление проектами на основе стандарта PMI PMBOK. Изложение методологии и опыт применения [Электронный ресурс] / А.Н. Павлов. - 7-е изд., эл.. - М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2021. - 274 с.: ил. - (Проекты, программы, портфели). - ISBN 978-5-93208-563-9. ЭБС Znanium.com. Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/document?id=418122>
3. Павлов, А.Н. Управление портфелями проектов на основе стандарта PMI The Standard for Portfolio Management. Изложение методологии и рекомендации по применению [Электронный ресурс] / А. Н. Павлов. – 3-е изд., электрон. - М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2020. - 217 с.: ил. - (Проекты, программы, портфели). - ISBN 978-5-00101-846-9. ЭБС Znanium.com. Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/document?id=358781>

## 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>. Доступ свободный
7. Официальный сайт Федеральной налоговой службы. Режим доступа: <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**

1. Microsoft Windows
2. Microsoft Office
3. Портал открытых данных Российской Федерации (профессиональная база данных). Режим доступа: <http://data.gov.ru/>. Доступ свободный
4. Профессиональная база данных «Федеральная служба государственной статистики». Режим доступа: <https://rosstat.gov.ru/>. Доступ свободный
5. Центральная база статистических данных (ЦБСД) Федеральной службы государственной статистики [профессиональная база данных]. Режим доступа: <http://cbsd.gks.ru/>. Доступ свободный
6. Профессиональная база социологических данных Всероссийского центра изучения общественного мнения (ВЦИОМ). Режим доступа: <https://bd.wciom.ru/>. Доступ свободный
7. База данных открытых проектов «ВЦИОМ» (профессиональная база данных). Режим доступа: [https://profi.wciom.ru/open\\_projects/](https://profi.wciom.ru/open_projects/). Доступ свободный
8. База предприятий, компаний и организаций РФ по различным областям деятельности. Режим доступа: <http://www.baza-r.ru/enterprises/>. Доступ свободный
9. База данных о субъектах малого и среднего предпринимательства. Режим доступа: <https://rmsp.nalog.ru/>. Доступ свободный
10. Научная электронная библиотека E-library (информационно-справочная система). Режим доступа: <http://www.e-library.ru/>. Доступ свободный
11. Российская книжная палата и Российская государственная библиотека (РГБ) (информационно-справочная система). Режим доступа: <https://www.rsl.ru/ru/rkp/>. Доступ свободный
12. Российская национальная библиотека (информационно-справочная система). Режим доступа: <https://nlr.ru/>. Доступ свободный
13. Научная электронная библиотека. Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/>. Доступ свободный
14. Национальная экономическая энциклопедия (информационно-справочная система). Режим доступа: <https://vocable.ru/>. Доступ свободный



15. Единая межведомственная информационно-статистическая система (ЕМИСС). Режим доступа: <http://www.fedstat.ru/>. Доступ свободный
16. Информационно-справочная система Федерального образовательного портала «Экономика. Социология. Менеджмент». Режим доступа: <http://ecsocman.hse.ru/docs/27572260/>. Доступ свободный
17. 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 семинаров-дискуссий/круглых столов, семинаров-собеседований, а также практических занятий в форме выполнения конкретных практических заданий, а также ролевой игры.



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

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

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

Основными задачами самостоятельной работы обучающихся являются:

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

Самостоятельная работа студентов по дисциплине обеспечивает:

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

Самостоятельная работа является обязательной для каждого обучающегося.

#### **Формы самостоятельной работы**

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

Самостоятельная работа студента предусматривает следующие виды работ:

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

Изучение дисциплины «Управление проектами (продвинутый уровень)» базируется на использовании материалов учебной, научной и практической литературы соответствующей направленности, научных публикаций, материалов периодической печати, практических данных о деятельности субъектов рынка гостиничных услуг. Прежде всего, студенту необходимо ознакомиться с тематикой и программой дисциплины и подобрать соответствующую учебную и специальную литературу.

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

Если конспектировать усвоенный материал в процессе самостоятельной работы, то процесс запоминания будет эффективнее. Собственные конспекты позволят в любое время восстановить необходимые знания. Конспектирование прочитанного материала удобнее вести в тетради для конспектов лекций, посвящая ему отдельные разделы. Определения основных понятий лучше всего выделить другим цветом или пометить маркером. Для того, чтобы библиографический источник был узнаваем, нужно делать грамотные ссылки на него: ссылка размещается в конце страницы и содержит указание



автора, наименование работы, город издания, издательство, год издания, страницу. Необходимо консультироваться с ведущим преподавателем, показывать ему зримые результаты самостоятельной работы в виде конспектов и выполненных индивидуальных заданий. Это позволит своевременно скорректировать процесс самостоятельного изучения проблем управления гостиничным бизнесом.

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

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

Вид учебных занятий по дисциплине	Наименование оборудованных учебных кабинетов, объектов для проведения практических занятий с перечнем основного оборудования
Занятия лекционного типа, групповые и индивидуальные консультации, текущий контроль, промежуточная аттестация	Учебная аудитория Специализированная учебная мебель ТСО: Переносное видеопроjectionное оборудование Доска
Занятия семинарского типа	Учебная аудитория Специализированная учебная мебель ТСО: Видеопроjectionное оборудование Доска
Самостоятельная работа обучающихся	Помещение для самостоятельной работы, Специализированная учебная мебель ТСО: 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