



УТВЕРЖДЕНО:
Ученым советом Высшей школы сервиса
Протокол № 8а от «15» января 2026 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА
ДИСЦИПЛИНЫ**

Б1.О.6 УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ В СЕРВИСЕ

Основной профессиональной образовательной программы высшего образования –
программы магистратуры

по направлению подготовки: 43.04.01 «Сервис»

направленность (профиль): Инновационные технологии сервиса в ресторанном
бизнесе

Квалификация: *магистр*

Год начала подготовки: 2026

Разработчики:

должность	ученая степень и звание, ФИО
<i>Доцент Высшей школы сервиса</i>	<i>к.э.н., доцент Соколова А.П.</i>

Рабочая программа согласована и одобрена руководителем ОПОП:

должность	ученая степень и звание, ФИО
<i>Старший преподаватель Высшей школы сервиса</i>	<i>Кочетков А.С.</i>



1. Аннотация рабочей программы дисциплины (модуля)

Дисциплина Б1.О.6 «Управление проектами в сервисе» относится к первому блоку обязательной части программы магистратуры 43.04.01 «Сервис» направленность (профиль): Инновационные технологии сервиса в ресторанном бизнесе.

Цель дисциплины «Управление проектами в сервисе» заключается в выработке эффективных способов инвестирования, инструментов управления проектами на основе методов и моделей инвестиционного анализа и прогнозирования. Используемые модели призваны обеспечить оптимизацию решений в стратегическом аспекте управления инвестициями и связанными с ними рисками.

Задачами курса «Управление проектами в сервисе» являются:

- ознакомление с основными понятиями и категориями, применяемыми в управлении проектами;
- анализ основных классификаций, целей, стратегий, параметров проектов и их окружения, методов управления проектами;
- изучение целей, фаз и структуры проектов;
- планирование потребности в использовании ресурсов;
- проведение проектного анализа, экспертизы проектов;
- исследование методов и приемов управления проектами;
- изучение организационных форм управления проектами;
- организация системы многопроектного управления;
- оценка эффективности и обеспечение прибыльности проекта через определенный период;
- поиск способов, средств и резервов максимального повышения эффективности инвестиционных проектов.

Предметом дисциплины являются экономические и финансовые отношения, возникающие в процессе инвестирования в современных экономических условиях в структуре сервиса.

Дисциплина направлена на формирование следующих компетенций выпускника:

УК-2 - Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла с компетенциями УК-2.1 Разрабатывает концепцию проекта, определяет его цели и задачи, УК-2.2 Разрабатывает и реализует проект в соответствии со своей ролью УК-2.3. Осуществляет мониторинг хода реализации проекта, корректирует отклонения, вносит дополнительные изменения в план реализации проекта, уточняет зоны ответственности участников проекта;

Содержание дисциплины охватывает круг вопросов, связанных с содержанием, инструментарием и практикой применения методов проектирования, планирования, контроля, регулирования и оценки проектов с использованием современных информационных технологий, аналитических методов и средств. Дисциплина включает два раздела.

Первый раздел «Концептуальные и методологические основы управления проектами» посвящен изучению современных подходов к управлению проектами, методов и технологий проектной деятельности. Обучающиеся развивают способность управлять



организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями, а также принимать организационно-управленческие и проектные решения и оценивать их результаты.

Второй раздел «Системный подход к управлению проектами» охватывает вопросы разработки инструментария методов управления проектами, построения проектно-ориентированного бизнеса. При изучении этого раздела обучающиеся отрабатывают навыки использования современных методов проектного управления для решения стратегических задач.

Общая трудоемкость освоения дисциплины заочной формы обучения составляет 4 зачетных единиц, 144 часа. Преподавание дисциплины ведется на 2 курсе в 3 семестре и предусматривает проведение учебных занятий следующих видов: занятий лекционного типа 4 часов, в том числе проблемные лекции, лекции-дискуссии, лекции презентации, занятия семинарского типа 8 часов в форме семинара - заслушивания и обсуждения докладов с презентациями; практических занятий в форме решения кейсов; самостоятельной работы обучающихся 128 часов, групповых и индивидуальных консультаций 2 часа, промежуточная аттестация экзамен - 2 часа.

Программой предусмотрены следующие виды контроля: текущий контроль успеваемости в форме решения кейсов, разработки кейса, тестирования, разработки и защиты индивидуального (группового) проекта, промежуточная аттестация в форме экзамена (устный опрос, тестирование).

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

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

3. Место дисциплины (модуля) в структуре ООП:

Дисциплина «Управление проектами в сервисе» является частью 1 блока программы магистратуры «Сервис» и относится к обязательной части программы.

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

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



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

Общая трудоемкость дисциплины составляет 4 зачетных единиц/ 144 акад.часов.

(1 зачетная единица соответствует 36 академическим часам)

Заочная форма обучения

№ п/ п	Виды учебной деятельности	Всего	Семестры			
			1	2	3	4
1	Контактная работа обучающихся с преподавателем	16	-		16	
	в том числе:	-	-		-	
1.1	Занятия лекционного типа	4			4	
1.2	Занятия семинарского типа, в том числе:	8			8	
	Семинары					
	Лабораторные работы	-			-	
	Практические занятия					
1.3	Консультации	2			2	
2	Самостоятельная работа обучающихся	128			128	
3	Форма промежуточной аттестации (зачет, экзамен)	2			2	
		экзамен			экзамен	
4	Общая трудоемкость	144			144	
	час	144			144	
	з.е.	4			4	



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

мер недели семестра	Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения												
			Контактная работа обучающихся с преподавателем								Контракты	Форма проведения консультации	СРО, акад. часов	Форма проведения СРО	
			Занятия лекционного типа, акад. часов	Форма проведения занятия лекционного типа	Практические занятия,	Форма проведения практического занятия	Семинары, акад. часов	Форма проведения семинара	Лабораторные работы,	Форма проведения лабораторной работы					
	Концептуальные и методологические основы управления проектами	1. КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ											12	Изучить теоретический материал	
		2. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ	1	Лекция-презентация			1	Решение кейсов, деловая игра						12	Подготовка к решению кейсов
		3. РАЗРАБОТКА КОНЦЕПЦИИ ПРОЕКТА	1	Лекция-дискуссия			1	Ролевая игра						12	Подготовка к ролевой игре
		4. ПРОЕКТНОЕ ФИНАНСИРОВАНИЕ												12	Изучение теоретического материала
		5. ПЛАНИРОВАНИЕ ПРОЕКТА. КОНТРОЛЬ И	1	Проблемная лекция			1	Заслушивание и обсуждение						12	Подготовка докладов



мер недели семестра	Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения											
			Контактная работа обучающихся с преподавателем								Консультации академ часов	Форма проведения консультации	СРО, академ. часов	Форма проведения СРО
			Занятия лекционного типа, академ. часов	Форма проведения занятия лекционного типа	Практические занятия,	Форма проведения практического занятия	Семинары, академ. часов	Форма проведения семинара	Лабораторные работы,	Форма проведения лабораторной работы				
		РЕГУЛИРОВАНИЕ ПРОЕКТОВ							доклады с презентациями					
Текущий контроль			Решение кейса КТ-1 Разработка кейса КТ-2											
Системный подход к управлению проектами	6. УПРАВЛЕНИЕ МАТЕРИАЛЬНЫМИ РЕСУРСАМИ ПРОЕКТА	1	Лекция-презентация				2	Заслушивание и обсуждение докладов с презентациями					12	Подготовка докладов
	7. УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ И СТОИМОСТЬЮ ПРОЕКТА												12	Изучение теоретического материала
	8. УПРАВЛЕНИЕ КОМАНДОЙ ПРОЕКТА						1	Решение кейсов					12	Подготовка к решению кейсов
	9. УПРАВЛЕНИЕ КОММУНИКАЦИЯМИ										2	Групповая	20	Изучение теоретического



мер недели семестра	Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения											
			Контактная работа обучающихся с преподавателем								Консультации акад. часов	Форма проведения консультации	СРО, акад. часов	Форма проведения СРО
			Занятия лекционного типа, акад. часов	Форма проведения занятия лекционного типа	Практические занятия,	Форма проведения практического занятия	Семинары, акад. часов	Форма проведения семинара	Лабораторные работы,	Форма проведения лабораторной работы				
		ПРОЕКТА												материала
		10. ЗАВЕРШЕНИЕ ПРОЕКТА					2	Заслушивание и обсуждение докладов с презентациями					12	Подготовка докладов
Текущий контроль			Тестирование КТ-3 Групповой проект КТ-4											
Промежуточная аттестация (экзамен)			2 часа (устный опрос, тестирование)											

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

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

№ п/п	Тема, трудоемкость в акад.ч.	Учебно-методическое обеспечение
1	<p>Тема 1. КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ</p> <p>подготовка докладов с презентациями–12 часов (для заочной формы обучения).</p>	<p>Основная литература</p> <p>1. Попов Ю.И. и др. <u>Управление проектами</u>. Учебное пособие. НИЦ ИНФРА-М. 2024 https://znanium.ru/read?id=436670</p> <p>2. Антонов, Г. Д. Управление проектами организации : учебник / Г.Д. Антонов, О.П. Иванова, В.М. Тумин. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 244 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/textbook_5a03fa3bd86424.97179473. - ISBN 978-5-16-013132-0. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/1124349 – Режим доступа: по подписке.</p> <p>Дополнительная литература</p> <p>1. Лебедев, В. М. Реконструкция зданий и коммунальных сооружений в системе городской застройки (управление проектами) : учебное пособие / В.М. Лебедев. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 191 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. — (Высшее образование: Магистратура). — DOI 10.12737/textbook_5b5ab325cf0ee4.27699292. - ISBN 978-5-16-013561-8. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/1068771 . – Режим доступа: по подписке.</p> <p>2. Ильина, О. Н. Методология управления проектами: становление, современное состояние и перспективы развития : монография / О.Н. Ильина. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2025. — 215 с. — (Научная мысль). — DOI 10.12737/2131317. - ISBN 978-5-16-019624-4. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/2183461</p> <p>3. Ильина, О. Н. Методология управления проектами: становление, современное состояние и перспективы развития : монография / О.Н. Ильина. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2025. — 215 с. — (Научная мысль). — DOI 10.12737/2131317. - ISBN 978-5-16-019624-4. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/2183461</p> <p>4. Бедердинова, О. И. Автоматизированное управление IT-проектами : учебное пособие /</p>

		<p>О.И. Бедердинова, Ю.А. Водовозова. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 92 с. - ISBN 978-5-16-109404-4. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/1242887</p> <p>5. Управление инновационными проектами : учебное пособие / В. Л. Попов, Н. Д. Кремлев, В. С. Ковшов [и др.] ; под ред. В. Л. Попова. — Москва : ИНФРА-М, 2024. — 336 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-010105-7. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/2126325 – Режим доступа: по подписке.</p> <p>6. Мамонтов, С. А. Управление маркетинговыми проектами на предприятии : учебное пособие / С. А. Мамонтов, Н. М. Глебова. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 174 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-009794-7. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/1361641 Режим доступа: по подписке.</p>
<p>2</p>	<p>Тема 2. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ Решение кейсов-12 часов (для заочной формы обучения).</p>	<p>Основная литература</p> <p>1. Попов Ю.И. и др. <u>Управление проектами</u>. Учебное пособие. НИЦ ИНФРА-М. 2024 https://znanium.ru/read?id=436670</p> <p>2. Антонов, Г. Д. Управление проектами организации : учебник / Г.Д. Антонов, О.П. Иванова, В.М. Тумин. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 244 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/textbook_5a03fa3bd86424.97179473. - ISBN 978-5-16-013132-0. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/1124349 – Режим доступа: по подписке.</p> <p>Дополнительная литература</p> <p>1. Лебедев, В. М. Реконструкция зданий и коммунальных сооружений в системе городской застройки (управление проектами) : учебное пособие / В.М. Лебедев. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 191 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. — (Высшее образование: Магистратура). — DOI 10.12737/textbook_5b5ab325cf0ee4.27699292. - ISBN 978-5-16-013561-8. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/1068771 – Режим доступа: по подписке.</p> <p>2. Ильина, О. Н. Методология управления проектами: становление, современное состояние и перспективы развития : монография /</p>



		<p>О.Н. Ильина. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2025. — 215 с. — (Научная мысль). — DOI 10.12737/2131317. - ISBN 978-5-16-019624-4. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/2183461</p> <p>3.Ильина, О. Н. Методология управления проектами: становление, современное состояние и перспективы развития : монография / О.Н. Ильина. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2025. — 215 с. — (Научная мысль). — DOI 10.12737/2131317. - ISBN 978-5-16-019624-4. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/2183461</p> <p>4. Бедердинова, О. И. Автоматизированное управление IT-проектами : учебное пособие / О.И. Бедердинова, Ю.А. Водовозова. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 92 с. - ISBN 978-5-16-109404-4. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/1242887</p> <p>5.Управление инновационными проектами : учебное пособие / В. Л. Попов, Н. Д. Кремлев, В. С. Ковшов [и др.] ; под ред. В. Л. Попова. — Москва : ИНФРА-М, 2024. — 336 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-010105-7. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/2126325 – Режим доступа: по подписке.</p> <p>6.Мамонтов, С. А. Управление маркетинговыми проектами на предприятии : учебное пособие / С. А. Мамонтов, Н. М. Глебова. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 174 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-009794-7. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/1361641 Режим доступа: по подписке.</p>
3	<p>Тема3.РАЗРАБОТКА КОНЦЕПЦИИ ПРОЕКТА Ролевая игра –12 часов (для заочной формы обучения).</p>	<p>Основная литература</p> <p>1. Попов Ю.И. и др. <u>Управление проектами.</u> Учебное пособие. <u>НИЦ ИНФРА-М.</u> 2024https://znanium.ru/read?id=436670</p> <p>2. Антонов, Г. Д. Управление проектами организации : учебник / Г.Д. Антонов, О.П. Иванова, В.М. Тумин. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 244 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/textbook_5a03fa3bd86424.97179473. - ISBN 978-5-16-013132-0. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/1124349 – Режим доступа: по подписке.</p> <p>Дополнительная литература</p>



1. Лебедев, В. М. Реконструкция зданий и коммунальных сооружений в системе городской застройки (управление проектами) : учебное пособие / В.М. Лебедев. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 191 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. — (Высшее образование: Магистратура). — DOI 10.12737/textbook_5b5ab325cf0ee4.27699292. - ISBN 978-5-16-013561-8. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/1068771>— Режим доступа: по подписке.
2. Ильина, О. Н. Методология управления проектами: становление, современное состояние и перспективы развития : монография / О.Н. Ильина. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2025. — 215 с. — (Научная мысль). — DOI 10.12737/2131317. - ISBN 978-5-16-019624-4. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2183461>
3. Ильина, О. Н. Методология управления проектами: становление, современное состояние и перспективы развития : монография / О.Н. Ильина. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2025. — 215 с. — (Научная мысль). — DOI 10.12737/2131317. - ISBN 978-5-16-019624-4. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2183461>
4. Бедердинова, О. И. Автоматизированное управление IT-проектами : учебное пособие / О.И. Бедердинова, Ю.А. Водовозова. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 92 с. - ISBN 978-5-16-109404-4. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/1242887>
5. Управление инновационными проектами : учебное пособие / В. Л. Попов, Н. Д. Кремлев, В. С. Ковшов [и др.] ; под ред. В. Л. Попова. — Москва : ИНФРА-М, 2024. — 336 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-010105-7. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2126325> — Режим доступа: по подписке.
6. Мамонтов, С. А. Управление маркетинговыми проектами на предприятии : учебное пособие / С. А. Мамонтов, Н. М. Глебова. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 174 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-009794-7. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/1361641> Режим доступа: по подписке.

4	<p>Тема4.ПРОЕКТНОЕ ФИНАНСИРОВАНИЕ подготовка докладов с презентациями, –12 часов (для заочной формы обучения).</p>	<p>Основная литература 1. Попов Ю.И. и др. <u>Управление проектами</u>. Учебное пособие. НИЦ ИНФРА-М. 2024https://znanium.ru/read?id=436670 2. Антонов, Г. Д. Управление проектами организации : учебник / Г.Д. Антонов, О.П. Иванова, В.М. Тумин. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 244 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/textbook_5a03fa3bd86424.97179473. - ISBN 978-5-16-013132-0. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/1124349 – Режим доступа: по подписке.</p> <p>Дополнительная литература 1. Лебедев, В. М. Реконструкция зданий и коммунальных сооружений в системе городской застройки (управление проектами) : учебное пособие / В.М. Лебедев. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 191 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. — (Высшее образование: Магистратура). — DOI 10.12737/textbook_5b5ab325cf0ee4.27699292. - ISBN 978-5-16-013561-8. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/1068771 – Режим доступа: по подписке. 2. Ильина, О. Н. Методология управления проектами: становление, современное состояние и перспективы развития : монография / О.Н. Ильина. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2025. — 215 с. — (Научная мысль). — DOI 10.12737/2131317. - ISBN 978-5-16-019624-4. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/2183461 3. Ильина, О. Н. Методология управления проектами: становление, современное состояние и перспективы развития : монография / О.Н. Ильина. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2025. — 215 с. — (Научная мысль). — DOI 10.12737/2131317. - ISBN 978-5-16-019624-4. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/2183461 4. Бедердинова, О. И. Автоматизированное управление IT-проектами : учебное пособие / О.И. Бедердинова, Ю.А. Водовозова. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 92 с. - ISBN 978-5-16-109404-4. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/1242887 5. Управление инновационными проектами : учебное пособие / В. Л. Попов, Н. Д. Кремлев,</p>
---	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

		<p>В. С. Ковшов [и др.] ; под ред. В. Л. Попова. — Москва : ИНФРА-М, 2024. — 336 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-010105-7. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/2126325 – Режим доступа: по подписке.</p> <p>6.Мамонтов, С. А. Управление маркетинговыми проектами на предприятии : учебное пособие / С. А. Мамонтов, Н. М. Глебова. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 174 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-009794-7. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/1361641 Режим доступа: по подписке.</p>
<p>5</p>	<p>Тема5. ПЛАНИРОВАНИЕ ПРОЕКТА. КОНТРОЛЬ И РЕГУЛИРОВАНИЕ ПРОЕКТОВ 12 часов (для заочной формы обучения).</p>	<p>Основная литература</p> <p>1. Попов Ю.И. и др. <u>Управление проектами</u>. Учебное пособие. НИЦ ИНФРА-М. 2024 https://znanium.ru/read?id=436670</p> <p>2. Антонов, Г. Д. Управление проектами организации : учебник / Г.Д. Антонов, О.П. Иванова, В.М. Тумин. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 244 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/textbook_5a03fa3bd86424.97179473. - ISBN 978-5-16-013132-0. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/1124349 – Режим доступа: по подписке.</p> <p>Дополнительная литература</p> <p>1.Лебедев, В. М. Реконструкция зданий и коммунальных сооружений в системе городской застройки (управление проектами) : учебное пособие / В.М. Лебедев. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 191 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. — (Высшее образование: Магистратура). — DOI 10.12737/textbook_5b5ab325cf0ee4.27699292. - ISBN 978-5-16-013561-8. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/1068771 . – Режим доступа: по подписке.</p> <p>2. Ильина, О. Н. Методология управления проектами: становление, современное состояние и перспективы развития : монография / О.Н. Ильина. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2025. — 215 с. — (Научная мысль). — DOI 10.12737/2131317. - ISBN 978-5-16-019624-4. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/2183461</p> <p>3.Ильина, О. Н. Методология управления</p>



		<p>проектами: становление, современное состояние и перспективы развития : монография / О.Н. Ильина. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2025. — 215 с. — (Научная мысль). — DOI 10.12737/2131317. - ISBN 978-5-16-019624-4. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/2183461</p> <p>4. Бедердинова, О. И. Автоматизированное управление IT-проектами : учебное пособие / О.И. Бедердинова, Ю.А. Водовозова. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 92 с. - ISBN 978-5-16-109404-4. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/1242887</p> <p>5. Управление инновационными проектами : учебное пособие / В. Л. Попов, Н. Д. Кремлев, В. С. Ковшов [и др.] ; под ред. В. Л. Попова. — Москва : ИНФРА-М, 2024. — 336 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-010105-7. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/2126325 – Режим доступа: по подписке.</p> <p>6. Мамонтов, С. А. Управление маркетинговыми проектами на предприятии : учебное пособие / С. А. Мамонтов, Н. М. Глебова. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 174 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-009794-7. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/1361641 Режим доступа: по подписке.</p>
6	<p>Тема 6. УПРАВЛЕНИЕ МАТЕРИАЛЬНЫМИ РЕСУРСАМИ ПРОЕКТА 12 часов (для заочной формы обучения).</p>	<p>Основная литература</p> <p>1. Попов Ю.И. и др. <u>Управление проектами</u>. Учебное пособие. НИЦ ИНФРА-М. 2024 https://znanium.ru/read?id=436670</p> <p>2. Антонов, Г. Д. Управление проектами организации : учебник / Г.Д. Антонов, О.П. Иванова, В.М. Тумин. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 244 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/textbook_5a03fa3bd86424.97179473. - ISBN 978-5-16-013132-0. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/1124349 – Режим доступа: по подписке.</p> <p>Дополнительная литература</p> <p>1. Лебедев, В. М. Реконструкция зданий и коммунальных сооружений в системе городской застройки (управление проектами) : учебное пособие / В.М. Лебедев. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 191 с. + Доп. материалы</p>



		<p>[Электронный ресурс]. — (Высшее образование: Магистратура). — DOI 10.12737/textbook_5b5ab325cf0ee4.27699292. - ISBN 978-5-16-013561-8. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/1068771 – Режим доступа: по подписке.</p> <p>2. Ильина, О. Н. Методология управления проектами: становление, современное состояние и перспективы развития : монография / О.Н. Ильина. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2025. — 215 с. — (Научная мысль). — DOI 10.12737/2131317. - ISBN 978-5-16-019624-4. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/2183461</p> <p>3. Ильина, О. Н. Методология управления проектами: становление, современное состояние и перспективы развития : монография / О.Н. Ильина. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2025. — 215 с. — (Научная мысль). — DOI 10.12737/2131317. - ISBN 978-5-16-019624-4. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/2183461</p> <p>4. Бедердинова, О. И. Автоматизированное управление IT-проектами : учебное пособие / О.И. Бедердинова, Ю.А. Водовозова. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 92 с. - ISBN 978-5-16-109404-4. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/1242887</p> <p>5. Управление инновационными проектами : учебное пособие / В. Л. Попов, Н. Д. Кремлев, В. С. Ковшов [и др.] ; под ред. В. Л. Попова. — Москва : ИНФРА-М, 2024. — 336 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-010105-7. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/2126325 – Режим доступа: по подписке.</p> <p>6. Мамонтов, С. А. Управление маркетинговыми проектами на предприятии : учебное пособие / С. А. Мамонтов, Н. М. Глебова. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 174 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-009794-7. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/1361641 Режим доступа: по подписке.</p>
7	<p>Тема 7. УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ И СТОИМОСТЬЮ ПРОЕКТА 12 часов (для заочной формы обучения).</p>	<p>Основная литература 1. Попов Ю.И. и др. <u>Управление проектами</u>. Учебное пособие. НИЦ ИНФРА-М. 2024 https://znanium.ru/read?id=436670 2. Антонов, Г. Д. Управление проектами орга-</p>

низации : учебник / Г.Д. Антонов, О.П. Иванова, В.М. Тумин. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 244 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/

textbook_5a03fa3bd86424.97179473. - ISBN 978-5-16-013132-0. - Текст : электронный. -

URL: <https://znanium.ru/catalog/product/1124349>

– Режим доступа: по подписке.

Дополнительная литература

1. Лебедев, В. М. Реконструкция зданий и коммунальных сооружений в системе городской застройки (управление проектами) : учебное пособие / В.М. Лебедев. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 191 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. — (Высшее образование: Магистратура). — DOI 10.12737/

textbook_5b5ab325cf0ee4.27699292. - ISBN 978-5-16-013561-8. - Текст : электронный. - URL:

<https://znanium.ru/catalog/product/1068771> –

Режим доступа: по подписке.

2. Ильина, О. Н. Методология управления проектами: становление, современное состояние и перспективы развития : монография / О.Н. Ильина. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2025. — 215 с. — (Научная мысль). — DOI 10.12737/2131317. - ISBN 978-5-16-019624-4. - Текст : электронный. -

URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2183461>

3. Ильина, О. Н. Методология управления проектами: становление, современное состояние и перспективы развития : монография / О.Н. Ильина. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2025. — 215 с. — (Научная мысль). — DOI 10.12737/2131317. - ISBN 978-5-16-019624-4. - Текст : электронный. -

URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2183461>

4. Бедердинова, О. И. Автоматизированное управление IT-проектами : учебное пособие / О.И. Бедердинова, Ю.А. Водовозова. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 92 с. - ISBN 978-5-16-109404-4. - Текст : электронный. - URL:

<https://znanium.ru/catalog/product/1242887>

5. Управление инновационными проектами : учебное пособие / В. Л. Попов, Н. Д. Кремлев, В. С. Ковшов [и др.] ; под ред. В. Л. Попова. — Москва : ИНФРА-М, 2024. — 336 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-010105-7. - Текст : электронный. -

URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2126325>



		<p>– Режим доступа: по подписке. 6.Мамонтов, С. А. Управление маркетинговыми проектами на предприятии : учебное пособие / С. А. Мамонтов, Н. М. Глебова. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 174 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-009794-7. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/1361641 Режим доступа: по подписке.</p>
8	<p>Тема8.УПРАВЛЕНИЕ КОМАНДОЙ ПРОЕКТА 12 часов (для заочной формы обучения).</p>	<p>Основная литература 1. Попов Ю.И. и др. <u>Управление проектами</u>. Учебное пособие. <u>НИЦ ИНФРА-М</u>. 2024https://znanium.ru/read?id=436670 2. Антонов, Г. Д. Управление проектами организации : учебник / Г.Д. Антонов, О.П. Иванова, В.М. Тумин. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 244 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/textbook_5a03fa3bd86424.97179473. - ISBN 978-5-16-013132-0. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/1124349 – Режим доступа: по подписке. Дополнительная литература 1.Лебедев, В. М. Реконструкция зданий и коммунальных сооружений в системе городской застройки (управление проектами) : учебное пособие / В.М. Лебедев. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 191 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. — (Высшее образование: Магистратура). — DOI 10.12737/textbook_5b5ab325cf0ee4.27699292. - ISBN 978-5-16-013561-8. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/1068771 – Режим доступа: по подписке. 2. Ильина, О. Н. Методология управления проектами: становление, современное состояние и перспективы развития : монография / О.Н. Ильина. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2025. — 215 с. — (Научная мысль). — DOI 10.12737/2131317. - ISBN 978-5-16-019624-4. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/2183461 3.Ильина, О. Н. Методология управления проектами: становление, современное состояние и перспективы развития : монография / О.Н. Ильина. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2025. — 215 с. — (Научная мысль). — DOI 10.12737/2131317. - ISBN 978-5-16-019624-4. - Текст : электронный. -</p>

		<p>URL: https://znanium.ru/catalog/product/2183461</p> <p>4. Бедердинова, О. И. Автоматизированное управление IT-проектами : учебное пособие / О.И. Бедердинова, Ю.А. Водовозова. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 92 с. - ISBN 978-5-16-109404-4. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/1242887</p> <p>5. Управление инновационными проектами : учебное пособие / В. Л. Попов, Н. Д. Кремлев, В. С. Ковшов [и др.] ; под ред. В. Л. Попова. — Москва : ИНФРА-М, 2024. — 336 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-010105-7. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/2126325 – Режим доступа: по подписке.</p> <p>6. Мамонтов, С. А. Управление маркетинговыми проектами на предприятии : учебное пособие / С. А. Мамонтов, Н. М. Глебова. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 174 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-009794-7. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/1361641 Режим доступа: по подписке.</p>
<p>9</p>	<p>Тема 9. УПРАВЛЕНИЕ КОММУНИКАЦИЯМИ ПРОЕКТА 20 часов (для заочной формы обучения).</p>	<p>Основная литература</p> <p>1. Попов Ю.И. и др. <u>Управление проектами</u>. Учебное пособие. НИЦ ИНФРА-М. 2024 https://znanium.ru/read?id=436670</p> <p>2. Антонов, Г. Д. Управление проектами организации : учебник / Г.Д. Антонов, О.П. Иванова, В.М. Тумин. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 244 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/textbook_5a03fa3bd86424.97179473. - ISBN 978-5-16-013132-0. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/1124349 – Режим доступа: по подписке.</p> <p>Дополнительная литература</p> <p>1. Лебедев, В. М. Реконструкция зданий и коммунальных сооружений в системе городской застройки (управление проектами) : учебное пособие / В.М. Лебедев. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 191 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. — (Высшее образование: Магистратура). — DOI 10.12737/textbook_5b5ab325cf0ee4.27699292. - ISBN 978-5-16-013561-8. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/1068771 – Режим доступа: по подписке.</p> <p>2. Ильина, О. Н. Методология управления</p>

		<p>проектами: становление, современное состояние и перспективы развития : монография / О.Н. Ильина. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2025. — 215 с. — (Научная мысль). — DOI 10.12737/2131317. - ISBN 978-5-16-019624-4. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/2183461</p> <p>3.Ильина, О. Н. Методология управления проектами: становление, современное состояние и перспективы развития : монография / О.Н. Ильина. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2025. — 215 с. — (Научная мысль). — DOI 10.12737/2131317. - ISBN 978-5-16-019624-4. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/2183461</p> <p>4. Бедердинова, О. И. Автоматизированное управление IT-проектами : учебное пособие / О.И. Бедердинова, Ю.А. Водовозова. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 92 с. - ISBN 978-5-16-109404-4. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/1242887</p> <p>5.Управление инновационными проектами : учебное пособие / В. Л. Попов, Н. Д. Кремлев, В. С. Ковшов [и др.] ; под ред. В. Л. Попова. — Москва : ИНФРА-М, 2024. — 336 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-010105-7. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/2126325 – Режим доступа: по подписке.</p> <p>6.Мамонтов, С. А. Управление маркетинговыми проектами на предприятии : учебное пособие / С. А. Мамонтов, Н. М. Глебова. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 174 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-009794-7. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/1361641 Режим доступа: по подписке.</p>
10	<p>Тема 10. ЗАВЕРШЕНИЕ ПРОЕКТА 12 часов (для заочной формы обучения).</p>	<p>Основная литература</p> <p>1. Попов Ю.И. и др. <u>Управление проектами</u>. Учебное пособие. НИЦ ИНФРА-М. 2024 https://znanium.ru/read?id=436670</p> <p>2. Антонов, Г. Д. Управление проектами организации : учебник / Г.Д. Антонов, О.П. Иванова, В.М. Тумин. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 244 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/textbook_5a03fa3bd86424.97179473. - ISBN 978-5-16-013132-0. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/1124349</p>

– Режим доступа: по подписке.

Дополнительная литература

1. Лебедев, В. М. Реконструкция зданий и коммунальных сооружений в системе городской застройки (управление проектами) : учебное пособие / В.М. Лебедев. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 191 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. — (Высшее образование: Магистратура). — DOI 10.12737/textbook_5b5ab325cf0ee4.27699292. - ISBN 978-5-16-013561-8. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/1068771> –

Режим доступа: по подписке.

2. Ильина, О. Н. Методология управления проектами: становление, современное состояние и перспективы развития : монография / О.Н. Ильина. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2025. — 215 с. — (Научная мысль). — DOI 10.12737/2131317. - ISBN 978-5-16-019624-4. - Текст : электронный. -

URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2183461>

3. Ильина, О. Н. Методология управления проектами: становление, современное состояние и перспективы развития : монография / О.Н. Ильина. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2025. — 215 с. — (Научная мысль). — DOI 10.12737/2131317. - ISBN 978-5-16-019624-4. - Текст : электронный. -

URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2183461>

4. Бедердинова, О. И. Автоматизированное управление IT-проектами : учебное пособие / О.И. Бедердинова, Ю.А. Водовозова. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 92 с. - ISBN 978-5-16-109404-4. - Текст : электронный. - URL:

<https://znanium.ru/catalog/product/1242887>

5. Управление инновационными проектами : учебное пособие / В. Л. Попов, Н. Д. Кремлев, В. С. Ковшов [и др.] ; под ред. В. Л. Попова. — Москва : ИНФРА-М, 2024. — 336 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-010105-7. - Текст : электронный. -

URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2126325>

– Режим доступа: по подписке.

6. Мамонтов, С. А. Управление маркетинговыми проектами на предприятии : учебное пособие / С. А. Мамонтов, Н. М. Глебова. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 174 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-009794-7. - Текст : электронный. -



ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ТУРИЗМА И СЕРВИСА»**

СМК РГУТИС

Лист 21

URL: <https://znanium.ru/catalog/product/1361641>

Режим доступа: по подписке.



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

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

№ п/п	Индекс компетенции, индикатора	Содержание компетенции, индикатора	Раздел дисциплины, обеспечивающий формирование компетенции, индикатора	В результате изучения раздела дисциплины, обеспечивающего формирование компетенции, индикатора обучающийся должен:		
				знать	уметь	владеть
1	УК-2	способность управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла. УК-2.1 Разрабатывает концепцию проекта, определяет его цели и задачи УК-2.2 Разрабатывает и реализует проект в соответствии со своей ролью УК-2.3. Осуществляет мониторинг хода реализации проекта, корректирует отклонения, вносит дополнительные изменения в план реализации проекта, уточняет зоны ответственности участников проекта	Все разделы	современное программное обеспечение для реализации управления проектами; современные методы управления проектами в нестандартных ситуациях,	находить и оценивать новые рыночные возможности и формулировать бизнес-идею	методами управления проектами. Способностью нести социальную и этическую ответственность за принятые решения.



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

Результат обучения по дисциплине	Показатель оценивания	Критерий оценивания	Этап освоения компетенции
Знание современных программных обеспечений для реализации управления проектами; современные методы управления проектами в нестандартных ситуациях. - Умение находить и оценивать новые рыночные возможности и формулировать бизнес-идею. Владение методами управления проектами. Способностью нести социальную и этическую ответственность за принятые решения	Текущая аттестация: Решение кейса, Раз- работка кейса, тести- рование, групповой проект. Промежуточная ат- тестация: устный опрос, тестирование	Студент демонстрирует знание современные тенденции в раз- витии организационных струк- тур управления проектами. современную методы управле- ния проектами. - Студент де- монстрирует умение эффективно организовать групповую работу на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды. Студент демонстрирует владе- ние методами управления кол- лективом в сфере своей про- фессиональной деятельности	Закрепление готовности руко- водить коллекти- вом в сфере своей профессиональной деятельности, то- лерантно воспри- нимаемая социаль- ные, этнические, конфессиональные и культурные раз- личия;

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

Средство оценивания – индивидуального (группового) задания «Решение кейсов»
Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при решении кейсов

Предел длительности контроля	30 мин.
Критерии оценки	– было сформулировано и проанализировано большинство проблем, заложенных в кейсе (задаче); – были продемонстрированы адекватные аналитические методы при работе с информацией; – были использованы дополнительные источники информации для решения кейса(задачи); – были выполнены все необходимые расчеты; – подготовленные в ходе решения кейса документы соответствуют требованиям к ним по смыслу и содержанию; – выводы обоснованы, аргументы весомы; – сделаны собственные выводы, которые отличают данное решение кейса от других решений
Показатели оценки	маж 10 баллов
«5», если (9 – 10) баллов	полный, обоснованный ответ с применением необходимых источников
«4», если (7 – 8) баллов	неполный ответ в зависимости от правильности и полноты ответа: - не были выполнены все необходимые расчеты; - не было сформулировано и проанализировано большинство проблем, заложенных в кейсе.
«3», если (5 – 6) баллов	неполный ответ в зависимости от правильности и полноты от-

	<p>вета:</p> <ul style="list-style-type: none"> - не были продемонстрированы адекватные аналитические методы при работе с информацией; - не были подготовленные в ходе решения кейса документы, которые соответствуют требованиям к ним по смыслу и содержанию; - не были сделаны собственные выводы, которые отличают данное решение кейса от других решений
--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

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

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

Средство оценивания – групповой проект

Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при разработке проекта

оценка	Критерии оценивания	Показатели оценивания
«5»	Содержание проекта соответствует рекомендациям, подробно описано, в проекте прописаны все необходимые элементы, обоснованы цель, задачи, объект, предмет проекта, практическая направленность, отражены этапы и элементы разработки проекта, сроки реализации, эффективность проекта.	<ul style="list-style-type: none"> – Обучающийся показывает всесторонние и глубокие знания программного материала, знание основной и дополнительной литературы; – последовательно и четко обосновывает актуальность проекта; – уверенно ориентируется в проблемных ситуациях; – демонстрирует способность применять теоретические знания для анализа практических ситуаций, делать правильные выводы,



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

«5» - 9-10 баллов; «4» - 7-8 баллов; «3» - 5-6 баллов; «2» - менее 5 баллов.

Средство оценивания – тестирование

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

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



<p>«5» - 9-10 баллов; «4» - 7-8 баллов; «3» - 5-6 баллов; «2» - менее 5 баллов.</p> <p>Критерии и шкала оценивания освоения этапов компетенций на промежуточной аттестации</p> <p>Порядок, критерии и шкала оценивания освоения этапов компетенций на промежуточной аттестации определяется в соответствии с Положением о проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам магистратуры, реализуемым по федеральным государственным образовательным стандартам в ФГБОУ ВО «РГУТИС».</p> <p>Виды средств оценивания, применяемых при проведении промежуточной аттестации и шкалы оценки уровня знаний, умений и навыков при их выполнении</p> <p><i>Средство оценивания – тестирование</i></p> <p>Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при решении тестовых заданий</p>		<p>«2», если менее 50% правильных ответов</p>
<p>Критерии оценки</p>	<p>оценка</p>	
<p>выполнено верно заданий</p>	<p>«5», если (90 – 100)% правильных ответов</p>	
	<p>«4», если (70 – 89)% правильных ответов</p>	
	<p>«3», если (50 – 69)% правильных ответов</p>	
	<p>«2», если менее 50% правильных ответов</p>	
<p><i>Средство оценивания – устный ответ (опрос)</i></p> <p>Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при устном ответе</p>		
<p>Оценка</p>	<p>Критерии оценивания</p>	<p>Показатели оценивания</p>
<p>«5»</p>	<ul style="list-style-type: none">– полно раскрыто содержание материала;– материал изложен грамотно, в определенной логической последовательности;– продемонстрировано системное и глубокое знание программного материала;– точно используется терминология;– показано умение иллюстрировать теоретические положения конкретными примерами, применять их в новой ситуации;– продемонстрировано усвоение ранее изученных сопутствующих вопросов, сформированность и устойчивость компетенций, умений и навыков;– ответ прозвучал самостоятельно, без наводящих вопросов;– продемонстрирована способность творчески применять знание теории к решению профессиональных задач;– продемонстрировано знание современных	<ul style="list-style-type: none">– Обучающийся показывает все-сторонние и глубокие знания программного материала,– знание основной и дополнительной литературы;– последовательно и четко отвечает на вопросы билета и дополнительные вопросы;– уверенно ориентируется в проблемных ситуациях;– демонстрирует способность применять теоретические знания для анализа практических ситуаций, делать правильные выводы, проявляет творческие способности в понимании, изложении и использовании программного материала;– подтверждает полное освоение компетенций, предусмотренных

	<p>ной учебной и научной литературы;</p> <ul style="list-style-type: none"> – допущены одна – две неточности при освещении второстепенных вопросов, которые исправляются по замечанию 	<p>программой</p>
«4»	<ul style="list-style-type: none"> – вопросы излагаются систематизировано и последовательно; – продемонстрировано умение анализировать материал, однако не все выводы носят аргументированный и доказательный характер; – продемонстрировано усвоение основной литературы. – ответ удовлетворяет в основном требованиям на оценку «5», но при этом имеет один из недостатков: <ul style="list-style-type: none"> а) в изложении допущены небольшие пробелы, не исказившие содержание ответа; б) допущены один – два недочета при освещении основного содержания ответа, исправленные по замечанию преподавателя; в) допущены ошибка или более двух недочетов при освещении второстепенных вопросов, которые легко исправляются по замечанию преподавателя 	<ul style="list-style-type: none"> – обучающийся показывает полное знание – программного материала, основной и – дополнительной литературы; – дает полные ответы на теоретические вопросы билета и дополнительные вопросы, допуская некоторые неточности; – правильно применяет теоретические положения к оценке практических ситуаций; – демонстрирует хороший уровень освоения материала и в целом подтверждает освоение компетенций, предусмотренных программой
«3»	<ul style="list-style-type: none"> – неполно или непоследовательно раскрыто содержание материала, но показано общее понимание вопроса и продемонстрированы умения, достаточные для дальнейшего усвоения материала; – усвоены основные категории по рассматриваемому и дополнительным вопросам; – имелись затруднения или допущены ошибки в определении понятий, использовании терминологии, исправленные после нескольких наводящих вопросов; – при неполном знании теоретического материала выявлена недостаточная сформированность компетенций, умений и навыков, студент не может применить теорию в новой ситуации; – продемонстрировано усвоение основной литературы 	<ul style="list-style-type: none"> – обучающийся показывает знание основного – материала в объеме, необходимом для предстоящей профессиональной деятельности; – при ответе на вопросы билета и дополнительные вопросы не допускает грубых ошибок, но испытывает затруднения в последовательности их изложения; – не в полной мере демонстрирует способность применять теоретические знания для анализа практических ситуаций; – подтверждает освоение компетенций, предусмотренных программой на минимально допустимом уровне
«2»	<ul style="list-style-type: none"> – не раскрыто основное содержание учебного материала; – обнаружено незнание или непонимание большей или наиболее важной части учебного материала; – допущены ошибки в определении понятий, при использовании терминологии, которые не исправлены после нескольких наводящих вопросов. – не сформированы компетенции, умения 	<ul style="list-style-type: none"> – обучающийся имеет существенные пробелы в знаниях основного учебного материала по дисциплине; – не способен аргументировано и последовательно его излагать, допускает грубые ошибки в ответах, неправильно отвечает на задаваемые вопросы или затрудняется с ответом; – не подтверждает освоение



	и навыки.	компетенций, программой	предусмотренных
--	-----------	----------------------------	-----------------

оценочная шкала устного ответа

Процентный интервал оценки	оценка
менее 50%	2
51% - 70%	3
71% - 85%	4
86% - 100%	5

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



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



Номер недели	Раздел дисциплины, обеспечивающий формирование компетенции (или ее части)	Вид и содержание контрольного задания	Требования к выполнению контрольного задания и срокам сдачи
4	Концептуальные и методологические основы управления проектами Системный подход к управлению проектами	Тестирование КТ-3	Тестирование должно опираться на знания теоретического материала и практических навыков. Время выполнения – 20 мин

Тематика группового проекта

1. Проектирование системы бесконтактного заказа и оплаты для ресторана быстрого обслуживания (QR-меню + мобильный платёж).
2. Разработка концепции внедрения CRM-системы с модулем идентификации гостей по лицу для сети семейных кафе.
3. Сравнительный анализ эффективности кухонных дисплеев (KDS) и бумажных чеков в пиццериях с высокой проходимостью.
4. Моделирование роботизированной доставки блюд в ресторанном зале: логистика, безопасность, опыт гостя.
5. Создание чат-бота для предварительного заказа столиков и меню в мессенджере (Telegram / WhatsApp) на примере кофейни.
6. Разработка системы управления очередью (QMS) для ресторана самообслуживания в бизнес-центре.
7. Проект автоматизации сбора и анализа отзывов гостей с использованием AI для сети ресторанов средней кухни.
8. Проектирование мобильного приложения ресторана с функцией лояльности и персональных рекомендаций (на примере суши-бара).
9. Анализ экономической эффективности внедрения интерактивных столов с проекцией меню в ресторане высокой кухни.
10. Проект создания единой технологической платформы для сети из 10 ресторанов (интеграция POS, KDS, CRM, роботов и киосков самообслуживания).
11. Разработка регламента информационной безопасности при работе с биометрическими данными гостей в ресторанном сервисе.
12. Проект «Цифровой ассистент официанта»: планшетное решение с функцией напоминаний о предпочтениях гостя и заказом ингредиентов на кухню.

Оценочные средства текущего контроля

Текущий контроль №1

Задание 1.

В последние 10 лет в российском ресторанном бизнесе накопился ряд системных проблем, сдерживающих внедрение современных технологий сервиса и снижающих эффективность отрасли. По данным исследований, около 65% ресторанов до сих пор используют



бумажные меню и не имеют цифровых каналов заказа. Доля заведений, где внедрены кухонные дисплеи (KDS) вместо бумажных чеков, не превышает 28% в сегменте средних ресторанов и 45% в сетевом фастфуде. При этом из-за ошибок передачи заказов (человеческий фактор) рестораны теряют до 7% выручки ежегодно, что в масштабах отрасли составляет около 150 млрд рублей.

Кадровый дефицит в ресторанном сервисе достиг критической отметки. По оценкам Ассоциации рестораторов России, нехватка квалифицированных официантов, поваров и управляющих составляет 30–40% от штатной потребности. Текучесть персонала в отрасли превышает 70% в год, причём каждый четвёртый сотрудник увольняется в течение первых трёх месяцев работы. Причины – низкая автоматизация (сотрудники тратят до 40% рабочего времени на рутинные операции: выписывание чеков, передачу заказов голосом, расчёты), а также отсутствие комфортной цифровой среды обучения.

Задолженность ресторанов перед поставщиками продуктов и оборудования растёт. На конец 2024 года совокупная кредиторская задолженность предприятий общественного питания превысила 500 млрд рублей, из которых около 35% просрочено более чем на 90 дней. Причина – низкая операционная эффективность: доля затрат на персонал и потери от ошибок достигает 55–60% выручки, тогда как технологически оснащённые рестораны удерживают этот показатель на уровне 40–45%.

Ещё одна проблема – недостаточная цифровая компетентность потребителей услуг ресторанного сервиса. Около 55% гостей старше 45 лет испытывают трудности при использовании QR-меню, мобильных приложений для заказа и бесконтактной оплаты. При этом 30% ресторанов не предоставляют альтернативных каналов заказа (через официанта), что приводит к оттоку возрастных клиентов. В то же время молодёжь (18–30 лет) в 78% случаев предпочитает заведения с полной цифровизацией – от бронирования до оплаты по лицу. Разрыв между ожиданиями разных сегментов гостей обостряет конкуренцию и снижает лояльность к отрасли в целом.

Как видно из приведённых данных, оборот средств в ресторанном сервисе огромен (более 2,5 трлн рублей в год), но потери от технологической отсталости и кадрового голода составляют сотни миллиардов. При этом уровень проникновения технологий сервиса в России отстаёт от стран Европы и ОАЭ на 7–10 лет.

Задание. Разработайте предложения по реформированию ресторанного бизнеса в части внедрения технологий сервиса. Какие проекты (не менее трёх) будут способствовать решению описанных проблем? Для каждого проекта укажите: цель, целевую аудиторию, ожидаемый результат и примерный механизм реализации.

Текущий контроль № 2 Задание «Разработка кейса».

Виды ситуаций:

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

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



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

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

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

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

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

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

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

Основные этапы создания кейсов:

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



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

Текущий контроль № 3 Тестовые задания

1. Планирование проекта начинается с процедуры:
 - a) анализ и оценка выполнения работ;
 - b) определение целей проекта и состава работ;
 - c) расчет расписания (определение сроков выполнения работ);
 - d) сравнение текущего расписания и данных по ресурсам с директивным графиком.

2. Что понимают под управлением проектами?
 - a) деятельность управленческого персонала проекта;
 - b) приложение знаний, навыков, методов и средств к работам проекта для достижения целей проекта при соблюдении или превышении потребностей или ожиданий участников проекта;
 - c) управление персоналом, вовлеченным в реализацию проекта;
 - d) управление сроками, стоимостью, рисками, качеством, и другими параметрами проекта;
 - e) формирование воздействий, обеспечивающих реализацию намеченных планов.

3. Под проектом в методологии управления проектами понимается
 - a) комплекс финансовой документации по проекту;
 - b) комплекс рабочей документации;
 - c) комплекс взаимосвязанных мероприятий, предназначенных для достижения в течение заданного периода времени и при установленном бюджете поставленных целей;
 - d) комплекс проектно-сметной документации.

4. Что произойдет, если задержать работы критического пути?
 - a) задержка всего проекта;
 - b) задержка других работ;
 - c) задержка последней работы проекта;
 - d) никаких изменений не будет.

5. Время, на которое работа может быть задержана без задержки раннего старта ее последующих работ, это:
 - a) резерв работы с открытым концом;
 - b) отрицательный сдвиг;
 - c) полный сдвиг;
 - d) свободный сдвиг;
 - e) резерв времени.

6. Какие из перечисленных рисков относятся к внутренним?
 - a) политические;



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

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

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

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

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

9. Что такое работа проекта?

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

10. Критический путь – это...

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

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

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

12. Что составляет жизненный цикл проекта?

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



- d) набор последовательных фаз, количество и состав которых определяется потребностями управления проектом;
- e) совокупность операций в ходе его реализации.

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

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

14. Метод аналогий основан на...

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

15. Перечислить программные системы управления проектами

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

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

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

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

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

18. Инициация – это...

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



19. Какие из перечисленных рисков относятся к внешним?

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

20. Фаза анализа проекта – это...

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

Текущий контроль № 4

Групповой проект выполняется по общей тематике «Новые проекты в сфере сервиса (приоритетные направления в проектировании на федеральном, региональном и муниципальном уровнях)». В содержании проекта должны быть аргументированно представлены:

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

Оценочные средства для промежуточной аттестации

УК-2.1 Разрабатывает концепцию проекта, определяет его цели и задачи **Задания закрытого типа: №1-15**

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

УК-2.3. Осуществляет мониторинг хода реализации проекта, корректирует отклонения, вносит дополнительные изменения в план реализации проекта, уточняет зоны ответственности участников проекта. Задания открытого типа: №16-50

Задания закрытого типа

1. Цель проекта – это:

- a. Сформулированная проблема, с которой придется столкнуться в процессе выполнения проекта
- b. Комплексное выполнение всех описанных в проекте действий, которые направлены на достижение его целей



- c. Утверждение, формулирующее общие результаты, которых хотелось бы добиться в процессе выполнения проекта
 - d. Комплексная оценка исходных условий и конечного результата по итогам выполнения проекта
- 2. Реализация проекта – это:**
- a. Создание условий, требующихся для выполнения проекта за нормативный период
 - b. Наблюдение, регулирование и анализ прогресса проекта
 - c. Комплексное выполнение всех описанных в проекте действий, которые направлены на достижение его целей
 - d. Обязательное получение прибыли в результате реализации проекта
- 3. Проект отличается от процессной деятельности тем, что:**
- a. Промежуточный и итоговый контроль качества завершается составлением отчетов
 - b. Процессы менее продолжительные по времени, чем проекты
 - c. Для реализации одного типа процессов необходим один-два исполнителя, для реализации проекта требуется множество исполнителей
 - d. Процессы однотипны и цикличны, проект уникален по своей цели и методам реализации, а также имеет четкие сроки начала и окончания
- 4. Что из перечисленного не является преимуществом проектной организационной структуры?**
- a. Объединение людей и оборудования происходит через проекты
 - b. Составление перечня недоработок и отклонений
 - c. Командная работа и чувство сопричастности
 - d. Сокращение линий коммуникации
- 5. Что включают в себя процессы организации и проведения контроля качества проекта?**
- a. Проверку соответствия уже полученных результатов заданным требованиям
 - b. Составление перечня недоработок и отклонений
 - c. Промежуточный и итоговый контроль качества с составлением отчетов
 - d. Большой бюджет
- Тест - 6. Метод освоенного объема дает возможность:**
- a. Определения целей проекта и состава работ
 - b. Освоить минимальный бюджет проекта
 - c. Выявить, отстают или опережает реализация проекта в соответствии с графиком, а также подсчитать перерасход или экономию проектного бюджета
 - d. Скорректировать сроки выполнения отдельных процессов проекта
- 7. Какая часть ресурсов расходуется на начальном этапе реализации проекта?**
- a. 9-15 %
 - b. 15-30 %
 - c. до 45 %
 - d. более 50 %
- 8. Какие факторы сильнее всего влияют на реализацию проекта?**
- a. Экономические и социальные



- b. Экономические и организационные
- c. Экономические и правовые
- d. Нет правильного ответа

9. Назовите отличительную особенность инвестиционных проектов:

- a. Большой бюджет
- b. Высокая степень неопределенности и рисков
- c. Целью является обязательное получение прибыли в результате реализации проекта
- d. Нет правильного ответа

10. Что такое веха?

- a. Знаковое событие в реализации проекта, которое используется для контроля за ходом его реализации
- b. Логически взаимосвязанные процессы, выполнение которых приводит к достижению одной из целей проекта
- c. Совокупность последовательно выполняемых действий по реализации проекта
- d. Все перечисленное

11. Участники проекта – это:

- a. Потребители, для которых предназначался реализуемый проект
- b. Заказчики, инвесторы, менеджер проекта и его команда
- c. Структура организации и делегирования полномочий команды, реализующей проект
- d. Физические и юридические лица, непосредственно задействованные в проекте или чьи интересы могут быть затронуты в ходе выполнения проекта

12. Инициация проекта является стадией в процессе управления проектом, по итогам которой:

- a. Объявляется окончание выполнения проекта
- b. Санкционируется начало проекта
- c. Утверждается укрупненный проектный план
- d. Оптимизируются сроки проекта

13. Что такое предметная область проекта?

- a. Объемы проектных работ и их содержание, совокупность товаров и услуг, производство (выполнение) которых необходимо обеспечить как результат выполнения проекта
- b. Направления и принципы реализации проекта
- c. Потребители, для которых предназначался реализуемый проект
- d. Причины, по которым был создан проект

14. Для чего предназначен метод критического пути?

- a. Для определения сроков выполнения некоторых процессов проекта
- b. Для определения возможных рисков
- c. Для оптимизации в сторону сокращения сроков реализации проекта
- d. Для создания условий, требующихся для выполнения проекта за нормативный период

15. Структурная декомпозиция проекта – это:



- a. Наглядное изображение в виде графиков и схем всей иерархической структуры работ проекта
- b. Структура организации и делегирования полномочий команды, реализующей проект
- c. График поступления и расходования необходимых для реализации проекта ресурсов
- d. Комплексное выполнение всех описанных в проекте действий, которые направлены на достижение его целей

Задание 16. Дайте определение понятию «структура проекта»:

Задание 17. Определите разницу между проектом и проектной деятельностью:

Задание 18. К какому виду проектов вы бы отнесли проект перестройки системы высшего образования в России?

Задание 19. К какому виду проектов вы бы отнесли запуск межпланетной станции для высадки человека на Марсе?

Задание 20. К какому виду проектов вы бы отнесли проект строительства пирамид в Древнем Египте?

Задание 21. К какому виду проектов вы бы отнесли постройку дачного дома.

Задание 22. Известно, что деятельность любого предприятия направлена на достижение определенных целей. Любое предприятие ограничено по времени своего существования. Наконец, успешные предприятия всегда уникальны по продуктам, услугам либо бизнес-моделям. Можно ли сказать, что любое предприятие является проектом?

Задание 23. Перечислите группы процессов управления проектами

Задание 24. Что входит в понятие «инициация проекта»?

Задание 25. Проектному менеджеру поставлена цель описания проекта «Новый продукт». По каким стратегическим направлениям ему необходимо провести анализ?

требования рынка, стратегические возможности/нужды предприятия, требования заказчика, технологический прогресс и законодательные требования

Задание 26. Кто такой менеджер проекта?

Задание 27. Предприятие принимает решение об открытии нового продукта. Назовите основные цели проекта с точки зрения производства

Задание 28. Компания разносторонне предлагает на рынок сложнотехнические изделия и сервисные продукты к ним. Каким образом структурировать большой ассортимент проектов?



- Задание 29.** Определите основные цели нового проекта с точки зрения продажи и маркетинга
- Задание 30.** Какие характеристики критичны для менеджера проекта?
- Задание 31.** Что входит в понятие «завершение проекта»?
- Задание 32.** Менеджеру проекта поставлена задача контролировать проект. Что входит в его действия?
- Задание 33.** Менеджеру проекта следует выполнить проект по выводу нового сервиса. Каковы его основные действия?
- Задание 34.** Имеет ли проектная деятельность отличия от операционной, и если имеет, то какие?
- Задание 35.** Назовите основные цели проекта с точки зрения финансов
- Задание 36.** Назовите основные цели проекта с точки зрения организационных факторов
- Задание 37.** Какова роль менеджера проекта в управлении взаимоотношениями с заинтересованными сторонами проекта?
- Задание 38.** Приведите примеры проектной деятельности:
- Задание 39.** Что входит в понятие «планирование проекта»?
- Задание 40.** Какие критерии следует применить проектному менеджеру для определения успешности проекта?
- Задание 41.** Что такое заинтересованные стороны проекта?
- Задание 42.** Перечислите членов команды проекта.
- Задание 43.** С какой целью следует разделять проект на этапы или фазы?
- Задание 44.** Определите правильную характеристику итерационного типа взаимосвязи между проектами.
- Задание 45.** Какие основные характеристики отображает структура жизненного цикла проекта?
- Задание 46.** Что такое функциональный руководитель?
- Задание 47.** Какова структура жизненного цикла проекта?
- Задание 48.** Что входит в компетенции менеджеров портфеля?
- Задание 49.** Что не входит в компетенции менеджеров проектов?



Задание 50. Итерационный тип связи между фазами, это:

Контрольные вопросы

1. Организация ресторанного сервиса с использованием цифровых технологий за рубежом (США, Европа, ОАЭ, Китай).
2. Особенности внедрения технологий самообслуживания (киоски, QR-меню) в странах с развитой экономикой.
3. Основные положения Федерального закона от 27.12.2019 № 480-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон “О техническом регулировании”» в части требований к оборудованию общественного питания.
4. Положения Закона РФ «О защите прав потребителей» применительно к цифровым каналам заказа в ресторанах.
5. Требования законодательства РФ о персональных данных (152-ФЗ) при сборе биометрической информации гостей ресторана.
6. Классификация рисков инвестиционного проекта по внедрению технологий сервиса в ресторанном бизнесе.
7. Финансирование проектов цифровой модернизации в секторе ресторанного бизнеса.
8. Способы финансирования проектов в ресторанном сервисе: кредиты, лизинг оборудования (POS, KDS, роботов), частичные гарантии.
9. Проблемы финансирования технологических проектов в системе ресторанного бизнеса (высокий риск, длинная окупаемость, отсутствие залогов).
10. Принципы реформирования ресторанного сервиса на основе внедрения искусственного интеллекта и роботизации.
11. Организация конкурсного отбора поставщиков технологических решений (CRM, POS, KDS) для сетевых ресторанов.
12. Концепция управления ресторанной сетью с привлечением единой технологической платформы (ERP для ресторанов).
13. Система программных мероприятий реформирования ресторанного бизнеса: от бумажных меню к полностью цифровому сервису.
14. Организация инвестиционных проектов в ресторанной энергоэффективности (энергосервисные контракты для кухонного оборудования).
15. Обеспечение качества ресторанных услуг и оптимизация их себестоимости за счёт внедрения кухонных дисплеев (KDS) и роботизации.
16. Управление спросом в ресторане: динамическое ценообразование и системы управления очередью (QMS).
17. Перформанс-проекты и технологические сервисные компании (TechESCO) в ресторанном бизнесе.
18. Условия успешной реализации систем когенерации и энергоменеджмента на ресторанных кухнях.
19. Бизнес-план ресторана с учётом затрат на цифровую трансформацию сервиса.
20. Особенности планирования на предприятиях ресторанно-гостиничного комплекса в части технологического обновления.
21. С какой целью следует разделять проект внедрения ресторанных технологий (например, KDS и CRM) на этапы или фазы?
22. Определите правильную характеристику итерационного типа взаимосвязи между проектами (на примере пилотного запуска роботов-доставщиков и последующего масштабирования).



23. Какие основные характеристики отображает структура жизненного цикла проекта технологической модернизации ресторана?
24. Что такое функциональный руководитель (шеф-повар, управляющий рестораном) в контексте IT-проекта?
25. Какова структура жизненного цикла проекта внедрения мобильного приложения для ресторана?
26. Что входит в компетенции менеджеров портфеля (управляющего сетью ресторанов) по цифровым проектам?
27. Что не входит в компетенции менеджеров проектов (руководителя внедрения технологии в одном ресторане)?
28. Что такое мониторинг и управление рисками (например, риск отказа гостей от QR-меню или технический сбой роботов)?
29. Что такое осуществление общего управления изменениями (переход официантов на работу с планшетами вместо бумажных блокнотов)?
30. Что описывает план управления проектом внедрения единой CRM-системы в ресторанной сети (содержание, сроки, бюджет, качество, коммуникации)?

7.4. Содержание занятий семинарского типа.

Занятия семинарского типа проводятся в форме:

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

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

Тематика занятий семинарского типа

Раздел 1. Концептуальные и методологические основы управления проектами в ресторанном сервисе

Занятие семинарского типа 1

Вид занятия семинарского типа: практическое занятие, решение кейса

Тема занятия: ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ ВНЕДРЕНИЯ ТЕХНОЛОГИЙ СЕРВИСА

План занятия семинарского типа:

Решение кейса

Цель занятия семинарского типа – закрепление знаний теоретических и методологических основ управления проектами внедрения цифровых и сервисных технологий в условиях ресторанного бизнеса.

Практические навыки:

развитие навыков абстрактного мышления при выборе организационной структуры проекта;

проведение анализа состояния технологической сервисной среды в ресторане;

проведение анализа и оценки деятельности ресторанной компании в части автоматизации обслуживания гостей;

применение принципа синтеза при развитии сервисной среды ресторана;

разработка оптимального пути решения проблем, связанных с внедрением технологий.



Кейс «ООО «Ресторанная сеть «Гастрономия»»

Объектом наблюдения является служба автоматизации и IT-поддержки ресторанной сети, отвечающая за внедрение технологий сервиса (QR-меню, кухонные дисплеи KDS, CRM с биометрией).

Предметом – совершенствование системы взаимодействия между управляющей компанией сети (ООО «Гастрономия»), поставщиками технологических решений и персоналом ресторанов (официанты, повара, администраторы) при внедрении единой платформы заказа и оплаты.

Актуальность объясняется высокой текучестью персонала в ресторанах и низкой технической грамотностью части сотрудников, что не позволяет быстро и безболезненно внедрять новые цифровые сервисы и тем самым усугубляет недопонимание между управляющей компанией и линейным персоналом, а также снижает качество обслуживания гостей.

Описание проблемы:

ООО «Ресторанная сеть «Гастрономия»» управляет 12 ресторанами среднего ценового сегмента в Московской области. В 2024 году руководство сети приняло решение о комплексной технологической модернизации: внедрение единого QR-меню с интеграцией в POS-систему, установка кухонных дисплеев (KDS) во всех ресторанах, запуск CRM-системы с модулем распознавания лиц для постоянных гостей.

Для реализации проекта был заключён договор с технологическим партнёром – ООО «РестТехИнтеграция», которое разработало программное обеспечение и поставило оборудование. Однако в процессе внедрения возникли серьёзные проблемы.

Во-первых, каждый ресторан сети ранее использовал собственную POS-систему (разные версии, разные поставщики). ООО «РестТехИнтеграция» не учло этот фактор, и интеграция заняла на три месяца больше запланированного срока.

Во-вторых, персонал ресторанов (официанты, повара) не был должным образом обучен работе с новыми системами. Официанты жаловались, что планшеты с QR-меню часто зависают, а повара не понимали интерфейс кухонных дисплеев, в результате заказы терялись, время ожидания выросло не снизилось, а увеличилось на 15%.

В-третьих, гости старшего возраста (55+) активно сопротивлялись использованию QR-меню, требуя бумажные версии, которых в ресторанах уже не было. Это привело к конфликтам и снижению лояльности.

Руководство сети «Гастрономия» приняло решение выделить внутреннюю проектную группу для решения проблем. Было предложено:

организовать «горячую линию» технической поддержки для сотрудников (24/7);

провести повторное обучение персонала с привлечением внешних тренеров;

ввести должность «цифровой ассистент зала» в каждом ресторане;

вернуть бумажные меню как альтернативу для гостей, не желающих пользоваться QR-кодами.

Однако эти меры потребовали дополнительного финансирования (около 5 млн рублей), которое не было заложено в первоначальный бюджет. Кроме того, возникли разногласия между управляющей компанией и технологическим партнёром: ООО «РестТехИнтеграция» настаивало, что проблемы связаны с низкой квалификацией персонала сети, а не с качеством ПО.

На данный момент проект находится под угрозой срыва. Сеть теряет до 15% выручки из-за ошибок заказов и недовольства гостей.

Вопросы к кейсу:

Как организовать взаимодействие между управляющей компанией сети «Гастрономия»,



технологическим партнёром (ООО «РестТехИнтеграция») и линейным персоналом ресторанов для успешного завершения проекта технологической модернизации?

Разработайте оптимальную структуру управления проектом внедрения (функциональную, проектную или матричную). Определите необходимую численность персонала в проектной команде (какие роли и сколько человек).

Насколько затратными будут мероприятия по улучшению сложившейся системы (техподдержка, обучение, цифровые ассистенты, бумажные меню)? Как минимизировать эти затраты, не снижая качество внедрения?

Каков ожидаемый экономический эффект от предложенных вами мероприятий (снижение ошибок заказов, рост лояльности гостей, повышение скорости обслуживания)?

Как отреагируют разные категории потребителей (молодёжь, люди среднего возраста, гости старше 55 лет) на такие улучшения? Предложите способ учёта интересов всех сегментов.

Контрольные задания:

Задание 1. Перечислите основные виды организационных структур, используемых для управления проектами в ресторанном бизнесе. Приведите примеры проектов внедрения технологий сервиса, которые целесообразно выполнять в рамках:

функциональной структуры;

проектной структуры;

матричной структуры.

Задание 2. Сравните проектную и матричную структуры применительно к проекту внедрения единой CRM-системы в сети ресторанов из 20 точек. Какая из этих структур предоставляет лучшие возможности для управления сроками, бюджетом и качеством? Ответ обоснуйте.

Занятие семинарского типа 2.

Вид занятия семинарского типа: практическое занятие, ролевая игра

Тема занятия: РАЗРАБОТКА КОНЦЕПЦИИ ПРОЕКТА

План занятия семинарского типа:

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

Студенты делятся на группы и сами раздают роли внутри группы.

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

2. Каково внешнее окружение идеи?

3. В чем заключаются основные цели?

4. Какова степень технической реализуемости идеи?

5. Каковы укрупненные финансовые условия воплощения идеи?

6. Есть ли четкое понимание времени старта?

План концепции проекта также включает следующие основные действия:

Определение основного пути реализации идеи.

Назначение ответственных за реализацию.

Определение численности и состава команды проекта.

Фиксация ожиданий от заинтересованных сторон. Формирование укрупненного списка процессов.

Укрупненный анализ ресурсов, необходимых для достижения установленных целей.

Анализ рисков и допущений.

Установление общего плана управления проектом.

Авторизация (запуск).



Контрольные задания:

Разработать устав проекта

Устав проекта четко структурирован и должен содержать следующие основные разделы:

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

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

Практические навыки.

закрепление теоретического материала по дисциплине;

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

Занятие семинарского типа 3.

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

Тема занятия: КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ

План занятия семинарского типа:

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

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

Практические навыки.

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

Контрольные задания:

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

Занятие семинарского типа 4.

Вид занятия семинарского типа: семинар, заслушивание докладов

Тема занятия: ПРОЕКТНОЕ ФИНАНСИРОВАНИЕ

План занятия семинарского типа:

1. Инвестиционное кредитование
2. Венчурное кредитование в сфере сервиса

3. Проектное кредитование

4. Рассмотрение заявки на финансирование проекта

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

Практические навыки.

закрепление теоретического материала по дисциплине;

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

Занятие семинарского типа 5.

Вид занятия семинарского типа: практическое занятие, решение кейса

Тема занятия: УПРАВЛЕНИЕ КОМАНДОЙ ПРОЕКТА

Кейсы по управлению командой: «Отработка оффера»

Рассмотрим довольно типичный кейс, с которым может столкнуться любой менеджер, у которого есть подчиненные:

Сотрудник внезапно пришел к руководителю с оффером от другой компании. При этом считаем, что ситуация действительно неожиданная: руководитель регулярно общался с подчиненным, давал и получал обратную связь, были поставлены и контролировались цели/задачи, обозначены возможности роста и сам сотрудник подтверждал, что он комфортен с такими целями и планами.

Однако, прошло всего 2 месяца с последней встречи по обсуждению планов и сотрудник приходит с внешним оффером.

Что делать руководителю в этой ситуации? Как удержать, а главное, нужно ли удерживать сотрудника?

Кейсы по управлению командой: «Расстановка приоритетов»

Неправильное понимание сотрудником приоритетов в работе, это довольно типичная ситуация. Руководитель рассчитывает на выполнение какой-то определенной задачи, а сотрудник в это же время занимается другой работой. Может произойти, например, следующая ситуация:

1. Руководитель озадачил сотрудника определенной работой, определил сроки и цели.
2. Сотрудник понял все свои задачи и отправился их выполнять.
3. Однако, по истечении запланированного времени сотрудник бодро сообщает, что задачи руководителя он не выполнил, т.к. у него появились другие, более приоритетные (по его мнению) дела.

Итак, как же бороться с переключением сотрудников на незапланированные задачи, а еще лучше - как это в принципе исключить?

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

Практические навыки.

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

Занятие семинарского типа 6.

Вид занятия семинарского типа: семинар, доклады с презентациями

Тема занятия: УПРАВЛЕНИЕ КОММУНИКАЦИЯМИ ПРОЕКТА

План занятия семинарского типа



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

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

Практические навыки.

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

Контрольные задания:

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

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

8.1. Основная литература

1. Попов Ю.И. и др. *Управление проектами*. Учебное пособие. НИЦ ИНФРА-М. 2024 <https://znanium.ru/read?id=436670>
2. Антонов, Г. Д. *Управление проектами организации : учебник* / Г.Д. Антонов, О.П. Иванова, В.М. Тумин. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 244 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/textbook_5a03fa3bd86424.97179473. - ISBN 978-5-16-013132-0. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/1124349>. – Режим доступа: по подписке.
3. *Управление проектами. Фундаментальный курс : учебник* / А. В. Алешин, В. М. Аньшин, К. А. Багратиони [и др.] ; под ред. В. М. Аньшина, О. Н. Ильиной ; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». — 4-е изд. — Москва : Издательский дом ВШЭ, 2025. — 818 с. - (Учебники Высшей школы экономики). — ISBN 978-5-7598-4002-2. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2234416>. – Режим доступа: по подписке.

8.2. Дополнительная литература

1. Лебедев, В. М. *Реконструкция зданий и коммунальных сооружений в системе городской застройки (управление проектами) : учебное пособие* / В.М. Лебедев. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 191 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. — (Высшее образование: Магистратура). — DOI 10.12737/textbook_5b5ab325cf0ee4.27699292. - ISBN 978-5-16-013561-8. -



Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/1068771> – Режим доступа: по подписке.

2. Ильина, О. Н. Методология управления проектами: становление, современное состояние и перспективы развития : монография / О.Н. Ильина. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2025. — 215 с. — (Научная мысль). — DOI 10.12737/2131317. - ISBN 978-5-16-019624-4. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2183461>

3. Ильина, О. Н. Методология управления проектами: становление, современное состояние и перспективы развития : монография / О.Н. Ильина. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2025. — 215 с. — (Научная мысль). — DOI 10.12737/2131317. - ISBN 978-5-16-019624-4. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2183461>

4. Бедердинова, О. И. Автоматизированное управление IT-проектами : учебное пособие / О.И. Бедердинова, Ю.А. Водовозова. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 92 с. - ISBN 978-5-16-109404-4. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/1242887>

5. Управление инновационными проектами : учебное пособие / В. Л. Попов, Н. Д. Кремлев, В. С. Ковшов [и др.] ; под ред. В. Л. Попова. — Москва : ИНФРА-М, 2024. — 336 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-010105-7. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2126325>– Режим доступа: по подписке.

6. Мамонтов, С. А. Управление маркетинговыми проектами на предприятии : учебное пособие / С. А. Мамонтов, Н. М. Глебова. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 174 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-009794-7. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/1361641> Режим доступа: по подписке.

8.3. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

1. Электронно-библиотечная система «Znanium.com»: <http://znanium.com/>

8.4. Перечень программного обеспечения, современных профессиональных баз данных и информационных справочных системам

1. Microsoft Windows
2. Microsoft Office
3. Информационно-справочная система Федерального образовательного портала «Экономика. Социология. Менеджмент» Режим доступа: <http://ecsocman.hse.ru/docs/27572260/> Доступ свободный

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

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

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

Занятия лекционного типа.

Лекция-презентация - это традиционно вузовская учебная лекция, сопровождаемая демонстрационным материалом презентационного характера. Для нее характерны высокий научный уровень, теоретические абстракции, имеющие большое практическое значение.

Стиль такой лекции - четкий план, строгая логика, убедительные доказательства, краткие выводы.

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

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

Занятия семинарского типа.

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

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

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

Самостоятельная работа обучающихся.

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

Основными задачами самостоятельной работы обучающихся являются:

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

Самостоятельная работа студентов по дисциплине обеспечивает:

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

Самостоятельная работа является обязательной для каждого обучающегося.

Формы самостоятельной работы



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

Самостоятельная работа студента предусматривает следующие виды работ:

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

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

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

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

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

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

Вид учебных занятий по дисциплине	Наименование оборудованных учебных кабинетов, объектов для проведения практических занятий с перечнем основного оборудования
Занятия лекционного типа, групповые и индивидуальные консультации, текущий контроль, промежуточная аттестация	учебная аудитория, специализированная учебная мебель ТСО: видеопроекторное оборудование Доска;
Занятия семинарского типа	учебная аудитория, специализированная учебная мебель ТСО: переносное видеопроекторное оборудование Доска;



Самостоятельная работа обучающихся	помещение для самостоятельной работы, специализированная учебная мебель ТСО: Видеопроекционное оборудование Автоматизированные рабочие места студентов с возможностью выхода в информационно-телекоммуникационную сеть "Интернет" Доска помещение для самостоятельной работы в читальном зале Научно-технической библиотеки университета, специализированная учебная мебель, компьютеры с возможностью подключения к сети «Интернет» Интерактивная доска
------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------