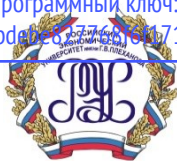
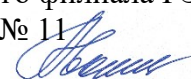


Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Петровская Анна Викторовна  
Должность: Директор  
Дата подписания: 25.07.2023 11:27:16  
Уникальный программный ключ:  
798bda6555fbd0e637767041710b114901e311a3c3b5a51a190841b9



**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
«Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова»  
Краснодарский филиал РЭУ им. Г. В. Плеханова

**Приложение 3 к основной профессиональной образовательной программе  
по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент  
направленность (профиль) программы Менеджмент на предприятиях  
ресторанно-гостиничного бизнеса**

УТВЕРЖДЕНО  
протоколом заседания Совета  
Краснодарского филиала РЭУ им. Г. В. Плеханова  
от 28.05.2019 № 11  
Председатель  Г.Л. Авагян



## Кафедра экономики и управления

### РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ для студентов приема 2019 г.

#### **Б1.Б.16 УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ**

Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент  
Направленность (профиль) программы  
«Менеджмент на предприятиях ресторанно-гостиничного бизнеса»

Уровень высшего образования Бакалавриат

Программа подготовки прикладной бакалавриат

**Рецензенты:**

1. Куцегреева Л.В., к.э.н., доцент кафедры финансов и кредита Краснодарского филиала ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г.В. Плеханова»
2. Гапоненко А.В., к.э.н., доцент кафедры экономической безопасности ФГБОУ ВО «КубГТУ»


**Аннотация рабочей программы учебной дисциплины «Управление проектами»:**

**Цель изучения дисциплины** – знакомство студентов с сущностью и инструментами проектного менеджмента, позволяющего квалифицированно принимать решения по координированию людей, оборудования, материалов, финансовых средств и графиков для выполнения определенного проекта в заданное время, в пределах бюджета и к удовлетворению заказчика (потребителя), необходимые в профессиональной деятельности бакалавра по направлению Менеджмент.

**Задачи дисциплины:** получение теоретических и практических навыков студентами определения целей проекта, проведения его обоснования; выявления его структуры; определения объемов финансирования; определения сроков выполнения проекта, составления графика его реализации, расчета необходимых ресурсов; расчета сметы и бюджета проекта; планирования и учета рисков; обеспечения контроля за ходом выполнения проекта и т.д.

Рабочая программа дисциплины составлена на основании Федерального государственного образовательного стандарта.

**Составитель:**

  
(подпись)

Т.П. Хохлова, к.э.н., доцент кафедры экономики и управления

Рабочая программа рекомендована к утверждению кафедрой экономики и управления  
Протокол от « 28 » марта 2019 г. № 9\_\_

Заведующий кафедрой, к.э.н., доцент  И.В. Балашова

(Подпись)

Протокол заседания Учебно-методического совета от « 18 » апреля 2019 г. № 6\_\_

СОГЛАСОВАНО



Е.А. Резникова, директор ООО «Гостиница»

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>I. ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ.....</b>	<b>4</b>
<b>II. СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАММЫ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ.....</b>	<b>8</b>
<b>III. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ.....</b>	<b>10</b>
<b>IV. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ, ИНФОРМАЦИОННОЕ И МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ.....</b>	<b>10</b>
<b>V. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН ИЗУЧЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ</b>	<b>21</b>
<b>VI. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ .....</b>	<b>27</b>
<b>VII. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ.....</b>	<b>46</b>
<b>VIII. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНИВАНИЯ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ И (ИЛИ) ОПЫТА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИХ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ.....</b>	<b>48</b>
<b>Лист регистрации изменений.....</b>	<b>62</b>

### **Приложения:**

А Карта обеспеченности дисциплины учебными изданиями и иными информационно-библиотечными ресурсами

# **I. ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ**

## **1.1 Цель дисциплины**

Целью учебной дисциплины «Управление проектами» является: знакомство студентов с сущностью и инструментами проектного менеджмента, позволяющего квалифицированно принимать решения по координированию людей, оборудования, материалов, финансовых средств и графиков для выполнения определенного проекта в заданное время, в пределах бюджета и к удовлетворению заказчика (потребителя), необходимые в профессиональной деятельности бакалавра по направлению Менеджмент.

## **1.2 Учебные задачи дисциплины**

Задачами дисциплины являются:

1. получение теоретических и практических навыков студентами определения целей проекта, проведения его обоснования; выявления его структуры;
2. определение объемов финансирования;
3. определение сроков выполнения проекта, составление графика его реализации, расчета необходимых ресурсов;
4. расчет сметы и бюджета проекта;
5. планирование и учет рисков;
6. обеспечение контроля за ходом выполнения проекта и т.д.

## **1.3 Место дисциплины в структуре ОПОП ВО (основной профессиональной образовательной программы высшего образования)**

Дисциплина Б1.Б.16 «Управление проектами» относится к базовой части учебного плана.

Дисциплина основывается на знании следующих дисциплин «История управленческой мысли», «Деловые коммуникации», «Информационные технологии в менеджменте», «Микроэкономика», «Макроэкономика», «Теория менеджмента», «Теория организации», «Этика деловых отношений», «Организационное поведение».

Для успешного освоения дисциплины «Управление проектами», студент должен:

1. Знать: основы проектирования организационной структуры, основы разработки стратегий управления человеческими ресурсами организации, основы планирования и организации управленческих мероприятий, особенности распределения и делегирования полномочий с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия; основы управления проектами, базовые подходы к разработке программ внедрения технологических и продуктовых инноваций, знать основы осуществления организационных изменений (ОПК-3 ПК-6).

2. Уметь: использовать коммуникации в устной и письменной формах на русском и иностранном языках для решения задач межличностного и межкультурного взаимодействия; решать стандартные задачи профессиональной деятельности на основе информационной и библиографической культуры с применением информационно-коммуникационных технологий и с учетом основных требований информационной безопасности; оценивать воздействие макроэкономической среды на функционирование организаций и органов государственного и муниципального управления, анализировать поведение потребителей с целью формирования спроса на основе знания экономических основ поведения организаций (ОК-4 ОПК-7 ПК-9).

3. Владеть: способностью к коммуникации в устной и письменной формах на русском и иностранном языках для решения задач межличностного и межкультурного взаимодействия; навыками делового общения и публичных выступлений, эффективного ведения переговоров, совещаний, осуществления деловой переписки и поддержки электронных коммуникации; навыками разрешения различными способами конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе в межкультурной среде (ОК-4 ОПК -4 ПК-2).

Изучение дисциплины «Управление проектами» необходимо для дальнейшего выполнения выпускной квалификационной работы.

## 1.4 Объем дисциплины и виды учебной работы

Показатели объема дисциплины	Всего часов по формам обучения		
	Очная	Заочная	Очно-заочная
Объем дисциплины в зачетных единицах	4 ЗЕТ		
Объем дисциплины в часах	144		
Контактная работа обучающихся с преподавателем (Контакт. часы), всего	42,25	10,25	34,25
1.Аудиторная работа (Ауд), всего:	42	10	34
в том числе:	-	-	-
лекции, в том числе интерактивные ()	14(4)	4(2)	10(4)
лабораторные занятия, в том числе интерактивные ()	-	-	-
практические (семинарские) занятия, в том числе интерактивные ()	28 (8)	6 (2)	24(6)
2.Электронное обучение (Элек.)	-	-	-
3.Индивидуальные консультации (ИК)	-	-	-
4.Контактная работа по промежуточной аттестации (Катт)	0,25	0,25	0,25
Самостоятельная работа (СР). всего:	101,75	133,75	109,75
в том числе:	-	-	-
самостоятельная работа в семестре (СРС)	-	130	-
самостоятельная работа на курсовую работу	-	-	-
самостоятельная работа в период экз.сессии (Контроль)	-	3,75	-

Контактная работа при проведении учебных занятий по дисциплине осуществляется в соответствии с приказом Минобрнауки России от 05.04.2017 № 301 «Об утверждении порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета. Программам магистратуры».

## 1.5 Требования к результатам освоения содержания дисциплины

В результате освоения дисциплины в соответствии с видами профессиональной деятельности, на которые ориентирована программа бакалавриата, должны быть решены следующие профессиональные задачи и сформированы следующие профессиональные компетенции.

**ОПК-3**– Способностью проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия.

В результате освоения компетенции **ОПК-3** студент должен:

**1. Знать:** .типы организационных структур в ресторанно-гостиничном бизнесе, их основные параметры и принципы их проектирования, подходы к их формированию и развитию; особенности стратегического управления предприятиями в современных условиях и организационные структуры компаний, реализующих различные типы стратегий в данной сфере; роль и функции участников процесса стратегического управления; основы стратегии управления человеческими ресурсами предприятий.

**2. Уметь:** анализировать и осуществлять распределение функций, полномочий и ответственности на основе их делегирования с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия; разрабатывать комплекс мероприятий по реализации стратегии и адаптации организационной структуры в соответствии с разработанной стратегией; проектировать организационные структуры в ресторанно-гостиничного бизнеса, определять роль и функции участников процесса стратегического управления; выявлять

факторы, влияющие на формирование и развитие организационных структур управления; проводить анализ и оценку организационной структуры управления конкретным предприятием ресторанно-гостиничного бизнеса, определять пути его развития; формировать цели решения поставленных задач по управлению человеческими ресурсами предприятия ресторанно-гостиничного бизнеса, осуществлять их взаимосвязь с существующими проблемами на основе имеющихся теоретических знаний и положений.

**3. Владеть:** навыками формирования и совершенствования организационной структуры предприятия ресторанно-гостиничного бизнеса; методами проектирования организационной структуры, распределения полномочий и ответственности на основе их делегирования; основными подходами и методами разработки и реализации стратегий с учетом распределения функций, делегирования полномочий с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия; современной научной методологией исследования организационных проблем менеджмента в ресторанно-гостиничном бизнесе; методикой построения организационно-управленческих моделей стратегического управления; навыками самостоятельного формирования целей решения поставленных задач по управлению человеческими ресурсами подразделения предприятия ресторанно-гостиничного бизнеса, умением осуществлять делегирование полномочий, принимать ответственные решения по вопросам управления человеческими ресурсами; методами формирования и поддержания этического климата на предприятии ресторанно-гостиничного бизнеса, навыками деловых коммуникаций.

**ПК-6**– Способностью участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений.

В результате освоения компетенции **ПК-6** студент должен:

**1. Знать:** основные понятия и определения проекта, программы предприятия ресторанно-гостиничного бизнеса, их сущность; основные признаки и типы проектов, и их характеристики; жизненный цикл проекта, содержание его основных стадий разработки и реализации проекта; цели, задачи и методы управления проектом; основные этапы развития методологии проектного управления как науки; методику и направления проектного анализа; типы и правила построения сетевых моделей в проектном управлении на предприятии ресторанно-гостиничного бизнеса; теоретические основы проектного управления, реализации проекта, анализа плановых и фактических показателей проекта и оценки основных показателей реализации проекта предприятия ресторанно-гостиничного бизнеса.

**2. Уметь:** аргументировано обосновывать необходимость использования методологии проектного управления на предприятии ресторанно-гостиничного бизнеса; использовать методы сетевого и календарного планирования проекта; проводить анализ внешней и внутренней среды проекта, выявлять ее ключевые элементы и оценивать их влияние на проект; планировать цели проекта, строить дерево целей и дерево результатов проекта; проектировать матрицу ответственности по проекту; определять будущие результаты проекта и пути их достижения.

**3. Владеть:** навыками подбора, создания и управления командами проекта на предприятии ресторанно-гостиничного бизнеса; методами проведения проектного анализа; навыками использования методов проектного управления при реализации проекта; навыками построения наглядных отчетов по показателям проекта.

**ПК-18**– Владением навыками бизнес- планирования создания и развития новых организаций (направлений деятельности, продуктов).

В результате освоения компетенции **ПК-18** студент должен:

**1. Знать:** методы и инструменты бизнес-планирования на предприятии ресторанно-гостиничного бизнеса.

**2. Уметь:** анализировать экономические показатели эффективности бизнес-плана предприятия ресторанно-гостиничного бизнеса целью принятия обоснованных управленческих решений.

**3. Владеть:** методами диагностики предпринимательских структур, в том числе организационно-управленческим анализом, производственно-хозяйственным анализом, анализом кадрового потенциала, анализом результатов управленческого учета предприятия ресторанно-гостиничного бизнеса.

### **1.6 Формы контроля**

Текущий контроль (контроль самостоятельной работы студента – КСР) осуществляется в процессе освоения дисциплины лектором и преподавателем, ведущим практические занятия в соответствии с календарно-тематическим планом, в объеме часов, запланированных в расчете педагогической нагрузки по дисциплине «Управление проектами» в виде следующих работ: коллоквиума, собеседования, тестирования, эссе, контрольных работ.

Промежуточная аттестация проводится:

для очной формы обучения в 3 семестре – зачет с оценкой;

для очно-заочной формы обучения в 3 семестре - зачет с оценкой.

Результаты текущего контроля и промежуточной аттестации формируют рейтинговую оценку работы обучающегося по программе бакалавриата. Распределение баллов при формировании рейтинговой оценки работы обучающегося осуществляется в соответствии с «Положением о рейтинговой системе оценки успеваемости и качества знаний студентов в федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова». Распределение баллов по отдельным видам работ в процессе освоения дисциплины «Управление проектами» осуществляется в соответствии с разделом VIII.

### **1.7 Требования к адаптации учебно-методического обеспечения дисциплины для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов**

Требования к адаптации учебно-методического обеспечения дисциплины для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов определены в «Положении об организации образовательного процесса для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья в ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г.В. Плеханова». (<http://www.rea.ru>)

Набор адаптационных методов обучения, процедур текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации осуществляется исходя из специфических особенностей восприятия, переработки материала обучающимися с ограниченными возможностями здоровья с учетом рекомендаций медико-социальной экспертизы, программы реабилитации инвалида с учетом индивидуальных психофизических особенностей.

## II. СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАММЫ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

Содержание дисциплины «Управление проектами», описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования в процессе освоения ОПОП ВО представлено в таблице 1

Таблица 1

Наименование раздела дисциплины (темы)	Содержание	Формируемые компетенции	Образовательные технологии
<b><i>Раздел I. История и концепция управления проектами</i></b>			
Тема 1 История развития метода управления проектами и его концепция.	Предпосылки перехода к управлению проектами. Эволюция развития методов управления проектами. Этапы развития управления проектами в России. Понятие проекта и управления проектом. Отличительные признаки проекта. Взаимосвязь управления проектами и управления инвестициями, а также с другими дисциплинами и разделами менеджмента. Современная концепция б из нес-процесса в рамках управления проектами. Управление совершенствованием бизнес- процессов. Переход к проектному управлению. Особенности управления нетрадиционными видами проектов. Отличие проекта от программы. Базовые понятия управления проектами. Классификация проектов. Окружающая среда проекта.	ОПК-3, ПК-6	Лекция, собеседование, реферат, входной контроль, самостоятельная работа студентов
Тема 2 Основы управления проектами.	Участники проекта, их классификация. Жизненный цикл проекта. Объект и субъект управления в рамках концепции управления проектами. Процессы управления проектами: инициация, планирование, исполнение и завершение. Стандарты PM1: ANSI PM1 PMBOOK (Project Management Body of Knowledge) Guide - 2004 Edition; PM1 Practice Standard for Work Breakdown; Project Management Competency Development Framework и др.	ОПК-3, ПК-6, ПК-18	Лекция, собеседование, дискуссия, самостоятельная работа студентов
<b><i>Раздел II. Разработка проекта на предприятиях в ресторанно-гостиничном бизнесе и управление его предметной областью</i></b>			
Тема 3 Разработка проекта в ресторанно-гостиничном	Инициация проекта. Разработка концепции проекта. Цели проекта. Формирование идеи проекта. Устав проекта. Предварительный анализ осуществимости проекта. Предынвестиционные исследования. Проектный анализ и технико-экономическое обоснование проекта. Коммерческий, технический, экономический, финансовый, организационный, социальный, экологический анализ	ОПК-3, ПК-6, ПК-18	Лекция, собеседование, самостоятельная



бизнесе и оценка его эффективности.	проекта. Коммерческая эффективность проекта и эффективность участия в проекте. Схема оценки инвестиционного проекта. Критерии оценки инвестиционного проекта. Устав проекта. Констатация предварительного содержания проекта.		работа студентов
Тема 4 Планирование проекта в ресторанно-гостиничном бизнесе.	Процессы планирования. Их место и роль среди процессов управления проектами. Виды планов (стратегические, текущие, оперативные). Основные и вспомогательные процедуры планирования. Принципы планирования. Последовательность шагов календарного планирования. Понятия предметной области проекта и управления предметной областью проекта. Стадии процесса управления предметной областью проекта. Основные задачи стадий процесса управления предметной областью проекта. Структурная декомпозиция проекта как основа определения предметной области проекта. Структуризация проекта: дерево целей, работ, ресурсов, стоимости, участников, матрица ответственности. Оптимальный уровень детализации. Методы управления предметной областью проекта. Технология и процедуры внесения изменений в предметную область проекта. Примеры определения и построения предметной области проекта. Разработка проектной документации: состав и порядок разработки. Экспертиза проекта. Порядок проведения экспертизы.	ОПК-3, ПК-6, ПК-18	Лекция, собеседование, форум, самостоятельная работа студентов
Тема 5 Материально-техническая подготовка проекта в ресторанно-гостиничном бизнесе.	Правовое регулирование договорных отношений. Структура задач материально-технической подготовки. Органы материально-технического обеспечения. Торги и контракты: их классификация, порядок проведения, функции участников, процедура торгов. Договоры и контракты: виды и структура, заключение, исполнение и завершение договора.	ОПК-3, ПК-6, ПК-18	Лекция, собеседование, реферат, контрольная работа №1, самостоятельная работа студентов
<b>Раздел III. Подсистемы управления проектом в ресторанно-гостиничном бизнесе</b>			
Тема 6 Управление временем проекта в ресторанно-гостиничном бизнесе.	Определение состава и взаимосвязи работ проекта. Правила построения стрелочных сетевых диаграмм. Диаграмма Ганта. Диаграммы предшествования. Календарные планы. Оценка продолжительности работ и расчет расписания проекта. Расчет сетевого графика методом критического пути. Расчет сетевого графика методом PERT. Метод анализа и графической оценки GERT. Корректировка сетевого графика. Расчет расписания проекта методом матричного алгоритма. Управление расписанием проекта.	ОПК-3, ПК-6, ПК-18	Лекция, собеседование, реферат, самостоятельная работа студентов

<p>Тема 7 Управление стоимостью проекта в ресторанно-гостиничном бизнесе.</p>	<p>Основные понятия и принципы управления стоимостью проекта. Процессы управления стоимостью проекта. Структура затрат проекта. Методы оценки затрат. Инструменты для оценки затрат проектов. Виды смет. Методы определения сметной стоимости. Бюджетирование проекта. Виды бюджетов. Отчетность по затратам.</p>	<p>ОПК-3, ПК-6, ПК-18</p>	<p>Интерактивная лекция, собеседование, эссе, дискуссия, самостоятельная работа студентов</p>
<p>Тема 8 Организационные формы управления проектом в ресторанно-гостиничном бизнесе.</p>	<p>Организационная структура и содержание проекта. Структуры управления проектами. Организационная структура и система взаимоотношений участников проекта. Руководство, лидерство. Формирование проектной команды. Этапы развития проектной команды. Проектный офис.</p>	<p>ОПК-3, ПК-6, ПК-18</p>	<p>Лекция, собеседование, реферат, самостоятельная работа студентов</p>
<p>Тема 9 Контроль и регулирование проекта в ресторанно-гостиничном бизнесе.</p>	<p>Цель и назначение контроля. Методы контроля. Требования к системе контроля. Принципы построения эффективной системы контроля. Процессы контроля. Технология управления изменениями. Контроль стоимости проекта. Традиционный метод и метод освоенного объема. Оценка текущего статуса проекта. Отчетность по затратам. Прогнозирование изменений.</p>	<p>ОПК-3, ПК-6, ПК-18</p>	<p>Интерактивная лекция, собеседование, реферат, самостоятельная работа студентов</p>
<p>Тема 10. Управление коммуникациями завершением проекта в</p>	<p>Интегрированное управление изменениями. Коммуникации в проекте: виды, особенности. Цели и задачи управления коммуникациями проекта. Информационная составляющая контроля проекта. Методы обработки информации об исполнении проекта. Изучение основной отчетности об исполнении проекта. Управление приемкой-сдачей объекта. Выход из проекта.</p>	<p>ОПК-3, ПК-6, ПК-18</p>	<p>Лекция, собеседование, дискуссия, контроль</p>

ресторанно-гостиничном бизнесе.			ная работа № 2, самостоятельная работа студентов
---------------------------------	--	--	--

### III. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

В процессе освоения дисциплины «Управление проектами» используются следующие образовательные технологии в виде контактной и самостоятельной работы:

#### 1. Стандартные методы обучения:

- практические занятия, на которых обсуждаются основные проблемы, раскрываемые в лекциях и сформулированные в домашних заданиях;
- входной контроль (диагностическое тестирование);
- письменные или устные домашние задания;
- консультации преподавателей;
- самостоятельная работа студентов, в которую входит освоение теоретического материала, подготовка к практическим и (или) лабораторным занятиям, выполнение указанных выше письменных или устных заданий, работа с литературой.

#### 2. Методы обучения с применением интерактивных форм образовательных технологий:

- интерактивные лекции;
- форумы;
- обсуждение подготовленных студентами эссе;
- дискуссии;
- обсуждение результатов работы студенческих исследовательских групп.

### IV. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ, ИНФОРМАЦИОННОЕ И МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

#### 4.1 Литература

##### Основная литература:

1. Управление проектами : учебник / под ред. Н.М. Филимоновой, Н.В. Моргуновой, Н.В. Родионовой. М.: ИНФРА-М, 2018. — 349 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - Режим доступа:

<https://znanium.com/bookread2.php?book=918075>

2. Управление проектами: учеб. пособие / Ю.И. Попов, О.В. Яковенко. М.: ИНФРА-М, 2018. — 208 с. — (Учебники для программы MBA) - Режим доступа:

<https://znanium.com/bookread2.php?book=966362>

3. Управление проектами организации : учебник / Г.Д. Антонов, О.П. Иванова, В.М. Тумин. М.: ИНФРА-М, 2018. — 244 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - Режим доступа: <https://znanium.com/bookread2.php?book=914487>

##### Нормативно-правовые документы:

4. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая) – от 26.01.1996 N 14-ФЗ (ред. от 18.03.2019, с изм. от 28.04.2020)

<http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?rnd=715313B1F6586DAF522715F61C61CCF0&req=doc&base=LAW&n=320455&REFFIELD=134&REFDST=100000007&REFDOC=340325&REFBASE=LAW&stat=refcode%3D16876%3Bindex%3D11#58q51z0ym94>

5. Трудовой кодекс Российской Федерации. от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 24.04.2020)

<http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&ts=25614196306658403540541817&cacheid=9DE8C80DBBBC4AAA11BF68F9F87EC849&mode=splus&base=LAW&n=351274&rnd=0.3662321453604922#1mmx856akzw>

6. Налоговый кодекс Российской Федерации. Часть (часть первая)" от 31.07.1998 N 146-ФЗ (ред. от 01.04.2020)

<http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&ts=164852911804087900410305467&cacheid=E3C4BAA49EA7792D9E47F8AC64CA9783&mode=splus&base=LAW&n=334660&rnd=0.3662321453604922#21vjthtx1rm>

**Дополнительная литература:**

7. Экономика предприятия (организации, фирмы) : учебник / О.В. Девяткин, Н.Б. Акуленко, С.Б. Баурина [и др.] ; под ред. О.В. Девяткина, А.В. Быстрова. — 5-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 777 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/textbook\_594d2cb99ad737.28899881. - ISBN 978-5-16-104444-5. – Режим доступа:

<https://znanium.com/read?id=351556>

8. Ильина, О. Н. Методология управления проектами: становление, современное состояние и развитие: Монография / Ильина О. Н. — Москва : Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2019. — 208 с. — (Научная книга). - ISBN 978-5-16-101439-4. –

<https://znanium.com/read?id=339108>

9. Аньшин, В. М. Исследование методологии оценки и анализ зрелости управления портфелями проектов в российских компаниях : монография / В.М. Аньшин, О.Н. Ильина. — Москва : ИНФРА-М, 2018. — 202 с. — (Научная мысль). - ISBN 978-5-16-101156-0. - Режим доступа:

<https://znanium.com/read?id=297466>

10. Поташева, Г. А. Управление проектами (проектный менеджмент) : учебное пособие / Г.А. Поташева. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 224 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/17508. - ISBN 978-5-16-102874-2. – Режим доступа:

<https://znanium.com/read?id=346976>

11. Тихомиров О.Г. Управление проектами: практикум: Учебное пособие / Тихомирова О.Г. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 273 с.: 60x90 1/16. - (Высшее образование: Бакалавриат) (Переплёт 7БЦ) ISBN 978-5-16-011601-3 -Режим доступа:

<https://znanium.com/bookread2.php?book=537343>

12. Управление проектами: Учебное пособие / Лукманова И.Г., Королев А.Г., Нежникова Е.В., - 2-е изд., (эл.) М.:МИСИ-МГСУ, 2017. - 174 с.:ISBN 978-5-7264-1746-2 - Режим доступа: <https://znanium.com/bookread2.php?book=971764>

13. Управление проектами (проектный менеджмент): Учебное пособие / Поташева Г.А. М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 224 с.: 60x90 1/16. - (Высшее образование: Бакалавриат) (Переплёт 7БЦ) ISBN 978-5-16-010873-5 - Режим доступа: <https://znanium.com/bookread2.php?book=504494>

14. Управление проектами: практикум: Учебное пособие / Тихомирова О.Г. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 273 с.: 60x90 1/16. - (Высшее образование: Бакалавриат) (Переплёт 7БЦ) ISBN 978-5-16-011601-3 -Режим доступа: <https://znanium.com/bookread2.php?book=537343>

15. Управление проектами на основе стандарта РМІ РМВОК. Изложение методологии и опыт применения / Павлов А.Н., - 5-е изд., (эл.) М.: Лаборатория знаний, 2017. - 274 с.: ISBN 978-5-00101-521-5 - Режим доступа: <https://znanium.com/bookread2.php?book=540846>

16. Управление проектами информационных систем : учеб. пособие / Л.А. Сысоева, А.Е. Сатунина. М.: ИНФРА-М, 2019. — 345 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — [www.dx.doi.org/10.12737/textbook\\_5cc01bbf923e13.56817630](http://www.dx.doi.org/10.12737/textbook_5cc01bbf923e13.56817630). - Режим доступа: <https://znanium.com/bookread2.php?book=953767>

17. Управление проектами от А до Я / Ньютон Р., - 7-е изд. М.: Альпина Пабли., 2016. - 180 с.: ISBN 978-5-9614-5379-9 - Режим доступа: <https://znanium.com/bookread2.php?book=926069>

18. Управление проектами : учебник / под ред. Н.М. Филимоновой, Н.В. Моргуновой, Н.В. Родионовой. — Москва : ИНФРА-М, 2019. — 349 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — Режим доступа:

[www.dx.doi.org/10.12737/textbook\\_5a2a2b6fa850b2.17424197](http://www.dx.doi.org/10.12737/textbook_5a2a2b6fa850b2.17424197)- ISBN 978-5-16-105962-3. -Режим доступа:

<https://znanium.com/read?id=330949>

19. Козловская С.А. Методическое пособие по проведению практических занятий и организации самостоятельной работы студентов по дисциплине «Управление проектами» направления подготовки программы бакалавриата 38.03.02 Менеджмент профиля «Менеджмент организации». – ФГБОУ ВО КФ РЭУ им. Г.В. Плеханова – 2018. - 24 с.

Карта обеспеченности дисциплины учебными изданиями и иными информационно-библиотечными ресурсами представлена в приложении А.

#### **4.2 Перечень информационно-справочных систем**

Информационная справочно-правовая система Консультант плюс (локальная версия)

Справочно-правовая система Гарант (локальная версия)

Бухгалтерская справочная система «Система ГлавБух» (локальная версия)

Информационно-правовая система «Законодательство России» <http://pravo.gov.ru/ips/>

Правовая справочно-консультационная система «Кодексы и законы РФ» <http://kodeks.systemcs.ru>

#### **4.3 Перечень электронно-образовательных ресурсов**

1. ЭБС «ИНФРА–М» <http://znanium.com>

2. ЭБС BOOK.ru <http://www.book.ru>

3. ЭБС «Лань» <https://e.lanbook.com/>

4. ЭБС «ЮРАЙТ» <https://biblio-online.ru/>

#### **4.4 Перечень профессиональных баз данных**

База данных Научной электронной библиотеки eLIBRARY.RU <http://elibrary.ru>

Библиографическая и реферативная база данных Scopus <https://www.elsevier.com/solutions/scopus>

База данных PATENTSCOPE <https://patentscope.wipo.int/search/ru/search.jsf>

База данных стандартов и регламентов Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии (Росстандарт) <http://www.gost.ru>

Российский архив государственных стандартов, а также строительных норм и правил (СНиП) и образцов юридических документов (РАГС) <http://www.rags.ru/gosts/2874/>

База данных Минэкономразвития РФ <https://www.economy.gov.ru/material/directions/>

#### **4.5 Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины**

1. Сайт «Компьютерная поддержка учебно-методической деятельности филиала» <http://vrgteu.ru>

2. Единое окно доступа к образовательным ресурсам - федеральная информационная система открытого доступа к интегральному каталогу образовательных интернет-ресурсов и к электронной библиотеке учебно-методических материалов для всех уровней образования: дошкольное, общее, среднее профессиональное, высшее, дополнительное <http://window.edu.ru/>

3. Журнал «Управление проектами» - <https://pmmagazine.ru/>

#### **4.6 Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения**

Операционная система Windows: XP PRO, Windows 8.1 PRO, Windows 10 PRO

Пакет прикладных программ Microsoft Office Professional Plus 2007, 2010

Антивирусная программа Касперского Kaspersky Endpoint Security для бизнеса-Расширенный Rus Edition

PeaZip

Adobe Acrobat Reader DC

1С:Предприятие 8. Управление торговлей

1С:Предприятие 8. Комплект для обучения в высших и средних учебных заведениях.

Автоматизированная система планирования и анализа эффективности инвестиционных проектов Project Expert 7.Tutorial

Программа для ЭВМ Statistica Ultimate Academic 13 for Windows Ru

#### **4.7 Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине**

Задания для организации самостоятельной работы представлены на сайте компьютерной поддержки учебной деятельности Краснодарского филиала РЭУ им. Г.В. Плеханова в «Методическом пособии по проведению практических занятий с использованием интерактивных методов обучения и организации самостоятельной работы» по дисциплине «Управление проектами». Режим доступа: <http://vrgteu.ru>.

### **Раздел I. «История и концепция управления проектами»**

#### **Тема 1. «История развития метода управления проектами и его концепция»**

Литература: О-1,2; НПД-1; Д-5, 7, 12, 15.

##### **1. Вопросы для самопроверки:**

1. В зависимости от вида бизнеса и производственного процесса проекты могут играть большую или меньшую роль в деятельности организации. Потребность в реализации постоянных изменений более высока в высокотехнологичных отраслях (в силу необходимости успевать за технологическим прогрессом, влияющим на развитие рынка и требования потребителей), в отраслях с высоким уровнем конкуренции (вследствие необходимости постоянно совершенствовать продукцию и услуги в конкурентной борьбе). Назовите еще примеры видов бизнеса, в которых проекты составляют значительную часть деятельности организации и жизненно важны для существования бизнеса. Почему?

2. Одна из задач управления проектами в организации связана с обеспечением передачи результатов и ответственности от проектной деятельности к операционной, текущей деятельности. Сформулируйте, какие проблемы возможны при решении данной задачи? В чем причины этих проблем?

3. Владелец бизнеса принял решение о приобретении футбольной команды. Это проект или нет? Если не проект, то к какому виду деятельности это относится? Почему? Если проект, то к какому типу относится?

##### **2. Вопросы и задания для самостоятельной работы:**

1. Приведите примеры высокоуникальных проектов и проектов с незначительной степенью уникальности. К каким типам проектов чаще относятся те и другие проекты?

2. Выделите проекты, в которых вы участвовали? Какие проекты вам показались наиболее сложными? Почему?

3. Базируясь на системной модели управления проектами, определите основные процессы и функции управления проектом для различных объектов управления: проекта, программы, портфеля проектов.

4. В чем принципиальные различия проекта, программы и портфеля проектов? Как эти различия влияют на задачи управления ими?

5. В чем различия управления проектами и программами в коммерческом и в государственном секторах?

##### **3. Рефераты по теме:**

1. Проекты и программы в государственном секторе;

2. Управление проектами в России.

## Тема 2. «Основы управления проектами»

Литература: О-1,2; НПД-1; Д-5, 10, 15.

### 1. Вопросы для самопроверки:

1. Участники проекта, их классификация.
2. Жизненный цикл проекта.
3. Объект и субъект управления в рамках концепции управления проектами.

### 2. Вопросы и задания для самостоятельной работы:

1. Критериями успешности проекта создания нового фильма могут быть:
  - сдача готового фильма в срок, в рамках выделенного бюджета;
  - получение определенной прибыли по результатам проката и т.д.

Определите минимальный набор критериев, достижение которых позволит основным участникам проекта сделать вывод, что проект является успешным.

Недостижение каких критериев приведет к тому, что инвестор посчитает проект провальным?

2. Компания, занимающаяся продажей автомобилей, в условиях роста продаж столкнулась с проблемой технического обслуживания проданных автомобилей. Мощности существующего технического центра уже не справляются с объемом обращений. Это ведет к увеличению сроков ожидания клиентов в очереди, снижению качества обслуживания и, как следствие, к потере лояльности клиентов и ухудшению имиджа. Принято решение инициировать проект строительства и ввода в эксплуатацию нового технического центра.

Как могут быть сформулированы стратегические цели данного проекта?

Как могут быть сформулированы его краткосрочные цели?

Что является продуктом проекта?

Какие задачи необходимо решить в ходе его реализации?

3. Почему в проектах разработки программного обеспечения часто применяют жизненный цикл типа «спираль»? Для каких еще проектов применим данный вид жизненного цикла?

4. Проведите анализ проекта по подготовке и проведению Олимпийских игр как объект управления. Определите основные цели и содержание проекта. Какие ограничения являются для данного проекта наиболее важными? С чем связана уникальность данного проекта?

5. Проанализируйте проект проведения предвыборной кампании кандидата в депутаты как объект управления. Какие ограничения являются для данного проекта наиболее важными. Какие факторы внешней среды оказывают наибольшее влияние на этот проект? Какие причины неопределенности вы бы выделили?

6. Какие факторы, на ваш взгляд, повышают сложность проекта как объекта управления? Какие шаги должен предпринять менеджер проекта в начале проекта, чтобы определить его сложность?

7. Назовите основные группы процессов управления проектами. Кратко охарактеризуйте сущность и содержание процессов каждой группы.

## Раздел 2. «Разработка проекта на предприятиях в ресторанно-гостиничном бизнесе и управление его предметной областью»

### Тема 3 «Разработка проекта в ресторанно-гостиничном бизнесе и оценка его эффективности»

Литература: О-1,2; НПД-1, 2; Д-5, 7, 10, 15.

### 1. Вопросы для самопроверки:

1. Инициация проекта и разработка концепции проекта.
2. Цели проекта и формирование идеи проекта.
3. Устав проекта.
4. Предварительный анализ осуществимости проекта. Предынвестиционные исследования.

### 2. Вопросы и задания для самостоятельной работы:



1. Назовите основные факторы, препятствующие эффективной инициации и запуску проекта.
2. Перечислите типовые инструменты методы, рекомендуемые менеджеру проекта на начальных этапах проекта.
3. Обоснуйте необходимость разработки Устава проекта.
  1. Каковы основные риски начальной фазы проекта?
  2. Кто являются основными участниками инициации проекта? Каковы задачи каждой из перечисленных ролей?
  3. Предложите повестку стартового совещания по проекту. Обоснуйте ее.

#### **Тема 4. «Планирование проекта в ресторанно-гостиничном бизнесе»**

Литература: О-1,2; НПД-1, 2; Д-5, 7, 10, 15.

##### **1. Вопросы для самопроверки:**

1. Процессы планирования, их место и роль среди процессов управления проектами.
2. Виды планов (стратегические, текущие, оперативные).
3. Принципы планирования.
4. Последовательность шагов календарного планирования.
5. Понятия предметной области проекта и управления предметной областью проекта.
6. Структурная декомпозиция проекта как основа определения предметной области проекта.

##### **2. Вопросы и задания для самостоятельной работы:**

1. Перечислите типовые инструменты и методы, рекомендуемые менеджеру проекта при планировании проекта.
2. Что такое содержание проекта?
3. Как взаимосвязаны процессы определения содержания, определения состава работ и разработки бюджета проекта?
4. Определите главную цель идентификации рисков.
5. Что такое организационная структура проекта? Кто и когда ее разрабатывает?

#### **Тема 5. «Материально-техническая подготовка проекта в ресторанно-гостиничном бизнесе»**

Литература: О-1, 2; НПД-1, 2; Д-5, 7, 10, 15.

##### **1. Вопросы для самопроверки:**

1. Правовое регулирование договорных отношений.
2. Структура задач материально-технической подготовки.
3. Органы материально-технического обеспечения.

##### **2. Вопросы и задания для самостоятельной работы:**

1. Процессы планирования, их место и роль среди процессов управления проектами.
2. Каким образом регулируются договорные отношения в рамках проекта?
3. Перечислите органы материально-технического обеспечения по проекту.
4. Приведите классификацию торгов и контрактов.
5. Опишите технологию проведения торгов.
6. Опишите технологию заключения контрактов.

##### **Темы рефератов:**

1. История развития процесса правового регулирования договорных отношений.
2. Опыт зарубежных стран в области материально-технической подготовки проекта.

#### **Раздел III. «Подсистемы управления проектом в ресторанно-гостиничном бизнесе»**

##### **Тема 6. «Управление временем проекта в ресторанно-гостиничном бизнесе»**

**Литература:** О-1,2; НПД-1, 2; Д-2, 3, 5, 7, 8.

**1. Дискуссионные вопросы**

1. Жизненный цикл проекта – это:
  - 1) стадия проектирования проекта
  - 2) временной промежуток между моментом обоснования инвестиций и моментом, когда они окупилась
  - 3) временной промежуток между моментом появления, зарождения проекта и моментом его ликвидации, завершения
  - 4) временной промежуток между моментом получения задания от заказчика и моментом сдачи проекта заказчику
2. Календарное планирование не включает в себя:
  - 1) планирование содержания проекта
  - 2) определение последовательности работ и построение сетевого графика
  - 3) определение потребностей в ресурсах (люди, машины, механизмы, материалы и т.д.) и расчет затрат и трудозатрат по проекту
  - 4) определение себестоимости продукта проекта
3. Принцип «метода критического пути» заключается в:
  - 1) Анализе вероятностных параметров длительностей задач лежащих на критическом пути
  - 2) Анализе вероятностных параметров стоимостей задач
  - 3) Анализе расписания задач
  - 4) Анализе длительностей задач, составляющих критический путь
4. Какое распределение имеет конечный показатель средней длительности проекта рассчитанный по методу ПЕРТ:
  - 1) Гауссовское
  - 2) Пуассоновское распределение
  - 3) Нормальное распределение
  - 4) Треугольное распределение
5. Что служит горизонтальной осью диаграммы Ганта:
  - 1) Перечень ресурсов
  - 2) Перечень задач
  - 3) Длительность проекта
  - 4) Предшествующие задачи
6. Какое представление является основным в MS Project:
  - 1) Диаграмма Ганта
  - 2) Использование Ресурсов
  - 3) Использование задач
  - 4) Сетевой график
7. Сокращение времени работы над проектом достигается:
  - 1) сокращением одного или большего количества действий (операций) на критическом пути
  - 2) сокращением одного или большего количества произвольных действий (операций) проекта
  - 3) сокращением одного или большего количества действий (операций) на некритическом пути
  - 4) сокращением одного или большего количества действий (операций) на критическом пути

## 2. Вопросы для самоконтроля:

1. Назовите основные шаги процесса разработки календарного плана проекта.
2. Какова взаимосвязь между трудозатратами и продолжительностью работы?
3. Что принято называть вехами в календарном плане? Охарактеризуйте событие, которое могло бы служить идеальной вехой.
4. Какой метод оценки длительности работы считается одним из самых точных? Сравните этот метод с другими методами оценками длительности.
5. Какие методы оценки длительности работ вы знаете? Опишите каждый из них.
6. Перечислите известные вам типы логических связей между работами. Поясните каждый тип связи. Приведите примеры.
7. Какие работы в проекте называют критическими? В чем сущность критического пути проекта?
8. Что такое ресурсный конфликт? Какие способы разрешения ресурсных конфликтов вам известны?
9. Какие резервы могут быть рассчитаны по методу критического пути?
10. Что такое базовый календарный план? Каково его назначение? Когда его фиксируют?

## Задания для самостоятельной работы

**Задание 1.** Рассмотреть сеть проекта, представленную следующими данными. Необходимо найти критический путь. Сколько времени потребуется для завершения проекта? Можно ли отложить выполнение работы *D* без отсрочки завершения проекта в целом? На сколько недель можно отложить выполнение работы *C* без отсрочки завершения проекта в целом?

Работа	Непосредственный предшественник	Продолжительность работы, нед.
A	-	5
B	-	3
C	A	7
D	A	6
E	B	7
F	D,E	3
G	D,E	10
H	C,F	8

**Задание 2.** Проект пусконаладки компьютерной системы состоит из восьми работ.

Работа	Непосредственный предшественник	Продолжительность работы, нед.
A	-	3
B	-	6
C	A	2
D	B,C	5
E	D	4
F	E	3
G	B,C	9
H	F,G	3

Найти критический путь. Сколько времени потребуется для завершения проекта? Можно ли отложить выполнение работы *C* без отсрочки завершения проекта в целом? На сколько недель можно отложить выполнение работы *F* без отсрочки завершения проекта в целом?

## 3. Рефераты по теме:

1. Планирование с учетом ограничений на ресурсы.
- 2 Ресурсные конфликты: сущность и пути их решения.
- 3 Система контроля сроков проекта.

## **Тема 7. «Управление стоимостью проекта в ресторанно-гостиничном бизнесе»**

**Литература:** О-1,2; НПД-1, 2; Д-2, 3, 5, 7, 8.

### **1. Вопросы для самопроверки:**

1. Инструменты для оценки затрат проектов.
2. Виды смет.
3. Методы определения сметной стоимости.
4. Бюджетирование проекта.
5. Виды бюджетов.
10. Отчетность по затратам.

### **2. Вопросы и задания для самостоятельной работы:**

1. Классифицируйте основные виды затрат в проекте. Кратко охарактеризуйте каждый из них.
2. Перечислите основные методы оценки стоимости работ проекта. Опишите достоинства и недостатки каждого метода.
3. Что такое смета проекта? Перечислите основные виды смет по содержанию.
4. Что такое сводный сметный расчет? Из чего он состоит?
5. В чем заключается главное отличие сметы от бюджета. Классифицируйте бюджеты проекта по назначению.
6. Опишите основное отличие метода освоенного объема от традиционного контроля стоимости.
7. С какой целью необходимо производить анализ трендов и тенденций при использовании метода освоенного объема?

## **Тема 8. «Организационные формы управления проектом в ресторанно-гостиничном бизнесе»**

**Литература:** О-1,2; НПД-1, 2; Д-2, 3, 5, 7, 8.

### **1. Вопросы для самопроверки:**

1. Руководство, лидерство.
2. Формирование проектной команды.
3. Этапы развития проектной команды.
4. Проектный офис.

### **2. Вопросы и задания для самостоятельной работы:**

1. В чем принципиальные отличия команды и проектной группы?
  1. Опишите основные принципы модели STAR.
  2. Назовите четыре основных постулата концепции T.E.A.M.
  3. Перечислите основные фазы жизненного цикла развития команды проекта. Кратко охарактеризуйте каждую фазу.
  4. Опишите основные стили руководства. Обоснуйте применение каждого из них в проекте.
  5. Что такое компетенция? В чем особенность компетентностного подхода к набору команды проекта?
  6. Какие рекомендации вы можете дать менеджеру проекта для исключения конфликта с функциональными руководителями при наборе команды проекта?
  7. Перечислите и опишите основные компетенции руководителя проекта.

### **3. Рефераты по теме:**

1. Руководство, лидерство.
2. Опыт зарубежных стран в области организационных форма управления проектами.

## **Тема 9. «Контроль и регулирование проекта в ресторанно-гостиничном бизнесе»**

**Литература:** О-1,2; НПД-1, 2; Д-2, 3, 5, 7, 8.

### **1. Вопросы для самопроверки:**

1. Контроль стоимости проекта.
2. Традиционный метод и метод освоенного объема.
3. Оценка текущего статуса проекта.
4. Отчетность по затратам.
5. Прогнозирование изменений.

### **2. Вопросы и задания для самостоятельной работы:**

1. Назовите основные функции системы контроля проекта.
2. Выделите наиболее важные результаты процессов контроля.
3. Назовите основные инструменты контроля сроков и стоимости проекта.
4. Для чего осуществляется контроль коммуникаций проекта?
5. Как процесс контроля качества связан с другими процессами управления проектами?
6. В чем сущность процесса администрирования контрактов?
7. Определите основные показатели эффективной системы контроля проекта.
8. Перечислите основных участников, их место и роль в процессах контроля.
9. Что такое система контроля? Какие элементы вы можете выделить в ней?
10. Перечислите основные функции системы контроля. С какими другими системами в проекте она должна взаимодействовать?

### **3. Рефераты по теме:**

1. Администрирование контрактов.
2. Взаимосвязь процессов контроля проекта и управления изменениями.

## **Тема 10. «Управление коммуникациями и завершением проекта в ресторанно-гостиничном бизнесе»**

**Литература:** О-1,2; НПД-1, 2; Д-2, 3, 5, 7, 8.

### **1. Вопросы для самопроверки:**

1. Для чего осуществляется контроль коммуникаций проекта?
2. В чем сущность процесса эффективной системы контроля проекта?
3. В чем состоит назначение процессов закрытия проекта?
4. Зачем необходимо извлекать уроки проекта и проводить послепроектное совещание?
5. Кто отвечает за процессы закрытия проекта?
6. Кто обязательно должен присутствовать на итоговом совещании по проекту?
7. Какой документ является заключительным в проекте?

### **2. Вопросы и задания для самостоятельной работы:**

1. Выделите наиболее важные результаты процессов контроля проектов.
2. Перечислите наиболее важные результаты формального закрытия проекта.
3. Ответьте на вопрос: зачем нужен архив проекта и кто им будет пользоваться?
4. Приведите технологию приемки-сдачи объекта.
5. Как происходит выход из проекта?

### **Материально-техническое обеспечение дисциплины**

Для реализации дисциплины «Управление проектами» используются учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа, оборудованные мультимедийным оборудованием и учебно-наглядными пособиями, для практических занятий, выполнения курсовых работ, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, а также помещения для самостоятельной работы, оснащенные компьютерной техникой с возможностью подключения к сети Интернет и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду филиала.

Освоение дисциплинами лицами с ограниченными возможностями здоровья и инвалидами осуществляется с использованием средств обучения общего и специального назначения с учетом рекомендаций медико-социальной экспертизы, программы реабилитации инвалида с учетом индивидуальных психофизических особенностей на основании заявления студента.

## V. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН ИЗУЧЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Тематический план изучения дисциплины «Управление проектами» для студентов очной формы обучения представляет содержание учебной дисциплины, структурированное по темам (разделам) с указанием часов и видов занятий, контактной и самостоятельной работы, формы контроля, таблица 2

Таблица 2

Наименование разделов и тем	Контактная работа /контактные часы									Самостоятельная работа*			Формы текущего контроля (КСР)	
	Аудиторные часы						Индивидуальная консультация ИК	Контактная работа по промежуточной аттестации, Катт	Консультация перед экзаменом, КЭ	Контактная работа по промежуточной аттестации и в период экз. сессии, Каттэкз	формы	в семестре, час		контроль /СР в сессию
	лекции	практические занятия	лабораторные работы	всего	в т.ч. интерактивные формы /часы									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
<b>Раздел I. История и концепция управления проектами на предприятиях ресторанно-гостиничного бизнеса</b>														
Тема 1 История развития метода управления проектами и его концепция	1	2	-	3	-	-	-	-	-	-	Лит., С, Д, Т	10	-	Собеседование, реферат, входной контроль
Тема 2 Основы управления проектами	-	2	-	2	-	Дс/2	-	-	-	-	Лит., С, Дс	10	-	Собеседование, дискуссия
Итого по разделу	1	4	-	5	-	2	-	-	-	-		20	-	
<b>Раздел II. Разработка проекта в ресторанно-гостиничном бизнесе и управление его предметной областью</b>														
Тема 3 Разработка проекта в ресторанно-гостиничном бизнесе и оценка его эффективности	2	4	-	6	-	-	-	-	-	-	Лит., С	10	-	Собеседование
Тема 4. Планирование проекта в ресторанно-гостиничном бизнесе.	-	2	-	2	-	Ф/2	-	-	-	-	Лит., Ф, С	10	-	Собеседование, форум
Тема 5 . Материально-техническая подготовка проекта в ресторанно-гостиничном бизнесе	2	2	-	4	-	-	-	-	-	-	Лит., С, Д, ТК	10	-	Собеседование, Реферат, контрольная работа № 1
Итого по разделу	4	8		12	-	2	-	-	-	-		30	-	





1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
<i>Раздел III. Подсистемы управления проектом в ресторанно-гостиничном бизнесе</i>														
Тема 6 Управление временем проекта в ресторанно-гостиничном бизнесе.	2	4	-	6	-	-	-	-	-	-	Лит., С, Д	10	-	<i>Собеседование, реферат</i>
Тема 7 Управление стоимостью проекта в ресторанно-гостиничном бизнесе.	2	4	-	6	<i>ИЛ/2</i>	<i>Дс /2</i>	-	-	-	-	Лит., С, Дс, Э	10	-	<i>Собеседование, дискуссия, эссе</i>
Тема 8. Организационные формы управления проектом в ресторанно-гостиничном бизнесе	1	2	-	3	-	-	-	-	-	-	Лит., С, Д	10	-	<i>Собеседование, реферат</i>
Тема 9 Контроль и регулирование проекта в ресторанно-гостиничном бизнесе.	2	2	-	4	<i>ИЛ/2</i>	-	-	-	-	-	Лит.,С, Д	10	-	<i>Собеседование, реферат</i>
Тема 10. Управление коммуникациями завершением проекта в ресторанно-гостиничном бизнесе	2	4	-	6	-	<i>Дс /2</i>	-	-	-	-	Лит.,С, Дс, ТК	11,75	-	<i>Собеседование, дискуссия, контрольная работа № 2</i>
Итого по разделу	9	14	-	25	4	4	-	-	-	-		51,75	-	
<b>Итого:</b>	<b>14</b>	<b>28</b>	-	<b>42</b>	<b>4</b>	<b>8</b>	-	-	-	-		<b>101,75</b>	-	
<b>Курсовая работа</b>							-	-				-		
<b>Зачет с оценкой</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	<b>0,25</b>	-	-	-	
<b>Всего по дисциплине</b>	-	-	-	<b>42</b>	-	-	-	-	-	<b>0,25</b>	-	<b>101,75</b>	-	<b>144</b>

Тематический план дисциплины «Управление проектами» для студентов заочной формы обучения представляет содержание учебной дисциплины, структурированное по темам (разделам) с указанием часов и видов занятий, контактной и самостоятельной работы, формы контроля, таблица 3.

Таблица 3

Наименование разделов и тем	Контактная работа /контактные часы									Контактная работа по промежуточной аттестации в период экз. сессии, Каттэкз	Самостоятельная работа*			Формы текущего контроля (КСР)
	Аудиторные часы						Индивидуальная консультация ИК	Контактная работа по промежуточной аттестации, Катт	Консультация перед экзаменом, КЭ		формы	в семестре, час	контроль /СР в сессию	
	лекции	практические занятия	лабораторные работы	все	в т.ч. интерактивные формы /часы									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
<b>Раздел I. История и концепция управления проектами на предприятиях ресторанно-гостиничного бизнеса</b>														
Тема 1 История развития метода управления проектами и его концепция	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	Лит., КР	10	-	Контрольная работа
Тема 2. Основы управления проектами	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	Лит., КР	10	-	Контрольная работа
Итого по разделу	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		20		
<b>Раздел II. Разработка проекта в ресторанно-гостиничном бизнесе и управление его предметной областью</b>														
Тема 3. Разработка проекта в ресторанно-гостиничном бизнесе и оценка его эффективности	1	1	-	2	-	-	-	-	-	-	Лит., С, КР	10	-	Собеседование, контрольная работа
Тема 4. Планирование проекта в ресторанно-гостиничном бизнесе.	-	1	-	1	-	-	-	-	-	-	Лит., С, КР	10	-	Собеседование, контрольная работа
Тема 5 .Материально-техническая подготовка проекта в ресторанно-гостиничном бизнесе.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	Лит., КР	10	-	Контрольная работа
Итого по разделу	1	2	-	3	-	-	-	-	-	-		30		

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
<b>Раздел III. Подсистемы управления проектом в ресторанно-гостиничном бизнесе</b>														
Тема 6 Управление временем проекта в ресторанно-гостиничном бизнесе.	1	1	-	2	-	-	-	-	-	-	Лит., С, Д, КР	10	-	Собеседование, реферат, контрольная работа
Тема 7 Управление стоимостью проекта в ресторанно-гостиничном бизнесе.	1	2	-	3	<i>Ил/1</i>	<i>Дс/1</i>	-	-	-	-	Лит., С, Дс, Э, КР	10	-	Собеседование, дискуссия, эссе, контрольная работа
Тема 8. Организационные формы управления проектом в ресторанно-гостиничном бизнесе.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	Лит., КР	10	-	Контрольная работа
Тема 9 Контроль и регулирование проекта в ресторанно-гостиничном бизнесе.	1	-	-	1	<i>Ил/1</i>	-	-	-	-	-	Лит., С, Д, КР	25	-	Собеседование, реферат, контрольная работа
Тема 10. Управление коммуникациями и завершением проекта в ресторанно-гостиничном бизнесе	-	1	-	1	-	<i>Дс/1</i>	-	-	-	-	Лит., С, Дс, КР	25	-	Собеседование, дискуссия, контрольная работа
Итого по разделу	3	4	-	7	-	2	-	-	-	-		80	-	
<b>Итого:</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>-</b>	<b>10</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>130,0</b>	<b>-</b>	
<b>Курсовая работа</b>														
<b>Зачет с оценкой</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	<b>0,25</b>	-	-	<b>3,75</b>	
<b>Всего по дисциплине</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>10</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>0,25</b>	<b>-</b>	<b>130,0</b>	<b>3,75</b>	<b>144</b>

Тематический план дисциплины «Управление проектами» для студентов очно-заочной формы обучения представляет содержание учебной дисциплины, структурированное по темам (разделам) с указанием часов и видов занятий, контактной и самостоятельной работы, формы контроля, таблица 4

Таблица 4

Наименование разделов и тем	Контактная работа /контактные часы									Самостоятельная работа*			Формы текущего контроля (КСР)	
	Аудиторные часы						Индивидуальная консультация ИК	Контактная работа по промежуточной аттестации, Катт	Консультация перед экзаменом, КЭ	Контактная работа по промежуточной аттестации и в период экз. сессии, Каттэкз	формы	в семестре, час		контроль /СР в сессию
	лекции	практические занятия	лабораторные работы	всего	в т.ч.интерактивные формы /часы									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
<b>Раздел I. История и концепция управления проектами</b>														
Тема 1 История развития метода управления проектами и его концепция	-	2	-	2	-	-	-	-	-	-	Лит., С, Д, Т	10	-	Собеседование, реферат, входной контроль
Тема 2 Основы управления проектами	-	2	-	2	-	-	-	-	-	-	Лит., С, К	10	-	Собеседование
Итого по разделу	-	4	-	4	-	-	-	-	-	-		20	-	
<b>Раздел II. Разработка проекта в ресторанно-гостиничном бизнесе и управление его предметной областью</b>														
Тема 3 Разработка проекта в ресторанно-гостиничном бизнесе и оценка его эффективности	2	2	-	4	-	-	-	-	-	-	Лит., С	10	-	Собеседование
Тема 4. Планирование проекта в ресторанно-гостиничном бизнесе.	-	2	-	2	-	Ф/2	-	-	-	-	Лит., Ф, С	10	-	Собеседование, форум
Тема 5 . Материально-техническая подготовка проекта в ресторанно-гостиничном бизнесе	-	2	-	2	-	-	-	-	-	-	Лит., С, Д, ТК	10	-	Собеседование, Реферат, контрольная работа
Итого по разделу	2	6		8	-	2	-	-	-	-		30	-	

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
<b>Раздел III. Подсистемы управления проектом в ресторанно-гостиничном бизнесе</b>														
Тема 6 Управление временем проекта в ресторанно-гостиничном бизнесе.	2	2	-	4	-	-	-	-	-	-	Лит., С, Д	12	-	Собеседование, реферат
Тема 7 Управление стоимостью проекта в ресторанно-гостиничном бизнесе.	2	4	-	6	ИЛ/2	Дс/2	-	-	-	-	Лит., С, Дс, Э	12	-	Собеседование, дискуссия, эссе
Тема 8. Организационные формы управления проектом в ресторанно-гостиничном бизнесе	-	2	-	2	-	-	-	-	-	-	Лит., С, Д	12	-	Собеседование, реферат
Тема 9 Контроль и регулирование проекта в ресторанно-гостиничном бизнесе.	2	2	-	4	ИЛ/2	-	-	-	-	-	Лит.,С, Д	12	-	Собеседование, реферат
Тема 10. Управление коммуникациями и завершением проекта в ресторанно-гостиничном бизнесе	2	4	-	6	-	Дс/2	-	-	-	-	Лит.,С, Дс, ТК	11,75	-	Собеседование, дискуссия, контрольная работа
Итого по разделу	8	14	-	22	4	4	-	-	-	-		59,75	-	
<b>Итого:</b>	<b>10</b>	<b>24</b>	<b>-</b>	<b>34</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>		<b>109,75</b>	<b>-</b>	
<b>Курсовая работа</b>							-	-				-		
<b>Зачет с оценкой</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,25	-	-	-	
<b>Всего по дисциплине</b>	-	-	-	34	-	-	-	-	-	0,25	-	109,75	-	144

\*Формы самостоятельной работы и затраты времени студентов на самостоятельное выполнение конкретного содержания учебного задания (контрольной, курсовой, расчетной работы и др.) по дисциплине «Управление проектами» определены в «Методическом пособии по проведению практических занятий с использованием интерактивных методов обучения и организации самостоятельной работы» для студентов направления подготовки программы бакалавриата 38.03.02 Менеджмент.

Затраты времени на самостоятельное выполнение конкретного содержания учебного задания (контрольной, курсовой, расчетной работы и др.) определяются преподавателем, ведущим занятия по дисциплине, эмпирически.

Сокращения, используемые в Тематическом плане изучения дисциплины, таблица 4.

Таблица 4

Сокращение	Вид работы
Ф	Подготовка к форуму
Дс	Подготовка к дискуссии
С	Подготовка к собеседованию
Э	Подготовка к эссе
ИЛ	Интерактивная лекция
Лит	Работа с литературой
Д	Доклад
КР	Контрольная работа
Т	Подготовка к тестированию
ТК	Подготовка к текущему контролю

## VI. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

Фонд оценочных средств по дисциплине «Управление проектами» разработаны в соответствии с требованиями Положения «О фонде оценочных средств в ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г.В. Плеханова». Оценочные и методические материалы хранятся на кафедре, обеспечивающей преподавание данной дисциплины.

Планируемые результаты обучения студентов по дисциплине «Управление проектами» представлены в разделе II «Содержание дисциплины».

Типовые контрольные задания по дисциплине «Управление проектами», необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения основной профессиональной образовательной программы включают в себя:

**1 Диагностическое тестирование входного контроля уровня подготовки обучающихся или уровня профессиональной подготовки обучающихся в процессе изучения смежных дисциплин**

**1. Что является предметом управленческого труда?**

- а) материальные ресурсы
- б) информация
- в) технология производства

**2. Квалификационные требования к руководителям в матричной структуре:**

- а) высокие
- б) менее высокие
- в) низкие

**3. Период окупаемости — это период ...**

**4. Какой из перечисленных методов оценки риска используется в ситуациях, когда принимаемые решения сильно зависят от принятых ранее и определяют сценарии дальнейшего развития событий?**

- а) имитационное моделирование
- б) вероятностный метод

- в) учет рисков при расчете чистой приведенной стоимости
- г) построение дерева решений
- д) анализ чувствительности
- е) метод сценариев

**5. К какой группе методов управления рисками относится увольнение некомпетентных сотрудников?**

- а) методы локализации рисков
- б) методы диверсификации рисков
- в) методы уклонения от рисков
- г) методы компенсации рисков

**6. Организационная система – это:**

- а) сложный механизм, состоящий из различных частей и элементов и выполняющий различные функции;
- б) единое образование из взаимодействующих между собой звеньев, предназначенное для целенаправленной деятельности;
- в) коллектив сотрудников, выполняющих общую работу в строгом соответствии с полученным от руководителя заданием;
- г) система, состоящая из субъектов и объектов управления и функционирующая на основе субординации.

**7. Хозяйственные организации – это:**

- а) группы людей, объединившихся между собой на основе взаимной симпатии и привязанности;
- б) союзы, партии, группы, сформированные по интересам;
- в) семья, неформальные группы;
- г) организации, специализирующиеся на производстве товаров, работ, услуг или информации.

**8. Ассоциативные организации – это:**

- а) потребительские кооперативы;
- б) производственные комбинаты, тресты, концерны;
- в) религиозные организации;
- г) семья, неформальные группы.

**9. Формальные организации – это:**

- а) зарегистрированные в установленном порядке организации;
- б) организации, не ведущие хозяйственной деятельности, направленной на получение прибыли;
- в) группа людей внутри организации, объединенная общими интересами и стремящихся к достижению единой цели;
- г) группа людей внутри организации, объединенных личными симпатиями и привязанностью.

**10. Управление организацией – это:**

- а) выдача четких распоряжений и приказов непосредственным исполнителям задания;
- б) обеспечение согласованных действий членов организации, направленных на достижение общей цели;
- в) неукоснительное выполнение исполнителями приказов и распоряжений вышестоящих начальников;
- г) верный вариант отсутствия.

**11. Стадии ранней зрелости организации свойственны:**

- а) координация стабильность, контроль;
- б) экспансия, дифференциация, диверсификация;
- в) замедление темпов роста;
- г) управление деятельным и профессионально подготовленным руководителем.

**12. Структуры организаций отличаются друг от друга:**

- а) сложностью, соотношением централизации и децентрализации, степенью формализации;
- б) размерами, сложностью, формализацией;
- в) соотношением централизации и децентрализации, количеством элементов, сложностью;
- размерами, соотношением централизации и децентрализации, количеством элементов.

**13. Общественные организации:**

- а) построены на основе личных симпатий, общих интересов;
- б) представляют собой союзы индивидуальных участников, объединенных социально значимой целью;
- в) основаны на коммерческой идее с целью получения прибыли;
- г) верный вариант отсутствует.

**14. Применительно к организациям действуют:**

- а) законы материального мира;
- б) биологические законы;
- в) социальные законы;
- г) законы нравственности.

**15. В закрытых социальных системах:**

- а) возможно увеличение количества энергии;
- б) количество энергии всегда остается постоянным;
- в) возможно уменьшение количества энергии;
- г) верный вариант отсутствует.

**16. В сложившихся отраслях со стабильной технологией обычно применяется стратегия:**

- а) сокращения;
- б) минимизации издержек;
- в) максимизации прибыли;
- г) ограниченного роста.

**17. На первом этапе структурирования информации:**

- а) производится обработка информации;
- б) определяется цель отбора информации;
- в) осуществляется сбор необходимой информации;
- г) обеспечивается хранение информации.

**18. «Для любой организации существует такой набор элементов, при котором ее потенциал всегда будет либо существенно больше простой суммы потенциалов входящих в нее элементов, либо существенно меньше» – это формулировка закона:**

- а) развития;
- б) единства анализа и синтеза;
- в) синергии;
- г) информированности-упорядоченности.

**19. «Каждая материальная система стремится достичь наибольшего суммарного потенциала при прохождении этапов жизненного цикла» – это формулировка закона:**

- а) информированности-упорядоченности;
- б) относительных сопротивлений;
- в) развития;
- г) синергии.

**20. Понятия «организация» и «самоорганизация»:**

- а) противоположны друг другу;
- б) абсолютно идентичны;
- в) частично совпадают;
- г) взаимно дополняют друг друга.



### Ключ к тесту

1	б
2	б
3	достижения положительного эффекта инвестиций
4	г
5	в

### 2 Тематика курсовых работ

Согласно учебному плану, по дисциплине «Управление проектами» курсовая работа не предусмотрена.

### 3 Вопросы к зачету с оценкой

Но ме р во пр ос а	Перечень вопросов к зачету
1.	Понятие проекта. Сравнение существующих определений. Основные признаки проекта
2.	Понятие проекта в соотношении реальности и действительности
3.	Терминальный и девелоперский проекты.
4	Факторы и предпосылки, обуславливающие развитие управления проектами.
5	Эволюция развития методов управления проектами за рубежом
6	Этапы развития управления проектами в России
7	Определение термина «Проект». Отличительные признаки проекта.
8	Типология проектов
9	Жизненный цикл проекта
10	Окружение проекта
11	Участники проекта
12	Процессы и области знаний управления проектами
13	Инициация и разработка концепции проекта
14	Цели проекта. Формирование идеи проекта
15	Прединвестиционные исследования
16	Проектный анализ, его структура и назначение
17	Категории и виды эффективности проекта
18	Схема оценки эффективности проекта
19	Критерии эффективности проекта
20	Процессы планирования, их место и роль среди процессов управления проектами
21	Виды планов. Принципы планирования
22	Основные и вспомогательные процедуры планирования
23	Планирование содержания проекта
24	Структуризация проекта: принципы и последовательность
25	Разработка проектной документации: состав и порядок разработки
26	Экспертиза проекта. Порядок проведения экспертизы
27.	Материально-техническая подготовка проекта
28	Закупки и поставки. Структура задач МТП
29	Подрядные торги и контракты
30	Управление интеграцией проекта
31	Управление содержанием проекта
32	Управление временем проекта
33	Сетевые модели как инструмент планирования (назначение, общие понятия)
34	Методы расчета сетевых моделей

35	Календарные планы как инструмент планирования (назначение, общие понятия)
36	Метод PERT
37	Метод GERT.
38	Корректировка сетевого графика
39	Схема акта деятельности
40	Схема самоопределения
41	Схема акта рефлексии
42	Схема коллективной мыследеятельности
43	Схема эффективной коммуникации
44	Схема шага развития
45	Схема конуса развития
46	Схема организационно-технического отношения
47	Схема пространства современности
48	Схема-«паук» графоаналитического сравнения вариантов
49	Основы алгебры рефлексивных процессов. Концепция В.А. Лефевра
50	Управление расписанием
51	Назначение, типы и порядок разработки смет
52	Структура сметной стоимости и методы ее определения
53	Бюджетирование проекта
54	Оптимизация плана проекта по показателю время/стоимость
55	Организационная структура управления и система взаимоотношений участников проекта
56	Преимущества и недостатки оргструктур управления проектом
57	Роль проектной команды в осуществлении проекта и этапы ее создания
58	Стили поведения людей и стратегия их использования
59	Конфликт проектов. Роль системы управления проектом.
60	Стили руководства и лидерства
61	Проектный офис (назначение, функции)
62	Цель, назначение и методы контроля проекта
63	Процессы контроля
64	Технология управления изменениями
65	Контроль стоимости проекта
66	Традиционный метод контроля и метод освоенного объема
67	Оценка текущего статуса проекта и прогнозирование изменений
68	Методы, задачи и виды контроля
69	Тендер. Участники тендера. Процедура проведения подрядных торгов
70	Управление коммуникациями в проекте
71	Управление завершением проекта
72	Программные продукты в управлении проектами

### Практические задания к зачету с оценкой

1.	<p>Задача 1. Рассматривается возможность реконструкции крупного ресторанно-гостиничного комплекса. Работы, которые необходимо выполнить при реализации проекта, указаны в следующей таблице. В таблице указана также взаимосвязь работ и время выполнения каждой работы.</p>			
	Таблица 1			
	Работа	Содержание работы	Непосредственно предшествующая работа	Время выполнения (недел)

			ь)
A	Подготовить архитектурный проект	-	5
B	Определить будущих арендаторов	-	6
C	Подготовить проспект для арендаторов	A	4
D	Выбрать подрядчика	A	3
E	Подготовить документы для получения разрешения	A	1
F	Получить разрешение на строительство	E	4
G	Осуществить строительство	D, F	14
H	Заключить контракты с арендаторами	B, C	12
I	Вселить арендаторов в павильоны	G, H	2

1. За какое минимальное время может быть выполнен проект?
2. Какие работы находятся на критическом пути?
3. На сколько можно отложить начало выполнения работы E, чтобы это не повлияло на срок выполнения проекта?
4. На сколько можно отложить начало выполнения работы B, чтобы это не повлияло на срок выполнения проекта?
5. Что произойдет, если длительность задачи C увеличится на 2 недели?
6. Чему равно наиболее позднее время окончания работы D?

2. Задача 2. В следующей таблице представлена информация о продолжительности работ проекта и затратах на их выполнение.

Работа	Непосредственно предшествующая работа	Нормальное время выполнения (месяц)	Минимальное время выполнения (месяц)	Затраты при нормальном времени, тыс. руб.	Затраты при минимальном времени, тыс. руб.
A	-	4	2	50	70
B	-	6	3	40	55
C	A	2	1	20	24
D	A	6	4	100	130
E	C, B	3	2	50	60
F	C, B	3	3	25	25
G	D, E	5	3	60	76

Найдите критический путь, ожидаемое время завершения проекта и затраты на реализацию проекта при нормальном времени выполнения всех работ.

Сформулируйте модель линейного программирования, которую можно было бы использовать для определения минимальных затрат на сокращение времени выполнения проекта.

**Вопросы**

1. Каковы минимальные затраты на выполнение проекта за один год?
2. Какие работы и в какой последовательности необходимо сократить, чтобы выполнить проект за один год?
3. За какое минимальное время может быть выполнен проект и какие в этом случае будут минимальные затраты?

3. Задача 3. Перечень работ и характеристики времени их выполнения (в неделях) указаны в следующей таблице:

Работа	Непосредственно предшествующая работа	Оптимистическое время $t_i$	Наиболее вероятное время $t_i$	Пессимистическое время
--------	---------------------------------------	-----------------------------	--------------------------------	------------------------

					bi
A	-	4	5	12	
B	-	1	1,5	5	
C	A	2	3	4	
D	A	3	4	11	
E	A	2	3	4	
F	C	1,5	2	2,5	
G	D	1,5	3	4,5	
H	B, E	2,5	3,5	7,5	
I	H	1,5	2	2,5	
J	F, G, I	1	2	3	

Используя метод PERT определите:

1. Каков ожидаемый срок завершения проекта?
2. Какова вероятность того, что проект будет выполнен за 20 недель?

4. Задача 4. Минимизировать общее время выполнения проекта с наименьшими дополнительными затратами.

Работа	Непосредственный предшественник	Стандартное время, дней	Минимальное время, дней	Затраты на работы	
				при стандартном времени, тыс. руб.	при стандартном времени, тыс. руб.
A	-	3	1	900	1700
B	-	6	3	2000	4000
C	A	2	1	500	1000
D	B, C	5	3	1800	2400
E	D	4	3	1500	1850
F	E	3	1	3000	3900
G	B, C	9	4	8000	9800
H	F, G	3	2	1000	2000

5. Задача 5. Цена продажи блюд А и В равна соответственно 250 руб. и 230 руб., а переменные затраты на единицу продуктов А и В – соответственно 220 руб. и 210 руб. Затраты времени на единицу блюд А и В равны соответственно 6 ч. и 5 ч. Общий ресурс времени выработки ограничен. Определить порядок приоритетности в производстве блюд А и В.

6. Задача 6. Объем продаж равен 1000 единиц, цена реализации единицы продукции – 60 руб. , а переменные затраты на единицу продукции – 35 руб. Предполагаемое повышение цены реализации на 10% не создаст дополнительных постоянных и переменных затрат. Определить процент безубыточного изменения объема продаж.

7. Задача 7. Объем продаж равен 800 единиц, цена реализации единицы продукции — 50 руб., а переменные затраты на единицу продукции — 30 руб. Предполагаемое снижение цены реализации на 5% не создаст дополнительных постоянных и переменных затрат. Определим процент безубыточного изменения объема продаж.

8. Задача 8. Идет 15-й день производственного расписания. Задан определенный порядок выполнения работ.

Работа	Срок завершения	Оставшиеся рабочие дни	
		дни	
A	18		6
B	20		5
C	19		2

Определить критические отношения и приоритет работ

9. Задача 9. Предприятие анализирует два инвестиционных проекта в 2,5 млн. руб. Оценка чистых денежных поступлений приведена в таблице.

Год	Проект А, млн. руб.	Проект В, млн. руб.
1	1,2	0,9
2	1,8	1,3

	3	-	0,8																												
	Альтернативные издержки по инвестициям равны 11 %. Определить чистую приведенную стоимость каждого проекта. Какой проект предпочтительнее?																														
10.	Задача 10. Предприятие рассматривает вопрос и приобретения ресторанный оборудования. Первый вариант – лизинг за 720 тыс. руб. с рассрочкой в течение четырех лет. Второй вариант – покупка на заводе-изготовителе за 600 тыс. руб. Ставка налога на прибыль равна $K_p = 20\%$ . Предоплата $E_0$ и остаточная стоимость оборудования $Q$ равна нулю. Можно получить кредит в банке под $r=11\%$ годовых. Используется равномерное начисление износа. Сравнить эти варианты.																														
11.	<p>Задача 11. Малое предприятие решило заняться продажей производством и реализацией кулинарной продукции. Первоначальный собственный капитал 160000 руб. В банке была взята долгосрочная ссуда 110000 долл. В январе в банке открыт счет, на который положены эти суммы. Расходы января: аренда помещения 175000 долл., покупка оборудования 45 000 долл. Срок эксплуатации 10 лет, нулевая остаточная стоимость, равномерное начисление износа. Зарплата сотрудников 22000 долл./месяц, расходы на рекламу 6000 долл./месяц. Цена продажи равна 21 долл./ед. Считается, что в каждом месяце половина клиентов будет платить наличными, а половина клиентов воспользуется одномесячным кредитом.</p> <p>Предполагаемый объем продаж задается таблицей.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Наименование показателя, ед.</th> <th>Январь</th> <th>Февраль</th> <th>Март</th> <th>Апрель</th> <th>Май</th> <th>Июнь</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Объемы продаж, ед.</td> <td>2600</td> <td>2200</td> <td>2900</td> <td>3200</td> <td>3900</td> <td>3300</td> </tr> </tbody> </table> <p>Предполагаемый график производства сувениров задается таблицей:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Наименование показателя, ед.</th> <th>Январь</th> <th>Февраль</th> <th>Март</th> <th>Апрель</th> <th>Май</th> <th>Июнь</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Объемы производства, ед.</td> <td>2900</td> <td>1900</td> <td>2900</td> <td>3500</td> <td>4100</td> <td>3600</td> </tr> </tbody> </table> <p>Себестоимость равна 11 долл./ед., причем в основном эти расходы на закупку сырья у другого предприятия. При оплате за сырье малое предприятие пользуется одномесячным кредитом. Необходимо составить кассовую консолидированную смету на период с января по июнь.</p>			Наименование показателя, ед.	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь	Объемы продаж, ед.	2600	2200	2900	3200	3900	3300	Наименование показателя, ед.	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь	Объемы производства, ед.	2900	1900	2900	3500	4100	3600
Наименование показателя, ед.	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь																									
Объемы продаж, ед.	2600	2200	2900	3200	3900	3300																									
Наименование показателя, ед.	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь																									
Объемы производства, ед.	2900	1900	2900	3500	4100	3600																									
12.	<p>Задача 12. Определить коэффициент эффективности инвестиций, направленных в реконструкцию основных фондов и срок их окупаемости. Представить пути повышения эффективности использования инвестиций.</p> <p>Условные данные:  Стоимость основных фондов:  - до осуществления проекта – 100 млн. руб;  - после осуществления проекта – 115 млн. руб. прибыль, получаемая предприятием:  - до реконструкции – 25 млн. руб;  - после реконструкции – 32,5 млн. руб.</p>																														
13.	<p>Задача 13. Выбрать вариант вложения капитала.</p> <p>Данные для расчета. При вложении капитала в мероприятие А из 200 случаев прибыль 25 тыс. руб. была получена в 20 случаях, прибыль 30 тыс. руб. – в 80 случаях, прибыль 40 тыс. руб. – в 100 случаях. При вложении капитала в мероприятие Б из 240 случаев прибыль 30 тыс. руб. была получена в 144 случаях, прибыль 35 тыс. руб. – в 72 случаях, прибыль 45 тыс. руб. – в 24 случаях. Критерием выбора является наибольшая сумма средней прибыли.</p>																														
14.	<p>Задача 14. Проанализировать и оценить инвестиционный проект, используя следующую информацию:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Период эксплуатации планируемого к закупке оборудования 4 года.</li> <li>Первоначальные капитальные вложения равны 1500 тыс. руб.</li> </ol>																														

	<p>3. Затраты на обслуживание оборудования составляют 10% от суммы первоначальных капитальных вложений в течение каждого года и должны оплачиваться в конце каждого года.</p> <p>4. В случае покупки данного оборудования в момент возникновения капитальных затрат выплачивается инвестиционная премия в размере 300 тыс. руб.</p> <p>5. Предполагается, что каждый год в течение времени работы оборудования будет поступать 500 тыс. руб., за исключением второго года планируется получить 550 тыс. руб.</p> <p>6. Ожидается текущая ставка банковского процесса равная 15%. Требуется:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- построить таблицу денежных потоков для данного проекта.</li> <li>- найти полную стоимость данного проекта при 15% и 5% текущей ставки банковского процента.</li> <li>- найти внутреннюю норму процента, при которой проект будет безубыточным и определить, является ли проект прибыльным или убыточным.</li> </ul> <p>При решении задачи использовать таблицу коэффициентов дисконтирования.</p>																											
15.	<p>Задача 15. Выбрать наиболее доходный вариант вложения капитала и определить сумму дополнительного чистого дохода.</p> <p>Данные для расчета. Инвестор располагает капиталом в 5 млн. руб. и вкладывает его на депозит на срок два года. При вложении капитала по первому варианту доход составляет 40% годовых, по второму – вложение производится по кварталам. Доход начисляется из расчета 35% годовых. Ставка налога на доходы по депозитам – 32%.</p>																											
16.	<p>Задача 16. Рассчитать минимальное значение рентабельности инвестиционного проекта.</p> <p>Данные для расчета. Инвестор имеет 1 млн. руб. и хочет, вложив их в инвестиционный проект, получить через два года 500 тыс. руб.</p>																											
17.	<p>Задача 17. Рассчитать коэффициент риска и выбрать наименее рисковый вариант вложения капитала. Данные для расчета.</p> <p>Вариант А. собственные средства инвестора – 5000 тыс. руб. Максимально возможная сумма убытка – 3500 тыс. руб.</p> <p>Вариант Б. Собственные средства инвестора – 3000 тыс. руб. Максимально возможная сумма убытка – 12000 тыс. руб.</p>																											
18.	<p>Задача 18. Рассчитать необходимые показатели (см. табл.) и выбрать наиболее экономичный вид вложения капитала в основные фонды. Критерием выбора является минимум приведенных затрат.</p> <table border="1" data-bbox="354 1370 1465 1787"> <thead> <tr> <th>Показатели</th> <th>Первый вид</th> <th>Второй вид</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Капиталовложения в оборудование, тыс. руб.</td> <td>800</td> <td>1600</td> </tr> <tr> <td>Годовые текущие затраты, связанные с использованием оборудования, тыс. руб.</td> <td>250</td> <td>350</td> </tr> <tr> <td>Производительность оборудования, кг/ч</td> <td>170</td> <td>340</td> </tr> <tr> <td>Нормативный коэффициент эффективности капитальных вложений</td> <td>0,1 5</td> <td>0,1</td> </tr> <tr> <td>Приведенные затраты, тыс. руб.</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Коэффициент приведения затрат к одинаковому объему производства продукции</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Приведенные затраты с учетом одинакового объема производства продукции, тыс. руб.</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Экономичность вложения капитала, тыс. руб.</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Показатели	Первый вид	Второй вид	Капиталовложения в оборудование, тыс. руб.	800	1600	Годовые текущие затраты, связанные с использованием оборудования, тыс. руб.	250	350	Производительность оборудования, кг/ч	170	340	Нормативный коэффициент эффективности капитальных вложений	0,1 5	0,1	Приведенные затраты, тыс. руб.			Коэффициент приведения затрат к одинаковому объему производства продукции			Приведенные затраты с учетом одинакового объема производства продукции, тыс. руб.			Экономичность вложения капитала, тыс. руб.		
Показатели	Первый вид	Второй вид																										
Капиталовложения в оборудование, тыс. руб.	800	1600																										
Годовые текущие затраты, связанные с использованием оборудования, тыс. руб.	250	350																										
Производительность оборудования, кг/ч	170	340																										
Нормативный коэффициент эффективности капитальных вложений	0,1 5	0,1																										
Приведенные затраты, тыс. руб.																												
Коэффициент приведения затрат к одинаковому объему производства продукции																												
Приведенные затраты с учетом одинакового объема производства продукции, тыс. руб.																												
Экономичность вложения капитала, тыс. руб.																												
19.	<p>Задача 19. Стартовая стоимость объекта лизинга – 3 мл. 600 руб. Период полной амортизации – 12 месяц, равномерно по месяцам. Учетная ставка ЦБ РФ- 40% годовых. С учетом вышеуказанной ставки, а также комиссионных лизингодателя и других доходов, ежемесячные отчисления в покрытие издержек по оказанию кредитных и других услуг составят 20% в месяц от фактически задействованных финансовых средств.</p> <p>Составить график лизинговых платежей и определить общую сумму расходов лизингополучателя. Выявить преимущество получения оборудования по лизингу по сравнению с приобретением его за счет кредита под проценты на уровне учетной ставки</p>																											

Центробанка. Для расчета воспользуйтесь таблицей.  
Решение

(тыс. руб.)

Месяцы	Остаточная стоимость предмета лизинга на начало соответствующего месяца	Амортизационные ежемесячные отчисления	Ежемесячные отчисления в покрытие кредитных услуг и комиссионного вознаграждения (2,5% в месяц)	Расчетные ставки лизинговых платежей
1	2	3	4	(3) + (4)
1				
2				
...				
ИТОГО				

По результатам расчета сделайте соответствующие выводы.

20. Задача 20. Предприятие анализирует два инвестиционных проекта в 2 млн. руб. Оценка чистых денежных поступлений приведена в таблице.

Год	Проект А, млн.руб	Проект В ,млн.руб.
1	0,9	0,8
2	1,6	1,1
3	-	0,6

Альтернативные издержки по инвестициям равны 12 % . Определить чистую приведенную стоимость проекта А:

21. Задача 21. Предприятие анализирует два инвестиционных проекта в 2,5 млн.руб. Оценка чистых денежных поступлений приведена в таблице .

Год	Проект А,млн.руб.	Проект В ,млн.руб.
1	1,2	0,9
2	1,8	1,3
3	-	0,9

Альтернативные издержки по инвестициям равны 11%. Определить чистую приведенную стоимость каждого проекта. Какой проект предпочтительнее?

22. Задача 22. Предприятие анализирует два инвестиционных проекта в 2,5 млн.руб. Оценка чистых денежных поступлений приведена в таблице.

Год	Проект А,млн.руб.	Проект В ,млн.руб.
1	1,2	0,9
2	1,8	1,3
3	-	0,9

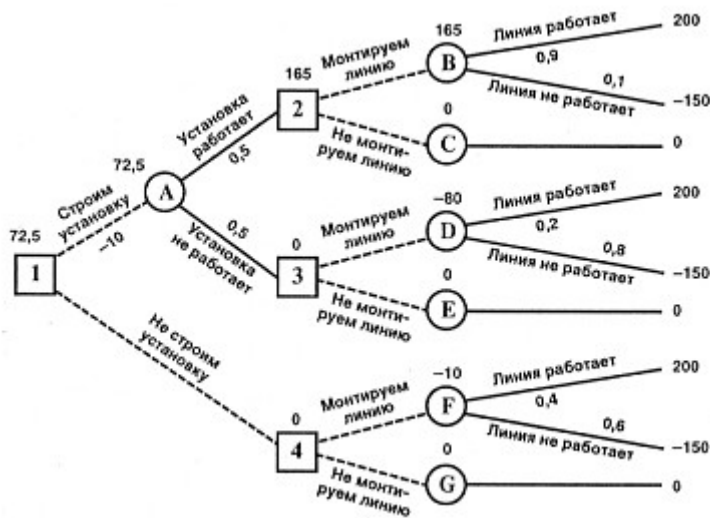
Альтернативные издержки по инвестициям равны 11%. Определить внутреннюю норму доходности инвестиционного проекта В

23. Задача 23. Предприятие рассматривает вопрос о замене оборудования . Анализ ситуации дал следующую информацию.

Показатели	Старое оборудование	Новое оборудование
Стоимость при покупке, руб.	500000	700000
Балансовая стоимость , руб.	400000	-
Оставшийся срок службы ,лет	8	8
Производственные затраты , руб./год	375000	318000

	<p>Ожидается , что как для нового , так и для старого оборудования через 8 лет остаточная стоимость будет равна 0. Сейчас старое оборудование можно продавать за 350000 руб. Альтернативные издержки по инвестициям равны <math>i=12\%</math> . Определим целесообразность замены оборудования.</p>															
24.	<p>Задача 24. Предприятие рассматривает вопрос о замене оборудования. Анализ ситуации дал следующую информацию.</p> <table border="1" data-bbox="312 383 1310 573"> <thead> <tr> <th>Показатели</th> <th>Старое оборудование</th> <th>Новое оборудование</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Стоимость при покупке , руб.</td> <td>600000</td> <td>650000</td> </tr> <tr> <td>Балансовая стоимость ,руб.</td> <td>420000</td> <td>-</td> </tr> <tr> <td>Оставшийся срок службы, лет</td> <td>7</td> <td>7</td> </tr> <tr> <td>Производственные затраты, руб./год</td> <td>350000</td> <td>300000</td> </tr> </tbody> </table> <p>Ожидается , что как для нового , так и для старого оборудования через 7 лет остаточная стоимость будет равна 0 .Сейчас старое оборудование можно продать за 410000 руб. Альтернативные издержки по инвестициям равны <math>i=11\%</math> . Определить целесообразность замены оборудования.</p>	Показатели	Старое оборудование	Новое оборудование	Стоимость при покупке , руб.	600000	650000	Балансовая стоимость ,руб.	420000	-	Оставшийся срок службы, лет	7	7	Производственные затраты, руб./год	350000	300000
Показатели	Старое оборудование	Новое оборудование														
Стоимость при покупке , руб.	600000	650000														
Балансовая стоимость ,руб.	420000	-														
Оставшийся срок службы, лет	7	7														
Производственные затраты, руб./год	350000	300000														
25.	<p>Задача 25. Предприниматель провел анализ, связанный с открытием кафе. Если он откроет большое кафе, то при благоприятном состоянии рынка получит прибыль 60 млн. рублей, при неблагоприятном - понесут убытки 40 млн. рублей. Маленькое кафе принесёт ему 30 млн. рублей прибыли при благоприятном состоянии рынка и 10 млн. рублей убытком при неблагоприятном. Возможность благоприятного и неблагоприятного состояния рынка он оценивает одинаково. Исследование рынка, которое может провести специалист, обойдется предпринимателю в 5 млн. рублей. Специалист считает, что с вероятностью 0,6 состояние рынка окажется благоприятным. В то же время при положительном заключении состояние рынка окажется благоприятным лишь с вероятностью 0,9. При отрицательном заключении вероятностью 0,12 состояние рынка может оказаться благоприятным. Используйте дерево решений для того, чтобы помочь предпринимателю принять решение. Следует ли заказать проведение обследования состояния рынка? Следует ли открыть большое кафе? Какова ожидаемая стоимостная оценка наилучшего решения?</p>															
26.	<p>Задача 26. Руководителю компании надо решить, монтировать или нет новую производственную линию, использующую новейшую технологию. Если новая линия будет работать безотказно, компания получит 200 млн. рублей. Если же она откажет, компания может потерять 150 млн. рублей. По оценкам главного инженера, существует 60% шансов, что новая производственная линия откажет. Можно создать экспериментальную установку, а затем уже решать, монтировать или нет производственную линию. Эксперимент обойдётся в 10 млн. рублей. Руководитель считает, что существует 50% шансов, что экспериментальная установка будет работать. Если экспериментальная установка будет работать, то 90 % шансов за то, что смонтированная производственная линия также будет работать. Если же экспериментальная установка не будет работать, то только 20% шансов за то, что производственная линия заработает. Следует ли строить экспериментальную установку? Следует ли монтировать производственную линию? Какова ожидаемая стоимостная оценка наилучшего решения?</p>															





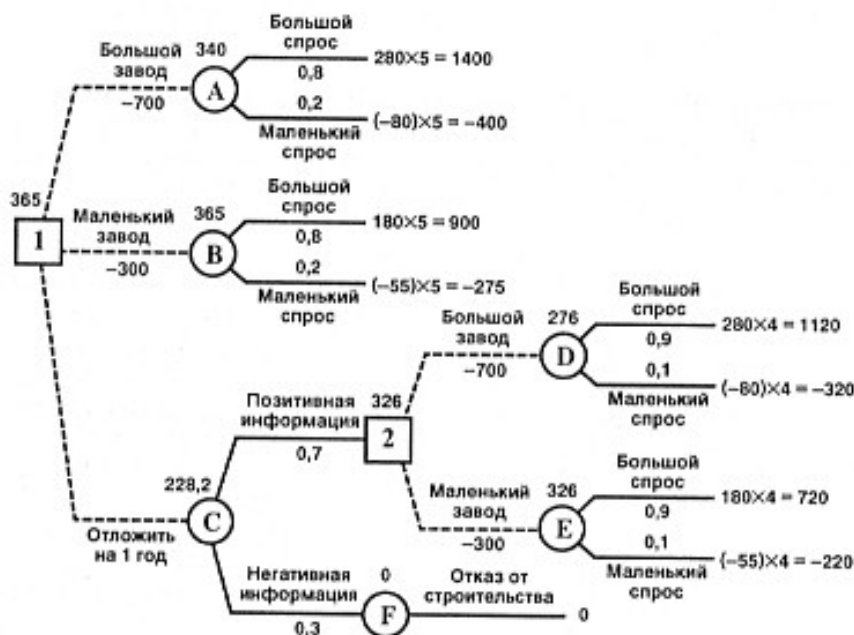
27. Задача 27. Компания рассматривает вопрос о строительстве гостиничного комплекса. Возможны три варианта действий.

А. Построить большой гостиничный комплекс стоимостью  $M_1 = 700$  тысяч долларов. При этом варианте возможны большой спрос (годовой доход в размере  $R_1 = 280$  тысяч долларов в течение следующих 5 лет) с вероятностью  $p_1 = 0,8$  и низкий спрос (ежегодные убытки  $R_2 = 80$  тысяч долларов) с вероятностью  $p_2 = 0,2$ .

Б. Построить маленький гостиничный комплекс стоимостью  $M_2 = 300$  тысяч долларов. При этом варианте возможны большой спрос (годовой доход в размере  $T_1 = 180$  тысяч долларов в течение следующих 5 лет) с вероятностью  $p_1 = 0,8$  и низкий спрос (ежегодные убытки  $T_2 = 55$  тысяч долларов) с вероятностью  $p_2 = 0,2$ .

В. Отложить строительство гостиничного комплекса на один год для сбора дополнительной информации, которая может быть позитивной или негативной с вероятностью  $p_3 = 0,7$  и  $p_4 = 0,3$  соответственно. В случае позитивной информации можно построить гостиничные комплексы по указанным выше расценкам, а вероятности большого и низкого спроса меняются на  $p_5 = 0,9$  и  $p_6 = 0,1$  соответственно. Доходы на последующие четыре года остаются прежними. В случае негативной информации компания гостиничные комплексы строить не будет.

Все расчеты выражены в текущих ценах и не должны дисконтироваться. Нарисовать дерево решений, определить наиболее эффективную последовательность действий, основываясь на ожидаемых доходах.



28. Задача 29. Предприятие решает вопрос о том, какую назначить цену на свой продукт: 60 руб. или 70 руб. Если будет установлена цена 60 руб., то возможны следующие варианты объема продаж: 50 000 руб. с вероятностью 0,3; 45 000 руб. с вероятностью 0,4 и 40 000 руб. с вероятностью 0,3. Если будет установлена цена 70 руб., то возможны следующие варианты объема продаж: 46 000 руб. с вероятностью 0,2; 43 000 руб. с вероятностью 0,4 и 41 000 руб. с вероятностью 0,4. Определить с помощью дерева решений, какую цену следует назначить предприятию на свой товар. Какова ожидаемая стоимостная оценка наилучшего решения?

29. Задача 28. Компания рассматривает вопрос о строительстве ресторано-гостиничного комплекса. Возможны три варианта действий.

А. Построить большой ресторано-гостиничный комплекс стоимостью  $M_1 = 700$  тысяч долларов. При этом варианте возможны большой спрос (годовой доход в размере  $R_1 = 280$  тысяч долларов в течение следующих 5 лет) с вероятностью  $p_1 = 0,8$  и низкий спрос (ежегодные убытки  $R_2 = 80$  тысяч долларов) с вероятностью  $p_2 = 0,2$ .

Б. Построить маленький ресторано-гостиничный комплекс стоимостью  $M_2 = 300$  тысяч долларов. При этом варианте возможны большой спрос (годовой доход в размере  $T_1 = 180$  тысяч долларов в течение следующих 5 лет) с вероятностью  $p_1 = 0,8$  и низкий спрос (ежегодные убытки  $T_2 = 55$  тысяч долларов) с вероятностью  $p_2 = 0,2$ .

В. Отложить строительство ресторано-гостиничного комплекса на один год для сбора дополнительной информации, которая может быть позитивной или негативной с вероятностью  $p_3 = 0,7$  и  $p_4 = 0,3$  соответственно. В случае позитивной информации можно построить ресторано-гостиничные комплексы по указанным выше расценкам, а вероятности большого и низкого спроса меняются на  $p_5 = 0,9$  и  $p_6 = 0,1$  соответственно. Доходы на последующие четыре года остаются прежними. В случае негативной информации компания гостиничные комплексы строить не будет.

Все расчеты выражены в текущих ценах и не должны дисконтироваться. Нарисовать дерево решений, определить наиболее эффективную последовательность действий, основываясь на ожидаемых доходах.



30. Задача 30. Рассмотреть сеть проекта, представленную следующими данными. Необходимо найти критический путь. Сколько времени потребуется для завершения проекта? Можно ли отложить выполнение работы D без отсрочки завершения проекта в целом? На сколько недель можно отложить выполнение работы C без отсрочки завершения проекта в целом?

Работа	Непосредственный предшественник	Продолжительность работы, нед.
A	-	5

B	-	3
C	A	7
D	A	6
E	B	7
F	D,E	3
G	D,E	10
H	C,F	8

31. Задача 31. Проект пусконаладки кухонного оборудования состоит из восьми работ.

Работа	Непосредственный предшественник	Продолжительность работы, нед.
A	-	3
B	-	6
C	A	2
D	B,C	5
E	D	4
F	E	3
G	B,C	9
H	F,G	3

Найти критический путь . Сколько времени потребуется для завершения проекта ? Можно ли отложить выполнение работы С без отсрочки разрешения проекта в целом? На сколько недель можно отложить выполнение работы F без отсрочки завершения проекта в целом?

32. Задача 32. Проект строительства ресторана состоит из 10 основных работ.

Работа	Непосредственный Предшественник	Оптимистическое (a)	Наиболее вероятное (m)	Пессимистическое (b)
A	-	3	5	6
B	-	2	4	6
C	A ,B	5	6	7
D	A ,B	7	9	10
E	B	2	4	6
F	C	1	2	3
G	D	5	8	10
H	D,F	6	8	10
I	E,G,H	3	4	5

Каков ожидаемый срок завершения проекта ? Чему равно стандартное отклонение времени завершения проекта? Какова вероятность того , что выполнение проекта займет не более 25 рабочих дней?

33. Задача 33.

Работа	Стандартное время , дней	Минимальное время, дней	Затраты на работы	
			При стандартном времени, тыс.руб.	При минимальном времени, тыс.руб.
A	3	2	800	1400
B	2	1	1200	1900
C	5	3	2000	2800
D	5	3	1500	2300
E	6	4	1800	2800
F	2	1	600	1000
G	2	1	500	1000

Найти критический путь при условии, что все работы совершаются в минимальное время .

34.	Задача 34. Минимизировать общее время выполнения проекта с наименьшими дополнительными затратами.																																
	<table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Работа</th> <th rowspan="2">Непосредственный предшественник</th> <th rowspan="2">Стандартное время, дней</th> <th rowspan="2">Минимальное время, дней</th> <th colspan="2">Затраты на работы</th> </tr> <tr> <th>При стандартном времени, тыс.руб.</th> <th>При минимальном времени, тыс.руб.</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>A</td> <td>-</td> <td>3</td> <td>1</td> <td>900</td> <td>1700</td> </tr> <tr> <td>B</td> <td>-</td> <td>6</td> <td>3</td> <td>2000</td> <td>4000</td> </tr> <tr> <td>C</td> <td>A</td> <td>2</td> <td>1</td> <td>500</td> <td>1000</td> </tr> <tr> <td>D</td> <td>B,C</td> <td>5</td> <td>3</td> <td>1800</td> <td>2400</td> </tr> </tbody> </table>	Работа	Непосредственный предшественник	Стандартное время, дней	Минимальное время, дней	Затраты на работы		При стандартном времени, тыс.руб.	При минимальном времени, тыс.руб.	A	-	3	1	900	1700	B	-	6	3	2000	4000	C	A	2	1	500	1000	D	B,C	5	3	1800	2400
Работа	Непосредственный предшественник					Стандартное время, дней	Минимальное время, дней	Затраты на работы																									
		При стандартном времени, тыс.руб.	При минимальном времени, тыс.руб.																														
A	-	3	1	900	1700																												
B	-	6	3	2000	4000																												
C	A	2	1	500	1000																												
D	B,C	5	3	1800	2400																												
35.	<p>Задача 35. Определить резервы работ для сетевого графика.</p> <pre> graph LR     1((1)) -- 4 --&gt; 3((3))     1 -- 2 --&gt; 4((4))     1 -- 6 --&gt; 2((2))     3 -- 2 --&gt; 4     3 -- 5 --&gt; 5((5))     4 -- 4 --&gt; 5     2 -- 6 --&gt; 5     </pre>																																
36.	<p>Задача 36. Основным продуктом кондитерской являются торты. За 480 минутный необходимо выпустить 50 тортов. Для изготовления одного торта надо выполнить 8 операций .</p> <p>Используя информацию , приведенную в таблице , решить задачу балансировки линий сборки.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Операция</th> <th>Время выполнения,мин.</th> <th>Предшествующие операции</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>4</td> <td>-</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>6</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>7</td> <td>1,2</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>5</td> <td>2,3</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>5</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>6</td> <td>8</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>7</td> <td>6</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>8</td> <td>4</td> <td>6,7</td> </tr> </tbody> </table>	Операция	Время выполнения,мин.	Предшествующие операции	1	4	-	2	6	1	3	7	1,2	4	5	2,3	5	5	4	6	8	5	7	6	5	8	4	6,7					
Операция	Время выполнения,мин.	Предшествующие операции																															
1	4	-																															
2	6	1																															
3	7	1,2																															
4	5	2,3																															
5	5	4																															
6	8	5																															
7	6	5																															
8	4	6,7																															

#### 4 Типовые задания к практическим занятиям

##### Примеры заданий для контрольной работы

##### Контрольная 1

##### Вопрос 1

Перечень работ и характеристики времени их выполнения (в неделях) указаны в следующей таблице:

Работа	Непосредственно предшествующая работа	Оптимистическое время $a_i$	Наиболее вероятное время $m_i$	Пессимистическое время $b_i$
A	-	4	5	12
B	-	1	1.5	5
C	A	2	3	4
D	A	3	4	11
E	A	2	.....	4
F	C	1.5	2	2.5
G	D	1.5	3	4.5

H	B, E	2.5	3.5	7.5
I	H	1.5	2	2.5
J	F,G,I	1	2	3

Используя метод PERT определите:

- Каков ожидаемый срок завершения проекта?
- Какова вероятность того, что проект будет выполнен за 20 недель

## Вопрос 2

### Ситуация

Рассматривается проект организации мини-пивоварни компанией «Мир пива». Планируется, что продукцией пивоварни будет качественное солодовое пиво, приготавливаемое по классической рецептуре из высококачественных отечественных и импортных компонентов. Компания собирается производить непастеризованное пиво с целью последующего сбыта потребителям в розлив через предприятия общественного питания. Анализ состояния рынка пива, проведенный в ходе подготовки бизнес-плана, позволил выявить определенные возможности для Компании в области производства пива в Краснодарском крае. Компанией получены данные относительно возможности поставок пива для предприятий общественного питания, расположенных в различных районах Краснодарского края.

### Вопросы и задания к ситуациям:

1. Выберите для данного проекта тип организационной структуры. Объясните свой выбор.

2. Сформулируйте миссию данного проекта.

3. Предложите для рассматриваемого проекта корпоративную стратегию. Объясните свой выбор.

4. К какому типу относится данный проект.

5. Проведите SWOT-анализ приведенной ситуации.

6. Проведите PEST-анализ для данного проекта.

7. Сформулируйте видение данного проекта.

8. Постройте коммуникационную структуру данного проекта.

9. Постройте график СРМ данного проекта.

10. Функциональные направления деятельности службы управления персоналом.

## Контрольная 2

### Вопрос 1

В следующей таблице представлена информация о продолжительности работ проекта и затратах на их выполнение.

Работа	Непосредственно предшествующая работа	Нормальное время выполнения (месяц)	Минимальное время выполнения (месяц)	Затраты при нормальном времени (тыс. руб)	Затраты при минимальном времени (тыс. руб.)
A	-	4	2	50	70
B	-	6	3	40	55
C	A	2	1	20	24
D	A	6	4	100	130
E	C,B	3	2	50	60
F	C,B	3	3	25	25
G	D, E	5	3	60	76

Найдите критический путь, ожидаемое время завершения проекта и затраты на реализацию проекта при нормальном времени выполнения всех работ.

Сформулируйте модель линейного программирования, которую можно было бы использовать для определения минимальных затрат на сокращение времени выполнения проекта.

### **Вопросы**

- 1 Каковы минимальные затраты на выполнение проекта за один год?
- 2 Какие работы и в какой последовательности необходимо сократить, чтобы выполнить проект за один год?
- 3 За какое минимальное время может быть выполнен проект и какие в этом случае будут минимальные затраты?

### **Вопрос 2**

#### **Ситуация**

Московская компания планирует выйти на региональные рынки РФ. В связи с этим предполагается использование стратегии горизонтальной интеграции (поглощение региональных компаний в целях создания холдинга федерального уровня). Собственными финансовыми средствами компания располагает.

#### **Вопросы и задания к ситуациям:**

1. Постройте диаграмму Ганта данного проекта.
2. Разработайте и обоснуйте систему обучения и повышения квалификации персонала проекта:
3. Для персонала низового уровня;
4. Для менеджеров среднего звена;
5. Для руководителей организации.
6. Разработайте и обоснуйте систему адаптации сотрудника в проекте.
7. Разработайте и обоснуйте направления совершенствования корпоративной культуры проекта.
8. Разработайте и обоснуйте структуру службы управления персоналом организации:
9. Количественный состав службы управления персоналом;
10. Качественный состав службы управления персоналом;
11. Опишите базовые бизнес-процессы данного проекта.

### **Вопросы для собеседования**

#### **Раздел I. «История и концепция управления проектами на предприятиях»**

##### **Тема 1. «История развития метода управления проектами и его концепция»**

1. Предпосылки перехода к управлению проектами.
2. Эволюция развития методов управления проектами.
3. Этапы развития управления проектами в России.
4. Понятие проекта и управления проектом.
5. Отличительные признаки проекта.
6. Взаимосвязь управления проектами и управления инвестициями, а также с другими дисциплинами и разделами менеджмента.
7. Современная концепция бизнес-процесса в рамках управления проектами.
8. Управление совершенствованием бизнес-процессов.
9. Переход к проектному управлению.
10. Особенности управления нетрадиционными видами проектов.
11. Отличие проекта от программы.
12. Базовые понятия управления проектами.
13. Классификация проектов.
14. Окружающая среда проекта.

## **Тема 2. «Основы управления проектами»**

1. Стейкхолдеры проектной деятельности: значение и типология.
2. Срок окупаемости проекта.
3. Процессы управления проектами.
4. Стандарты управления проектами.

## **Раздел 2. «Разработка проекта в ресторанно-гостиничном бизнесе и управление его предметной областью»**

### **Тема 3 «Разработка проекта в ресторанно-гостиничном бизнесе и оценка его эффективности»**

1. Проектный анализ и технико-экономическое обоснование проекта.
2. Коммерческий, технический, экономический, финансовый, организационный, социальный, экологический анализ проекта.
3. Коммерческая эффективность проекта и эффективность участия в проекте.
4. Критерии оценки инвестиционного проекта

### **Тема 4. «Планирование проекта в ресторанно-гостиничном бизнесе»**

1. Структуризация проекта: дерево целей, работ, ресурсов, стоимости, участников, матрица ответственности.
2. Методы управления предметной областью проекта.
3. Технология и процедуры внесения изменений в предметную область проекта.
4. Экспертиза проекта. Порядок проведения экспертизы.

### **Тема 5. «Материально-техническая подготовка проекта в ресторанно-гостиничном бизнесе»**

1. Торги и контракты: их классификация, порядок проведения, функции участников, процедура торгов.
2. Договоры и контракты: виды и структура, заключение, исполнение и завершение договора.

## **Раздел 3. Подсистемы управления проектом в ресторанно-гостиничном бизнесе**

### **Тема 6. «Управление временем проекта в ресторанно-гостиничном бизнесе»**

1. Определение состава и взаимосвязи работ проекта.
2. Правила построения стрелочных сетевых диаграмм.
3. Диаграмма Гантта.
4. Диаграммы предшествования.
5. Календарные планы.
6. Оценка продолжительности работ и расчет расписания проекта.
7. Расчет сетевого графика методом критического пути.
8. Расчет сетевого графика методом PERT.
9. Метод анализа и графической оценки GERT.
10. Корректировка сетевого графика.
11. Расчет расписания проекта методом матричного алгоритма.
12. Управление расписанием проекта.

### **Тема 7. «Управление стоимостью проекта в ресторанно-гостиничном бизнесе»**

**Литература:** О-1,2; НПД-1, 2; Д-2, 3, 5, 7, 8.

1. Основные понятия и принципы управления стоимостью проекта.
2. Процессы управления стоимостью проекта.
3. Структура затрат проекта.
4. Методы оценки затрат.

#### **Тема 8. «Организационные формы управления проектом в ресторанно-гостиничном бизнесе»**

1. Руководство, лидерство.
2. Формирование проектной команды.
3. Этапы развития проектной команды.
4. Проектный офис.

#### **Тема 9. «Контроль и регулирование проекта в ресторанно-гостиничном бизнесе»**

1. Контроль стоимости проекта.
2. Традиционный метод и метод освоенного объема.
3. Оценка текущего статуса проекта.
4. Отчетность по затратам.
5. Прогнозирование изменений.

#### **Тема 10. «Управление коммуникациями и завершением проекта в ресторанно-гостиничном бизнесе»**

1. Интегрированное управление изменениями.
2. Коммуникации в проекте: виды, особенности.
3. Цели и задачи управления коммуникациями проекта.
4. Информационная составляющая контроля проекта.
5. Методы обработки информации об исполнении проекта.
6. Анализ основной отчетности об исполнении проекта и потребности в ней различных участников проекта.
7. Подготовка заключительных отчетов и формирование архива проекта.
8. Управление приемкой-сдачей объекта. Выход из проекта.

#### *Эссе*

#### **Тема 7. «Управление стоимостью проекта в ресторанно-гостиничном бизнесе»**

1. Планирование с учетом ограничений на ресурсы.
2. Ресурсные конфликты: сущность и пути их решения.
3. Система контроля сроков проекта.

#### **5 Типовые задания к интерактивным занятиям**

##### *Дискуссии*

#### **Тема 2. «Основы управления проектами»**

1. Процессы управления проектами: инициация, планирование, исполнение и завершение.
2. Стандарты PMI: ANSI PMI PMBOOK (Project Management Body of Knowledge) Guide - 2004 Edition; PMI Practice Standard for Work Breakdown; Project Management Competency Development Framework и др.

#### **Тема 7. «Управление стоимостью проекта в ресторанно-гостиничном бизнесе»**



1. Методы определения сметной стоимости.
2. Бюджетирование проекта.
3. Виды бюджетов.
4. Отчетность по затратам.

### **Тема 10. «Управление коммуникациями и завершением проекта в ресторанно-гостиничном бизнесе»**

1. Методы обработки информации об исполнении проекта.
2. Анализ основной отчетности об исполнении проекта и потребности в ней различных участников проекта.
3. Подготовка заключительных отчетов и формирование архива проекта.
4. Управление приемкой-сдачей объекта. Выход из проекта.

#### *Форум*

##### **Тема 4. «Планирование проекта в ресторанно-гостиничном бизнесе»**

1. Оптимальный уровень детализации.
2. Экспертиза проектного решения. Порядок проведения экспертизы.
3. Экспертиза проектного решения. Порядок проведения экспертизы.

##### Оценка работы по этапам:

Каждый этап выполнения работы оценивается по пятибалльной шкале на предмет проявления соответствующих знаний и умений:

1. Подготовка к занятию (усвоение теоретического материала).
2. Работа студента в коллективе (умение работать в группе).
3. Участие в дискуссии (умение отстаивать свою точку зрения).
4. Оформление студентом итогов работы (умение делать выводы).

В целом работа в рамках форумов оценивается как «зачтено» или «не зачтено». Зачет выставляется в том случае, если студент по каждому этапу работы получил не менее 3 баллов.

### **6 Примеры тестов для контроля знаний**

#### **1. Выберите правильный ответ:**

Факторы, влияющие на принятие решения об инвестировании - это:

- а) ожидаемый спрос на продукцию
- б) инфляционные ожидания
- в) законодательный минимум уставного капитала предприятия
- г) цена потребительской корзины
- д) измерение нормы амортизации оборудования
- е) налоги на предпринимательскую деятельность

#### **2. Выберите правильный ответ:**

Зависимость спроса на инвестиции от нормы процента:

- а) прямопропорциональная
- б) обратнопропорциональная
- в) нейтральная
- г) все неверно

#### **3. Выберите правильный ответ:**

Мультипликатор свидетельствует о том, что:

- а) увеличение инвестиций вызывает нарастающий эффект в движении валового национального продукта
- б) рост инвестиций вызывает аналогичный рост валового национального продукта
- в) рост инвестиций не приводит к росту валового национального продукта

#### **4. Выберите правильный ответ:**

Источниками собственного капитала являются:

- а) выпущенные предприятием все виды ценных бумаг
- б) амортизация
- в) займы, кредиты
- г) акции
- д) прибыль

**5. Вставьте пропущенный фрагмент:**

Устав проекта - это...

## VII. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины «Управление проектами» представлены в нормативно-методических документах:

Положение об интерактивных формах обучения (<http://www.rea.ru>)

Положение об организации самостоятельной работы студентов (<http://www.rea.ru>)

Положение о рейтинговой системе оценки успеваемости и качества знаний студентов (<http://www.rea.ru>)

Положение об учебно-исследовательской работе студентов (<http://www.rea.ru>)

Организация деятельности студента по видам учебных занятий, работам по дисциплине «Управление проектами» представлена в таблице 5:

Таблица 5

Вид учебных занятий	Организация деятельности студента
Лекция	<i>Написание конспекта лекций: кратко, схематично, последовательно фиксировать основные положения, выводы, формулировки, обобщения; отмечать важные мысли, выделять ключевые слова, термины. Проверка терминов, понятий с помощью энциклопедий, словарей, справочников с выписыванием толкований в тетрадь. Обозначить вопросы, термины, материал, который вызывает трудности, попытаться найти ответ в рекомендуемой литературе. Если самостоятельно не удастся разобраться в материале, необходимо сформулировать вопрос и задать преподавателю на консультации, на практическом занятии.</i>
Практические занятия	<i>Проработка рабочей программ, уделяя особое внимание целям и задачам, структуре и содержанию дисциплины. Конспектирование источников. Работа с конспектом лекций, подготовка ответов к контрольным вопросам, просмотр рекомендуемой литературы, работа с текстом. Прослушивание аудио- и видеозаписей по заданной теме, решение расчетно-графических заданий, решение задач по алгоритму, решение ситуационных задач, комплексных ситуационных задач.</i>
Контрольная работа (индивидуальные задания, собеседование)	<i>Изучение конспекта лекций, знакомство с основной и дополнительной литературой, включая справочные издания, зарубежные источники, конспект основных положений, терминов, сведений, требующихся для запоминания и являющихся основополагающими в этой теме.</i>
Реферат	<i>Поиск литературы и составление библиографии, использование от 3 до 5 научных работ, изложение мнения авторов и своего суждения по выбранному вопросу; изложение основных аспектов проблемы. Ознакомление со структурой и оформлением реферата</i>

<i>Дискуссия</i>	<i>Форма учебного занятия, в ходе которого преподаватель контролирует усвоение студентами сложного лекционного курса, а также процесс самостоятельной работы студентов в течение семестра. На дискуссию выносятся узловые, спорные или особенно трудные темы, а также самостоятельно изученный студентами материал. Она позволяет систематизировать знания.</i>
<i>Форум</i>	<i>Форма учебного занятия для обсуждения острых, сложных и актуальных вопросов, обмена опытом и творческих инициатив. Идея форума заключается в поиске решения по конкретному вопросу, а также в возможности вступить в научную дискуссию по интересующим вопросам.</i>
<i>Эссе</i>	<i>Небольшая по объему самостоятельная письменная работа на тему (проблемное поле), предложенную преподавателем. Эссе должно содержать четкое изложение сути поставленной проблемы, включать самостоятельно проведенный анализ этой проблемы с использованием концепций и аналитического инструментария соответствующей дисциплины, выводы, обобщающие авторскую позицию по поставленной проблеме. Цель эссе - развитие навыков самостоятельного творческого мышления и письменного изложения собственных умозаключений.</i>

#### **VIII. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНИВАНИЯ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ И (ИЛИ) ОПЫТА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИХ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ**

В соответствии с Положением о рейтинговой системе оценки успеваемости и качества знаний студентов в ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г.В. Плеханова» распределение баллов, формирующих рейтинговую оценку работы студента, осуществляется следующим образом, таблица 6.

Таблица 6

Для студентов очной и очно-заочной форм обучения

Виды работ	Максимальное количество баллов
Выполнение учебных заданий на аудиторных занятиях	20
Текущий и рубежный контроль	20
Творческий рейтинг	20
Промежуточная аттестация (экзамен)	40
<b>Итого</b>	<b>100</b>

#### **Критерии оценки заданий текущего контроля успеваемости обучающегося в семестре**

1) Расчет баллов по результатам текущего контроля для студентов очной формы обучения по результатам текущего контроля представлен в таблице 7:

Таблица 7

#### **Критерии оценки заданий текущего контроля успеваемости обучающегося в семестре**

1) Расчет баллов по результатам текущего контроля

- для студентов очной формы обучения по результатам текущего контроля представлен в таблице 8:

Таблица 8

Форма контроля	Наименование раздела (темы), выносимых на контроль	Форма проведения контроля	Количество баллов, максимально
Текущий контроль	Тема 1. История развития метода управления проектами и его концепция.	<i>собеседование</i>	1,0
		<i>реферат</i>	0,5
		<i>тест</i>	1,0
		<b>итого</b>	<b>2,0</b>
	Тема 2. Основы управления проектами.	<i>собеседование</i>	1,0
		<i>дискуссия</i>	1,0
		<b>итого</b>	<b>2,0</b>
	Тема 3 Разработка проекта в ресторанно-гостиничном бизнесе и оценка его эффективности.	<i>собеседование</i>	1,0
		<b>итого</b>	<b>1,5</b>
	Тема 4. Планирование проекта в ресторанно-гостиничном бизнесе.	<i>собеседование</i>	1,0
		<i>форум</i>	1,0
		<b>итого</b>	<b>2,0</b>
Текущий контроль	Тема 5 . Материально-техническая подготовка проекта в ресторанно-гостиничном бизнесе	<i>собеседование</i>	1,0
		<i>реферат</i>	0,5
		<i>контрольная работа № 1</i>	1,0
		<b>итого</b>	<b>2,5</b>
	Тема 6 Управление временем проекта в ресторанно-гостиничном бизнесе.	<i>собеседование</i>	1,0
		<i>реферат</i>	0,5
	<b>итого</b>	<b>1,5</b>	
	Тема 7 Управление стоимостью проекта в ресторанно-гостиничном бизнесе.	<i>собеседование</i>	1,0
		<i>эссе</i>	0,5
		<i>дискуссия</i>	1,0
		<b>итого</b>	<b>2,5</b>
	Тема 8 Организационные формы управления проектом в ресторанно-гостиничном бизнесе	<i>собеседование</i>	1
<i>реферат</i>		0,5	
<b>итого</b>		<b>1,5</b>	
Тема 9 Контроль и регулирование проекта в ресторанно-гостиничном бизнесе	<i>собеседование</i>	1	
	<i>реферат</i>	0,5	
	<b>итого</b>	<b>1,5</b>	
Тема 10. Управление коммуникациями и завершением проекта в ресторанно-гостиничном бизнесе.	<i>собеседование</i>	1,0	
	<i>дискуссия</i>	1,0	
	<i>контрольная работа № 2</i>	1,0	
	<b>итого</b>	<b>3,0</b>	
Всего			<b>20</b>

- для студентов очно-заочной формы обучения по результатам текущего контроля представлен в таблице 9:

Таблица 9

Форма контроля	Наименование раздела (темы), выносимых на контроль	Форма проведения контроля	Количество баллов, максимально
Текущий контроль	Тема 1 История развития метода управления проектами и его концепция.	<i>собеседование</i>	1,0
		<i>реферат</i>	0,5
		<i>тест</i>	1,0
		<b>итого</b>	<b>2,0</b>
	Тема 2 Основы управления проектами.	<i>собеседование</i>	1,0
		<b>итого</b>	<b>2,0</b>
	Тема 3 Разработка проекта в	<i>собеседование</i>	1,0

	ресторанно-гостиничном бизнесе и оценка его эффективности.	<b>ИТОГО</b>	<b>1,5</b>
	Тема 4. Планирование проекта в ресторанно-гостиничном бизнесе.	<i>собеседование</i>	1,0
		<i>форум</i>	1,0
		<b>ИТОГО</b>	<b>2,0</b>
Текущий контроль	Тема 5. Материально-техническая подготовка проекта в ресторанно-гостиничном бизнесе	<i>собеседование</i>	1,0
		<i>реферат</i>	0,5
		<i>контрольная работа № 1</i>	1,5
		<b>ИТОГО</b>	<b>3,0</b>
	Тема 6. Управление временем проекта в ресторанно-гостиничном бизнесе.	<i>собеседование</i>	1,0
		<i>реферат</i>	0,5
		<b>ИТОГО</b>	<b>1,5</b>
	Тема 7. Управление стоимостью проекта в ресторанно-гостиничном бизнесе.	<i>собеседование</i>	1,0
		<i>эссе</i>	0,5
		<i>дискуссия</i>	1,0
		<b>ИТОГО</b>	<b>2,5</b>
	Тема 8 Организационные формы управления проектом в ресторанно-гостиничном бизнесе	<i>собеседование</i>	1
		<i>реферат</i>	0,5
		<b>ИТОГО</b>	<b>1,5</b>
	Тема 9 Контроль и регулирование проекта в ресторанно-гостиничном бизнесе	<i>собеседование</i>	1
		<i>реферат</i>	0,5
		<b>ИТОГО</b>	<b>1,5</b>
	Тема 10. Управление коммуникациями и завершением проекта в ресторанно-гостиничном бизнесе.	<i>собеседование</i>	1,0
		<i>дискуссия</i>	1,0
		<i>контрольная работа № 2</i>	1,5
<b>ИТОГО</b>		<b>3,5</b>	
Всего			<b>20</b>

## 2) Критерии оценки курсовой работы

В период изучения дисциплины «Управление проектами» студенты не выполняют курсовую работу.

## 3) Критерии оценки заданий к практическим занятиям

Собеседование – 1,0 балл

**1балл (отлично)** – выставляется студенту, если выполнены все требования по подготовке к собеседованию, свободно и полно отвечает на вопросы, проявляет глубокие знания и навыки, владеет профессиональной терминологией, демонстрирует зрелость суждений, самостоятельное мышление, высокий уровень сформированности компетенций;

**0,7 балла (хорошо)** - выставляется студенту, если выполнены основные требования по подготовке к собеседованию, отвечает самостоятельно и грамотно, проявляет достаточный уровень сформированности компетенций, но допускает некоторые неточности, либо нарушена логика изложения, отсутствует достаточная глубина ответов;

**0,4 балла (удовлетворительно)** - выставляется студенту, если имеются отступления от требований по подготовке к собеседованию, отвечает недостаточно полно, уровень знаний и сформированности компетенций не высокий, допускаются отдельные погрешности и ошибки, либо отсутствует конкретность, ясность и четкость ответа;

**0,2 балла (неудовлетворительно)** - выставляется студенту, если не выполнены все требования по подготовке к собеседованию.

Эссе – 0,5 балла

**0,5 балла (отлично)** – выставляется студенту, если выполнены все требования по написанию эссе, свободно и полно отвечает на вопросы, проявляет глубокие знания и навыки, владеет профессиональной терминологией, демонстрирует зрелость суждений, самостоятельное мышление, высокий уровень сформированности компетенций;

**0,4 балла (хорошо)** - выставляется студенту, если выполнены основные требования по написанию эссе отвечает самостоятельно и грамотно, проявляет достаточный уровень сформированности компетенций, но допускает некоторые неточности, либо нарушена логика изложения, отсутствует достаточная глубина ответов;

**0,3 балла (удовлетворительно)** - выставляется студенту, если имеются отступления от требований по написанию эссе, отвечает не достаточно полно, уровень знаний и сформированности компетенций не высокий, допускаются отдельные погрешности и ошибки, либо отсутствует конкретность, ясность и четкость ответа;

**0,1 балла (неудовлетворительно)** - выставляется студенту, если не выполнены все требования по написанию эссе, если тема не раскрыта или эссе не представлено вовсе.

#### Тестирование – 1,0 балла

**1,0 балла (отлично)** – выставляется студенту, при условии его правильного ответа не менее чем 90 % тестовых заданий;

**0,5 балла (хорошо)** - выставляется студенту, при условии его правильного ответа от 70 % до 90 % тестовых заданий;

**0,3 балла (удовлетворительно)** - выставляется студенту, при условии его правильного ответа от 50 % до 70 % тестовых заданий;

**0,1 балла (неудовлетворительно)** - выставляется студенту, при условии его правильного ответа менее чем 50 % тестовых заданий.

#### Реферат – 0,5 балла

**0,5 балл (отлично)** – выставляется студенту, если выполнены все требования по написанию реферата, свободно и полно отвечает на вопросы, проявляет глубокие знания и навыки, владеет профессиональной терминологией, демонстрирует зрелость суждений, самостоятельное мышление, высокий уровень сформированности компетенций;

**0,3 балла (хорошо)** - выставляется студенту, если выполнены основные требования по написанию реферата отвечает самостоятельно и грамотно, проявляет достаточный уровень сформированности компетенций, но допускает некоторые неточности, либо нарушена логика изложения, отсутствует достаточная глубина ответов;

**0,2 балла (удовлетворительно)** - выставляется студенту, если имеются отступления от требований по написанию реферата, отвечает недостаточно полно, уровень знаний и сформированности компетенций не высокий, допускаются отдельные погрешности и ошибки, либо отсутствует конкретность, ясность и четкость ответа;

**0,1 балла (неудовлетворительно)** - выставляется студенту, если не выполнены все требования по написанию реферата если тема не раскрыта или реферат не представлен вовсе.

#### Контрольная работа - 1балл

**1балл (отлично)** - студент свободно и полно отвечает на вопросы в контрольной работе, проявляет глубокие знания и навыки, владеет профессиональной терминологией, демонстрирует зрелость суждений, самостоятельное мышление, высокий уровень сформированности компетенций, практическое задание выполнено верно;

**0,7 балла (хорошо)** - студент твердо знает материал в контрольной работе, проявляет достаточный уровень сформированности компетенций, но допускает некоторые неточности, либо нарушена логика изложения, отсутствует достаточная глубина ответов, практическое задание выполнено с незначительными ошибками;

**0,4 балла (удовлетворительно)** - студент отвечает на вопросы в контрольной работе не достаточно полно, уровень знаний и сформированности компетенций не

высокий, допускаются отдельные погрешности и ошибки, либо отсутствует конкретность, ясность и четкость ответа, практическое задание не выполнено;

**0,2 балла (неудовлетворительно)** - студент отвечает на вопросы в контрольной работе поверхностно и бессистемно, допускает существенные неточности и ошибки, проявляет недостаточный уровень сформированности компетенций и непонимание материала, практическое задание не выполнено.

4) Критерии оценки заданий к интерактивным занятиям

Дискуссия – 1,0 балл

**1 балл (отлично)** – выставляется студенту, если выполнены все требования по подготовке к дискуссии, свободно и полно отвечает на вопросы, проявляет глубокие знания и навыки, владеет профессиональной терминологией, демонстрирует зрелость суждений, самостоятельное мышление, высокий уровень сформированности компетенций;

**0,7 балла (хорошо)** - выставляется студенту, если выполнены основные требования по подготовке к дискуссии, отвечает самостоятельно и грамотно, проявляет достаточный уровень сформированности компетенций, но допускает некоторые неточности, либо нарушена логика изложения, отсутствует достаточная глубина ответов;

**0,4 балла (удовлетворительно)** - выставляется студенту, если имеются отступления от требований по подготовке к дискуссии, отвечает не достаточно полно, уровень знаний и сформированности компетенций не высокий, допускаются отдельные погрешности и ошибки, либо отсутствует конкретность, ясность и четкость ответа;

**0,2 балла (неудовлетворительно)** - выставляется студенту, если не выполнены все требования по подготовке к дискуссии.

Форум – 1 балл

**1 балл** выставляется студенту, если он правильно понимает суть вопроса, а ответ на него является исчерпывающим, т.е. охватывает все его существенные аспекты, в нем полно отражена относящаяся к вопросу законодательная и нормативно-правовая база,

**0,5 балла** выставляется студенту, если он правильно понимает суть вопроса, раскрывает основные понятия, относящиеся к предмету вопроса, но в ответе не полно отражена законодательная и нормативно-правовая база,

**0,3 балл** выставляется студенту, если он понимает суть вопроса, но не полно, не точно описывает предмет вопроса, а также отдельные основные понятия, относящиеся к области обсуждения, или в ответе присутствуют отдельные ошибочные положения, нечеткие формулировки,

**0,1 балла** ответ является неправильным в целом или содержит в основном ошибочные положения, не отражает суть обсуждения.

Интерактивные лекции – 1 балл

**1 балл** – выставляется студенту, если студент демонстрирует свободное владение теоретической информацией по курсу, умеет анализировать литературные источники и данные исследований и опросов, свободно определяет причинно-следственные связи в рамках исследуемой проблематики, подбирает методы исследования, проводит учебно-исследовательскую деятельность, активно принимает участие в дискуссии, применяет полученную информацию на практике;

**0,7 балла (хорошо)** – выставляется студенту, если студент демонстрирует хорошее владение теоретической информацией по курсу, умеет анализировать литературные источники и данные исследований и опросов, свободно определяет причинно-следственные связи в рамках исследуемой проблематики, имеет представление о учебно-исследовательской деятельности, активно участвует в дискуссии;

**0,4 балла (удовлетворительно)** – выставляется студенту, если студент демонстрирует фрагментарное владение теоретической информацией по курсу, умеет

анализировать литературные источники и данные исследований и опросов, имеет представление о учебно-исследовательской деятельности;

**0,2 балла (неудовлетворительно)** - выставляется студенту, если не выполнены все требования по подготовке к интерактивной лекции и при ответах в ее ходе.

Для очно-заочной формы обучения

#### Контрольная работа – 1,5 балла

**1,5 балла (отлично)** - студент свободно и полно отвечает на вопросы в контрольной работе, проявляет глубокие знания и навыки, владеет профессиональной терминологией, демонстрирует зрелость суждений, самостоятельное мышление, высокий уровень сформированности компетенций, практическое задание выполнено верно;

**1,0 балл (хорошо)** - студент твердо знает материал в контрольной работе, проявляет достаточный уровень сформированности компетенций, но допускает некоторые неточности, либо нарушена логика изложения, отсутствует достаточная глубина ответов, практическое задание выполнено с незначительными ошибками;

**0,5 балла (удовлетворительно)** - студент отвечает на вопросы в контрольной работе не достаточно полно, уровень знаний и сформированности компетенций не высокий, допускаются отдельные погрешности и ошибки, либо отсутствует конкретность, ясность и четкость ответа, практическое задание не выполнено;

**0,1 балла (неудовлетворительно)** - студент отвечает на вопросы в контрольной работе поверхностно и бессистемно, допускает существенные неточности и ошибки, проявляет недостаточный уровень сформированности компетенций и непонимание материала, практическое задание не выполнено.

#### **Критерии оценки творческого рейтинга**

Распределение баллов осуществляется по решению кафедры и результат распределения баллов за соответствующие виды работ представляется в виде следующей таблицы 10.

Таблица 10

Вид работы по разделу (теме) дисциплины	Количество баллов, максимально
Составление презентации (Тема 1. История развития метода управления проектами и его концепция)	1
Составление презентации (Тема 2. Основы управления проектами)	1
Составление презентации (Тема 3. Разработка проекта в ресторанно-гостиничном бизнесе и оценка его эффективности)	1
Составление презентации (Тема 4. Планирование проекта в ресторанно-гостиничном бизнесе)	1
Составление презентации (Тема 5. Материально-техническая подготовка проекта в ресторанно-гостиничном бизнесе)	1
Составление презентации (Тема 6. Управление временем проекта в ресторанно-гостиничном бизнесе)	1
Составление презентации (Тема 7. Управление стоимостью проекта в ресторанно-гостиничном бизнесе)	1
Составление презентации (Тема 8. Организационные формы управления проектом в ресторанно-гостиничном бизнесе)	1
Составление презентации (Тема 9. Контроль и регулирование проекта в ресторанно-гостиничном бизнесе)	1
Составление презентации (Тема 10. Управление коммуникациями и завершением проекта в ресторанно-гостиничном бизнесе)	1
Написание статьи в рамках дисциплины	10
<b>Итого</b>	<b>20</b>



## Критерии оценки промежуточной аттестации

**Зачет с оценкой** по результатам изучения дисциплины «Управление проектами» в 3 семестре проводится в устной форме и соответствует **40 баллам**. Зачет состоит из двух теоретических вопросов и двух простых практических заданий.

Оценка по результатам зачета выставляется исходя из следующих критериев:

- теоретические вопросы - по 10 баллов каждый;
- практические задания - по 10 баллов за каждое.

**Итоговый балл** формируется суммированием баллов за промежуточную аттестацию и баллов, набранных перед аттестацией в течение семестра. Для обучающихся очной формы применяется 100-балльная оценка знаний, для обучающихся заочной формы обучения – традиционная четырехбалльная система оценки знаний.

### Показатели и критерии оценивания планируемых результатов освоения компетенций и результатов обучения, шкала оценивания

100-балльная система оценки	Традиционная четырехбалльная система оценки	Формируемые компетенции (индикаторы компетенций)	Критерии оценивания
85 – 100 баллов	«отлично» «зачтено»	ОПК-3	<b>Знает верно и в полном объеме:</b> типы организационных структур в ресторанно-гостиничном бизнесе, их основные параметры и принципы их проектирования, подходы к их формированию и развитию; особенности стратегического управления предприятиями в современных условиях и организационные структуры компаний, реализующих различные типы стратегий в данной сфере; роль и функции участников процесса стратегического управления; основы стратегии управления человеческими ресурсами предприятий <b>Умеет верно и в полном объеме:</b> анализировать и осуществлять распределение функций, полномочий и ответственности на основе их делегирования с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия; разрабатывать комплекс мероприятий по реализации стратегии и адаптации организационной структуры в соответствии с разработанной стратегией; проектировать организационные структуры в ресторанно-гостиничного бизнеса, определять роль и функции участников процесса стратегического управления; выявлять факторы, влияющие на формирование и развитие организационных структур управления; проводить анализ и оценку организационной структуры управления конкретным предприятием ресторанно-гостиничного бизнеса, определять пути его развития; формировать цели решения поставленных задач по управлению человеческими ресурсами предприятия ресторанно-гостиничного бизнеса, осуществлять их взаимосвязь с существующими проблемами на основе имеющихся теоретических знаний и

		<p>положений</p> <p><b>Владеет навыками верно и в полном объеме:</b> навыками формирования и совершенствования организационной структуры предприятия ресторанно-гостиничного бизнеса; методами проектирования организационной структуры, распределения полномочий и ответственности на основе их делегирования; основными подходами и методами разработки и реализации стратегий с учетом распределения функций, делегирования полномочий с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия; современной научной методологией исследования организационных проблем менеджмента в ресторанно-гостиничном бизнесе; методикой построения организационно-управленческих моделей стратегического управления; навыками самостоятельного формирования целей решения поставленных задач по управлению человеческими ресурсами подразделения предприятия ресторанно-гостиничного бизнеса, умением осуществлять делегирование полномочий, принимать ответственные решения по вопросам управления человеческими ресурсами; методами формирования и поддержания этического климата на предприятии ресторанно-гостиничного бизнеса, навыками деловых коммуникаций</p>
	ПК-6	<p><b>Знает верно и в полном объеме:</b> основные понятия и определения проекта, программы предприятия ресторанно-гостиничного бизнеса, их сущность; основные признаки и типы проектов, и их характеристики; жизненный цикл проекта, содержание его основных стадий разработки и реализации проекта; цели, задачи и методы управления проектом; основные этапы развития методологии проектного управления как науки; методику и направления проектного анализа; типы и правила построения сетевых моделей в проектном управлении на предприятии ресторанно-гостиничного бизнеса; теоретические основы проектного управления, реализации проекта, анализа плановых и фактических показателей проекта и оценки основных показателей реализации проекта предприятия ресторанно-гостиничного бизнеса</p> <p><b>Умеет верно и в полном объеме:</b> аргументировано обосновывать необходимость использования методологии проектного управления на предприятии ресторанно-гостиничного бизнеса; использовать методы сетевого и календарного планирования проекта; проводить анализ внешней и внутренней среды проекта,</p>

			<p>выявлять ее ключевые элементы и оценивать их влияние на проект; планировать цели проекта, строить дерево целей и дерево результатов проекта; проектировать матрицу ответственности по проекту; определять будущие результаты проекта и пути их достижения</p> <p><b>Владеет навыками верно и в полном объеме:</b> навыками подбора, создания и управления командами проекта на предприятии ресторанно-гостиничного бизнеса; методами проведения проектного анализа; навыками использования методов проектного управления при реализации проекта; навыками построения наглядных отчетов по показателям проекта</p>
		ПК-18	<p><b>Знает верно и в полном объеме:</b> методы и инструменты бизнес-планирования на предприятии ресторанно-гостиничного бизнеса</p> <p><b>Умеет верно и в полном объеме:</b> анализировать экономические показатели эффективности бизнес-плана предприятия ресторанно-гостиничного бизнеса с целью принятия обоснованных управленческих решений</p> <p><b>Владеет навыками верно и в полном объеме:</b> методами диагностики предпринимательских структур, в том числе организационно-управленческим анализом, производственно-хозяйственным анализом, анализом кадрового потенциала, анализом результатов управленческого учета предприятия ресторанно-гостиничного бизнеса</p>
70 – 84 баллов	«хорошо» «зачтено»	ОПК-3	<p><b>Знает с незначительными замечаниями:</b> типы организационных структур в ресторано-гостиничном бизнесе, их основные параметры и принципы их проектирования, подходы к их формированию и развитию; особенности стратегического управления предприятиями в современных условиях и организационные структуры компаний, реализующих различные типы стратегий в данной сфере; роль и функции участников процесса стратегического управления; основы стратегии управления человеческими ресурсами предприятий</p> <p><b>Умеет с незначительными замечаниями:</b> анализировать и осуществлять распределение функций, полномочий и ответственности на основе их делегирования с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия; разрабатывать комплекс мероприятий по реализации стратегии и адаптации организационной структуры в соответствии с разработанной стратегией; проектировать организационные структуры в ресторано-гостиничного бизнеса, определять роль и функции участников процесса</p>

			<p>стратегического управления; выявлять факторы, влияющие на формирование и развитие организационных структур управления; проводить анализ и оценку организационной структуры управления конкретным предприятием ресторанно-гостиничного бизнеса, определять пути его развития; формировать цели решения поставленных задач по управлению человеческими ресурсами предприятия ресторанно-гостиничного бизнеса, осуществлять их взаимосвязь с существующими проблемами на основе имеющихся теоретических знаний и положений</p> <p><b>Владеет навыками с незначительными замечаниями:</b> навыками формирования и совершенствования организационной структуры предприятия ресторанно-гостиничного бизнеса; методами проектирования организационной структуры, распределения полномочий и ответственности на основе их делегирования; основными подходами и методами разработки и реализации стратегий с учетом распределения функций, делегирования полномочий с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия; современной научной методологией исследования организационных проблем менеджмента в ресторанно-гостиничном бизнесе; методикой построения организационно-управленческих моделей стратегического управления; навыками самостоятельного формирования целей решения поставленных задач по управлению человеческими ресурсами подразделения предприятия ресторанно-гостиничного бизнеса, умением осуществлять делегирование полномочий, принимать ответственные решения по вопросам управления человеческими ресурсами; методами формирования и поддержания этического климата на предприятии ресторанно-гостиничного бизнеса, навыками деловых коммуникаций</p>
		ПК-6	<p><b>Знает с незначительными замечаниями:</b> основные понятия и определения проекта, программы предприятия ресторанно-гостиничного бизнеса, их сущность; основные признаки и типы проектов, и их характеристики; жизненный цикл проекта, содержание его основных стадий разработки и реализации проекта; цели, задачи и методы управления проектом; основные этапы развития методологии проектного управления как науки; методику и направления проектного анализа; типы и правила построения сетевых моделей в проектном управлении на предприятии ресторанно-</p>

			<p>гостиничного бизнеса; теоретические основы проектного управления, реализации проекта, анализа плановых и фактических показателей проекта и оценки основных показателей реализации проекта предприятия ресторанно-гостиничного бизнеса</p> <p><b>Умеет с незначительными замечаниями:</b> аргументировано обосновывать необходимость использования методологии проектного управления на предприятии ресторанно-гостиничного бизнеса; использовать методы сетевого и календарного планирования проекта; проводить анализ внешней и внутренней среды проекта, выявлять ее ключевые элементы и оценивать их влияние на проект; планировать цели проекта, строить дерево целей и дерево результатов проекта; проектировать матрицу ответственности по проекту; определять будущие результаты проекта и пути их достижения</p> <p><b>Владет навыками с незначительными замечаниями:</b> навыками подбора, создания и управления командами проекта на предприятии ресторанно-гостиничного бизнеса; методами проведения проектного анализа; навыками использования методов проектного управления при реализации проекта; навыками построения наглядных отчетов по показателям проекта</p>
		ПК-18	<p><b>Знает с незначительными замечаниями:</b> методы и инструменты бизнес-планирования на предприятии ресторанно-гостиничного бизнеса</p> <p><b>Умеет с незначительными замечаниями:</b> анализировать экономические показатели эффективности бизнес-плана предприятия ресторанно-гостиничного бизнеса с целью принятия обоснованных управленческих решений</p> <p><b>Владет навыками с незначительными замечаниями:</b> методами диагностики предпринимательских структур, в том числе организационно-управленческим анализом, производственно-хозяйственным анализом, анализом кадрового потенциала, анализом результатов управленческого учета предприятия ресторанно-гостиничного бизнеса</p>
50 – 69 баллов	«удовлетворительно» «зачтено»	ОПК-3	<p><b>Знает на базовом уровне, с ошибками:</b> типы организационных структур в ресторанно-гостиничном бизнесе, их основные параметры и принципы их проектирования, подходы к их формированию и развитию; особенности стратегического управления предприятиями в современных условиях и организационные структуры компаний, реализующих различные типы стратегий в данной сфере; роль и функции участников процесса стратегического</p>

			<p>управления; основы стратегии управления человеческими ресурсами предприятий</p> <p><b>Умеет на базовом уровне, с ошибками:</b> анализировать и осуществлять распределение функций, полномочий и ответственности на основе их делегирования с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия; разрабатывать комплекс мероприятий по реализации стратегии и адаптации организационной структуры в соответствии с разработанной стратегией; проектировать организационные структуры в ресторанно-гостиничного бизнеса, определять роль и функции участников процесса стратегического управления; выявлять факторы, влияющие на формирование и развитие организационных структур управления; проводить анализ и оценку организационной структуры управления конкретным предприятием ресторанно-гостиничного бизнеса, определять пути его развития; формировать цели решения поставленных задач по управлению человеческими ресурсами предприятия ресторанно-гостиничного бизнеса, осуществлять их взаимосвязь с существующими проблемами на основе имеющихся теоретических знаний и положений</p> <p><b>Владеет на базовом уровне, с ошибками:</b> навыками формирования и совершенствования организационной структуры предприятия ресторанно-гостиничного бизнеса; методами проектирования организационной структуры, распределения полномочий и ответственности на основе их делегирования; основными подходами и методами разработки и реализации стратегий с учетом распределения функций, делегирования полномочий с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия; современной научной методологией исследования организационных проблем менеджмента в ресторанно-гостиничном бизнесе; методикой построения организационно-управленческих моделей стратегического управления; навыками самостоятельного формирования целей решения поставленных задач по управлению человеческими ресурсами подразделения предприятия ресторанно-гостиничного бизнеса, умением осуществлять делегирование полномочий, принимать ответственные решения по вопросам управления человеческими ресурсами; методами формирования и поддержания этического климата на предприятии ресторанно-гостиничного бизнеса, навыками деловых коммуникаций</p>
		ПК-6	<b>Знает на базовом уровне, с ошибками:</b>

			<p>основные понятия и определения проекта, программы предприятия ресторанным-гостиничного бизнеса, их сущность; основные признаки и типы проектов, и их характеристики; жизненный цикл проекта, содержание его основных стадий разработки и реализации проекта; цели, задачи и методы управления проектом; основные этапы развития методологии проектного управления как науки; методику и направления проектного анализа; типы и правила построения сетевых моделей в проектном управлении на предприятии ресторанным-гостиничного бизнеса; теоретические основы проектного управления, реализации проекта, анализа плановых и фактических показателей проекта и оценки основных показателей реализации проекта предприятия ресторанным-гостиничного бизнеса</p> <p><b>Умеет на базовом уровне, с ошибками:</b> аргументировано обосновывать необходимость использования методологии проектного управления на предприятии ресторанным-гостиничного бизнеса; использовать методы сетевого и календарного планирования проекта; проводить анализ внешней и внутренней среды проекта, выявлять ее ключевые элементы и оценивать их влияние на проект; планировать цели проекта, строить дерево целей и дерево результатов проекта; проектировать матрицу ответственности по проекту; определять будущие результаты проекта и пути их достижения</p> <p><b>Владеет на базовом уровне, с ошибками:</b> навыками подбора, создания и управления командами проекта на предприятии ресторанным-гостиничного бизнеса; методами проведения проектного анализа; навыками использования методов проектного управления при реализации проекта; навыками построения наглядных отчетов по показателям проекта</p>
		ПК-18	<p><b>Знает на базовом уровне, с ошибками:</b> методы и инструменты бизнес-планирования на предприятии ресторанным-гостиничного бизнеса</p> <p><b>Умеет на базовом уровне, с ошибками:</b> анализировать экономические показатели эффективности бизнес-плана предприятия ресторанным-гостиничного бизнеса с целью принятия обоснованных управленческих решений</p> <p><b>Владеет на базовом уровне, с ошибками:</b> методами диагностики предпринимательских структур, в том числе организационно-управленческим анализом, производственно-хозяйственным анализом, анализом кадрового потенциала, анализом результатов</p>

			управленческого учета предприятия ресторанно-гостиничного бизнеса
менее 50 баллов	«неудовлетворительно» «не зачтено»	ОПК-3	<p><b>Не знает на базовом уровне:</b> типы организационных структур в ресторанно-гостиничном бизнесе, их основные параметры и принципы их проектирования, подходы к их формированию и развитию; особенности стратегического управления предприятиями в современных условиях и организационные структуры компаний, реализующих различные типы стратегий в данной сфере; роль и функции участников процесса стратегического управления; основы стратегии управления человеческими ресурсами предприятий</p> <p><b>Не умеет на базовом уровне:</b> анализировать и осуществлять распределение функций, полномочий и ответственности на основе их делегирования с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия; разрабатывать комплекс мероприятий по реализации стратегии и адаптации организационной структуры в соответствии с разработанной стратегией; проектировать организационные структуры в ресторанно-гостиничного бизнеса, определять роль и функции участников процесса стратегического управления; выявлять факторы, влияющие на формирование и развитие организационных структур управления; проводить анализ и оценку организационной структуры управления конкретным предприятием ресторанно-гостиничного бизнеса, определять пути его развития; формировать цели решения поставленных задач по управлению человеческими ресурсами предприятия ресторанно-гостиничного бизнеса, осуществлять их взаимосвязь с существующими проблемами на основе имеющихся теоретических знаний и положений</p> <p><b>Не владеет на базовом уровне:</b> навыками формирования и совершенствования организационной структуры предприятия ресторанно-гостиничного бизнеса; методами проектирования организационной структуры, распределения полномочий и ответственности на основе их делегирования; основными подходами и методами разработки и реализации стратегий с учетом распределения функций, делегирования полномочий с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия; современной научной методологией исследования организационных проблем менеджмента в ресторанно-гостиничном бизнесе; методикой построения организационно-управленческих моделей стратегического управления; навыками самостоятельного формирования целей</p>



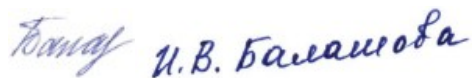
			<p>решения поставленных задач по управлению человеческими ресурсами подразделения предприятия ресторанно-гостиничного бизнеса, умением осуществлять делегирование полномочий, принимать ответственные решения по вопросам управления человеческими ресурсами; методами формирования и поддержания этического климата на предприятии ресторанно-гостиничного бизнеса, навыками деловых коммуникаций</p>
		ПК-6	<p><b>Не знает на базовом уровне:</b> основные понятия и определения проекта, программы предприятия ресторанно-гостиничного бизнеса, их сущность; основные признаки и типы проектов, и их характеристики; жизненный цикл проекта, содержание его основных стадий разработки и реализации проекта; цели, задачи и методы управления проектом; основные этапы развития методологии проектного управления как науки; методику и направления проектного анализа; типы и правила построения сетевых моделей в проектном управлении на предприятии ресторанно-гостиничного бизнеса; теоретические основы проектного управления, реализации проекта, анализа плановых и фактических показателей проекта и оценки основных показателей реализации проекта предприятия ресторанно-гостиничного бизнеса</p> <p><b>Не умеет на базовом уровне:</b> аргументировано обосновывать необходимость использования методологии проектного управления на предприятии ресторанно-гостиничного бизнеса; использовать методы сетевого и календарного планирования проекта; проводить анализ внешней и внутренней среды проекта, выявлять ее ключевые элементы и оценивать их влияние на проект; планировать цели проекта, строить дерево целей и дерево результатов проекта; проектировать матрицу ответственности по проекту; определять будущие результаты проекта и пути их достижения</p> <p><b>Не владеет на базовом уровне:</b> навыками подбора, создания и управления командами проекта на предприятии ресторанно-гостиничного бизнеса; методами проведения проектного анализа; навыками использования методов проектного управления при реализации проекта; навыками построения наглядных отчетов по показателям проекта</p>
		ПК-18	<p><b>Не знает на базовом уровне:</b> методы и инструменты бизнес-планирования на предприятии ресторанно-гостиничного бизнеса</p> <p><b>Не умеет на базовом уровне:</b> анализировать</p>

			<p>экономические показатели эффективности бизнес-плана предприятия ресторанно-гостиничного бизнесас целью принятия обоснованных управленческих решений</p> <p><b>Не владеет на базовом уровне:</b> методами диагностики предпринимательских структур, в том числе организационно-управленческим анализом, производственно-хозяйственным анализом, анализом кадрового потенциала, анализом результатов управленческого учета предприятия ресторанно-гостиничного бизнеса</p>
--	--	--	---

ЛИСТ РЕГИСТРАЦИИ ИЗМЕНЕНИЙ (АКТУАЛИЗАЦИИ)

1. Рабочая программа дисциплины с внесенными дополнениями и изменениями рекомендована к утверждению на заседании кафедры экономики и управления протокол № 7 от 27.02.2020 г.

Заведующий кафедрой

 И.В. Балашова

Согласовано на заседании УМС Краснодарского филиала РЭУ им. Г.В.Плеханова протокол № 7 от 19.03.2020 г.

Председатель



Т.Л. Авагян

Утверждено советом Краснодарского филиала РЭУ им. Г.В.Плеханова протокол № 11 от 26.03.2020 г.

Председатель



А.В. Петровская

**Краснодарский филиал РЭУ им. Г.В. Плеханова**  
**Карта обеспеченности дисциплины «Управление проектами»**  
**учебными изданиями и иными информационно-библиотечными ресурсами»**

Кафедра экономики и управления

ОПОП ВО по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент»

Направленность (профиль) программы «Менеджмент на предприятиях ресторанно-гостиничного бизнеса»

Уровень подготовки бакалавриат

№ п/п	Наименование, автор	Выходные данные	Количество печатных экземпляров (шт.)	Наличие в ЭБС (да/нет), название ЭБС	Количество экземпляров на кафедре (в лаборатории) (шт.)	Численность студентов (чел)	Показатель обеспеченности студентов литературой: = 1(при наличии в ЭБС) или =(столбец4/столбец7) (при отсутствии в ЭБС)
1	2	3	4	5	6	7	8
<b>Основная литература</b>							
1	Управление проектами : учебник / под ред. Н.М. Филимоновой, Н.В. Моргуновой, Родионовой.	М. : ИНФРА-М, 2018. — 349 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - Режим доступа: <a href="https://znanium.com/bookread2.php?book=918075">https://znanium.com/bookread2.php?book=918075</a>	x	да, ЭБС «Znanium»	x	x	1
2	Управление проектами : учеб. пособие / Ю.И. Попов, О.В. Яковенко.	М. : ИНФРА-М, 2018. — 208 с. — (Учебники для программы МВА) - Режим доступа: <a href="https://znanium.com/bookread2.php?book=966362">https://znanium.com/bookread2.php?book=966362</a>	x	да, ЭБС «Znanium»	x	x	1
3	Управление проектами организации : учебник / Г.Д. Антонов, О.П. Иванова, В.М. Тумин.	М. : ИНФРА-М, 2018. — 244 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - Режим доступа: <a href="https://znanium.com/bookread2.php?book=914487">https://znanium.com/bookread2.php?book=914487</a>	x	да, ЭБС «Znanium»	x	x	1
<b>Всего</b>				3			1
<b>Дополнительная литература</b>							
1	Управление проектами: Учебное пособие /	М.:МИСИ-МГСУ, 2017. - 174 с.:ISBN 978-5-7264-1746-2 - Режим доступа: <a href="https://znanium.com/bookread2.php?">https://znanium.com/bookread2.php?</a>	x	да, ЭБС	x	x	1

	Лукманова И.Г., Королев А.Г., Нежникова Е.В., - 2-е изд., (эл.)	<a href="#">book=971764</a>		«Znanium»			
2	Управление проектами (проектный менеджмент): Учебное пособие / Поташева Г.А.	М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 224 с.: 60x90 1/16. - (Высшее образование: Бакалавриат) (Переплёт 7БЦ) ISBN 978-5-16-010873-5 - Режим доступа: <a href="https://znanium.com/bookread2.php?book=504494">https://znanium.com/bookread2.php?book=504494</a>	x	да, ЭБС «Znanium»	x	x	1
3	Управление проектами: практикум: Учебное пособие / Тихомирова О.Г. -	М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 273 с.: 60x90 1/16. - (Высшее образование: Бакалавриат) (Переплёт 7БЦ) ISBN 978-5-16-011601-3 -Режим доступа: <a href="https://znanium.com/bookread2.php?book=537343">https://znanium.com/bookread2.php?book=537343</a>	x	да, ЭБС «Znanium»	x	x	1
4	Управление проектами на основе стандарта РМІ РМВОК. Изложение методологии и опыт применения / Павлов А.Н., - 5-е изд., (эл.)	М.:Лаборатория знаний, 2017. - 274 с.: ISBN 978-5-00101-521-5 - Режим доступа: <a href="https://znanium.com/bookread2.php?book=540846">https://znanium.com/bookread2.php?book=540846</a>	x	да, ЭБС «Znanium»	x	x	1
5	Управление проектами информационных систем : учеб. пособие / Л.А. Сысоева, А.Е. Сатунина.	М. : ИНФРА-М, 2019. — 345 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — <a href="http://www.dx.doi.org/10.12737/textbook_5cc01bbf923e13.5681">www.dx.doi.org/10.12737/textbook_5cc01bbf923e13.5681</a> 7630. - Режим доступа: <a href="https://znanium.com/bookread2.php?book=953767">https://znanium.com/bookread2.php?book=953767</a>	x	да, ЭБС «Znanium»	x	x	1
<b>Всего</b>				5			1

Преподаватель

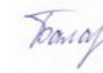
подпись



С.А. Козловская  
(Ф.И.О.)

Зав.кафедрой

подпись



И.В. Балашова  
(Ф.И.О.)

СОГЛАСОВАНО

Библиотекарь



Н.И. Криво