

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Кудрявцев М.Г.  
Должность: Проректор по образовательной деятельности  
Дата подписания: 28.08.2025  
Уникальный программный ключ:  
790a1a8df2525774421adc1fc96453f0e902bfb0

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
МИНИСТЕРСТВА СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
**«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
ИМЕНИ В.И. ВЕРНАДСКОГО»**  
(Университет Вернадского)

Кафедра Территориального управления и планирования

Принято Ученым советом  
Университета Вернадского  
«28» августа 2025 г. протокол № 1



**УТВЕРЖДАЮ**  
Проректор по образовательной деятельности  
\_\_\_\_\_ Кудрявцев М.Г.  
«28» августа 2025 г.

## Рабочая программа дисциплины

### Управление проектами в туристской деятельности

Направление подготовки 43.03.02 Туризм

Профиль Технологии и организация туроператорских и турагентских услуг

Квалификация Бакалавр

Форма обучения очно-заочная

Балашиха, 2025

Рабочая программа разработана в соответствии с ФГОС ВО по направлению подготовки 43.03.02 Туризм

Рабочая программа дисциплины разработана *доцентом* кафедры территориального управления и планирования, к.э.н. Балашовой С.А.

Рецензент: д.э.н., профессор кафедры экономического развития сельских территорий Степаненко Е.И.

**1 Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с установленными в ОПОП ВО индикаторами достижения компетенций**

**1.1 Перечень компетенций, формируемых учебной дисциплиной**

Код и наименование компетенции	Планируемые результаты обучения
<b>Общепрофессиональная компетенция</b>	
<b>ОПК-2 Способен осуществлять основные функции управления туристской деятельностью</b>	
<p><i>ОПК-2.1</i> Знает организационные основы туристской индустрии, структуру туристской отрасли, особенности правовых и хозяйственных отношений между участниками туристской деятельности; понятие, виды и технологии организации деятельности туроператоров, турагентов и контрагентов туристской деятельности, особенности и состав туристского продукта и его составных элементов; особенности организации туристкой деятельности в России во внутреннем, въездном и выездном туризме</p>	<p><b>Знать:</b> организационные основы туристской индустрии, структуру туристской отрасли, особенности правовых и хозяйственных отношений между участниками туристской деятельности;</p> <p><b>Уметь:</b> определять понятие, виды и технологии организации деятельности туроператоров, турагентов и контрагентов туристской деятельности, особенности и состав туристского продукта и его составных элементов</p> <p><b>Владеть:</b> навыками организации туристкой деятельности в России во внутреннем, въездном и выездном туризме</p>
<p><i>ОПК-2.2</i> Умеет определять необходимую структуру и содержание туристского продукта, использовать международные системы бронирования услуг в туризме, методы и приемы планирования, организации, мотивации и координации деятельности структурных подразделений и отдельных сотрудников объектов туристской индустрии разных типов; осуществления контроля деятельности структурных подразделений объектов туристской сферы</p>	<p><b>Знать:</b> методы и приемы планирования, организации, мотивации и координации деятельности структурных подразделений и отдельных сотрудников объектов туристской индустрии разных типов</p> <p><b>Уметь:</b> определять необходимую структуру и содержание туристского продукта, использовать международные системы бронирования услуг в туризме</p> <p><b>Владеть:</b> методами и принципами осуществления контроля деятельности структурных подразделений объектов туристской сферы</p>

<p><i>ОПК 2.3 Владеет</i> навыками и опытом: определения цели и задач управления структурными подразделениями объектов туристской индустрии; использования основных методов и приемов планирования, организации, мотивации и координации деятельности структурных подразделений и отдельных сотрудников объектов туристской индустрии; осуществления контроля деятельности структурных подразделений объектов туристской сферы</p>	<p><b>Знать:</b> методику осуществления контроля деятельности структурных подразделений объектов туристской сферы</p>
	<p><b>Уметь:</b> использовать основные методов и приемы планирования, организации, мотивации и координации деятельности структурных подразделений и отдельных сотрудников объектов туристской индустрии</p>
	<p><b>Владеть:</b> навыками и опытом: определения цели и задач управления структурными подразделениями объектов туристской индустрии</p>

## 2. Цели и место дисциплины в структуре ОПОП ВО

Дисциплина «Управление проектами в туристской деятельности» относится к обязательной части. Образовательной программы 43.03.02 Туризм профиль Технологии и организация туроператорских и турагентских услуг.

Цели изучения дисциплины: формирование у студентов системного методического подхода к организации проектной работы в профессиональной деятельности, а также приобретение практических навыков разработки проекта, в том числе в проектной команде, с использованием определенных инструментов и технологий.

## 3. Объем учебной дисциплины в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий, текущий и промежуточный контроль по дисциплине) и на самостоятельную работу обучающихся

Вид учебной работы	4 семестр
Общая трудоемкость дисциплины, зачетных единиц	4
<b>часов</b>	<b>144</b>
<b>Аудиторная (контактная) работа, часов</b>	<b>48,25</b>
в т.ч. занятия лекционного типа	16
занятия семинарского типа	32
промежуточная аттестация	0,25
<b>Самостоятельная работа обучающихся, часов</b>	<b>91,75</b>
<b>Контроль</b>	<b>4</b>
Вид промежуточной аттестации	зачет

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

**4.1 Перечень разделов дисциплины с указанием трудоемкости аудиторной (контактной) и самостоятельной работы, видов контролей и перечня компетенций**

Наименование разделов и тем	Трудоемкость, часов			Код компетенции
	всего	в том числе		
		аудиторной (контактной) работы	самостоятельной работы	
<b>Раздел 1</b> Основы управления проектами в туристской деятельности	<b>69</b>	24	45	ОПК-2
<b>Раздел 2.</b> Проектирование в туристской деятельности	<b>71</b>	24,25	46,75	
<b>Итого за семестр</b>	<b>140</b>	48,25	91,75	
<b>Промежуточная аттестация</b>	<b>4</b>	0,25	-	
<b>ИТОГО по дисциплине</b>	<b>144</b>	<b>48,25</b>	<b>91,75</b>	

**4.2 Содержание дисциплины по разделам**

**Раздел 1 Основы управления проектами в туристской деятельности**

**Перечень учебных элементов раздела:**

**Тема 1. Введение. Основные понятия в области управления туристскими проектами.**

Определение понятия «проект» и «туристский проект». Основные характеристики туристского проекта. Базовые элементы управления туристским проектом. Классификация туристских проектов. Матрица целей и методов проектной деятельности. Определение понятий "портфель" и "программа". Необходимость создания и управления туристскими проектами.

**Тема 2. Внешнее и внутренне окружение туристского проекта.**

Определение понятия «окружающая среда туристского проекта». Факторы внешней среды туристского проекта. Факторы внутренней среды туристского проекта. Основные участники туристского проекта и их влияние на реализацию туристского проекта. Примеры эффективных туристских проектов в России и за рубежом.

**Тема 3. Жизненный цикл туристского проекта**

Определение понятия «жизненный цикл туристского проекта». Двухфазная структура жизненного цикла туристского проекта. Четырехфазная структура жизненного цикла туристского проекта. Пятифазная структура жизненного цикла туристского проекта. Десятифазная структура жизненного цикла туристского проекта. Объединенная схема различных взглядов на жизненный цикл туристского проекта.

**Раздел 2. Проектирование в туристской деятельности**

**Перечень учебных элементов раздела:**

**Тема 4. Основные подсистемы управления туристским проектом в рамках системного подхода.** Сравнительный анализ групп процессов управления туристским проектом и фаз жизненного цикла туристского проекта. Определение основных пяти групп процессов управления туристским проектом. Определение понятия «управление содержанием туристского проекта». Дерево целей туристского проекта. Принципы управления организацией туристского проекта. Определение понятия "организационная структура туристского проекта". Типы организационных структур туристского проекта. Виды организационных структур туристского проекта.

**Тема 5. Основные понятия в области процессного подхода управление содержанием и организацией туристского проекта. Определение понятий «риск» и «неопределенность».** Методы определения вероятности наступления события. Классификация рисков. Управление рисками и их оценка. Методы оценки рисков туристского проекта. Вероятностный анализ. Дерево решений. Методы снижения рисков. Определение понятия «ресурс». Виды ресурсов туристского проекта.

**Тема 6. Практические основы управления туристскими проектами в индустрии туризма.** Управление материально-техническим обеспечением туристского проекта. Управление коммуникациями туристского проекта. Управление персоналом туристского проекта. Определение понятия «управление стоимостью туристского проекта». Виды оценок стоимости туристского проекта. Определение понятия «бюджетирование». Виды бюджетов. Оценка выполнения бюджета. Определение понятия "управление качеством туристского проекта". Четыре ключевых аспекта качества. Три группы процессов управления качеством туристского проекта.

## 5. Оценочные материалы по дисциплине

Оценочные материалы по дисциплине представлены в виде фонда оценочных средств.

### 6. Материально-техническое и учебно-методическое обеспечение дисциплины

#### 6.1 Перечень учебно-методического обеспечения по дисциплине

№ п/п	Автор, название, место издания, издательство, год издания, количество страниц, режим доступа
1	Методические указания по изучению дисциплины

#### 6.2 Перечень учебных изданий, необходимых для освоения дисциплины

##### Основная литература:

1. Рассохина, Т. В. Менеджмент туристских дестинаций : учебник и практикум для вузов / Т. В. Рассохина. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 210 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-11578-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/514560>

2. Каменец, А. В. Молодежный социальный туризм : учебное пособие для вузов / А. В. Каменец, М. С. Кирова, И. А. Урмина ; под общей редакцией А. В. Каменца. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 192 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-07649-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/513047>

##### Дополнительная литература:

1. Жираткова, Ж. В. Организация экскурсионной деятельности : учебник и практикум для вузов / Ж. В. Жираткова, Т. В. Рассохина, Х. Ф. Очилова. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 189 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-12370-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/518582>

2. Безопасный отдых и туризм : учебное пособие для вузов / Г. М. Суворова [и др.] ; ответственный редактор Г. М. Суворова. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 195 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-11091-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/513523>

#### 6.3 Современные профессиональные базы данных, информационные справочные системы и лицензионное программное обеспечение

## **Современные профессиональные базы данных, информационные справочные системы, цифровые электронные библиотеки и другие электронные образовательные ресурсы**

1. Договор о подключении к Национальной электронной библиотеке и предоставлении доступа к объектам Национальной электронной библиотеки №101/НЭБ/0502-п от 26.02.2020 5 лет с пролонгацией, пролонгирован с 26.02.2025 сроком на 5 лет
2. Соглашение о бесплатном тестовом доступе к Polpred.com. Обзор СМИ 27.04.2016 бессрочно
3. Соглашение о бесплатном тестовом доступе к Polpred.com. Обзор СМИ 02.03.2020 бессрочно
4. Информационно-справочная система «Гарант» – URL: <https://www.garant.ru/>  
Информационно-справочная система Лицензионный договор № 261709/ОП-2 от 25.06.2021
5. «Консультант Плюс». – URL: <http://www.consultant.ru/> свободный доступ
6. Электронно-библиотечная система AgriLib <http://ebs.rgunh.ru/> (свидетельство о государственной регистрации базы данных №2014620472 от 21.03.2014).

## **Доступ к электронной информационно-образовательной среде, информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»**

1. Система дистанционного обучения Moodle [www.portfolio.rgunh.ru](http://www.portfolio.rgunh.ru) (свободно распространяемое)
2. Право использования программ для ЭВМ Mirapolis HCM в составе функциональных блоков и модулей: Виртуальная комната.
3. Инновационная система тестирования – программное обеспечение на платформе 1С (Договор № К/06/03 от 13.06.2017). Бессрочный.
4. Образовательный интернет – портал Университета Вернадского (свидетельство о регистрации средства массовой информации Эл № ФС77-51402 от 19.10.2012).

## **Лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение**

1. OpenOffice – свободный пакет офисных приложений (свободно распространяемое)
2. linuxmint.com <https://linuxmint.com/> (свободно распространяемое)
3. Электронно-библиотечная система AgriLib <http://ebs.rgunh.ru/> (свидетельство о государственной регистрации базы данных №2014620472 от 21.03.2014) собственность университета.
4. Официальная страница ФГБОУ ВО МСХ РФ «Российский государственный университет народного хозяйства имени В.И. Вернадского» <https://vk.com/rgunh.ru> (свободно распространяемое)
5. Портал ФГБОУ ВО МСХ РФ «Российский государственный университет народного хозяйства имени В.И. Вернадского» (свободно распространяемое) <https://zen.yandex.ru/id/5fd0b44cc8ed19418871dc31>
6. Антивирусное программное обеспечение Dr. WEB Desktop Security Suite (Сублицензионный договор №13740 на передачу неисключительных прав на программы для ЭВМ от 01.07.2021).

## **6.4 Перечень учебных аудиторий, оборудования и технических средств обучения**

Учебная аудитория для проведения лекционных занятий (поточная). Специализированная мебель, доска меловая, мультимедийное оборудование, проектор, экран	143907, Московская область, г. Балашиха, ул. шоссе Энтузиастов, д.50, каб. 129 Площадь помещения 118,1 кв.м
---	--

настенный	№ по технической инвентаризации 140, этаж 1
Учебная аудитория для занятий лекционного типа, семинарского типа (семинары, практические занятия, практикумы, лабораторные работы, коллоквиумы), для проведения групповых консультаций и индивидуальной работы обучающихся с педагогическими работниками, для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации. Специализированная мебель, доска меловая. Мультимедийное оборудование, проектор, экран настенный	143907, Московская область, г. Балашиха, ул. шоссе Энтузиастов, д. 50, каб. 125 Площадь помещения 51,6 кв.м № по технической инвентаризации 136, этаж 1
Помещение для самостоятельной работы. Персональные компьютеры в сборке с выходом в интернет.	143907, Московская область, г. Балашиха, ул. шоссе Энтузиастов, д. 50, читальный зал Площадь помещения 497,4 кв. м. № по технической инвентаризации 177, этаж 1
Помещение для самостоятельной работы. Специализированная мебель, персональные компьютеры в сборке с выходом в интернет.	143900, Московская область, г. Балашиха, ул. Юлиуса Фучика д.1, каб. 320 Площадь помещения 49,7 кв. м. № по технической инвентаризации 313, этаж 3
Учебная аудитория для учебных занятий обучающихся из числа инвалидов и лиц с ОВЗ. Специализированная мебель. Автоматизированное рабочее место для инвалидов-колясочников с коррекционной техникой и индукционной системой ЭлСис 290; Автоматизированное рабочее место для слабовидящих и незрячих пользователей со стационарным видеувеличителем ЭлСис 29 ON; Автоматизированное рабочее место для слабовидящих и незрячих пользователей с портативным видеувеличителем ЭлСис 207 CF; Автоматизированное рабочее место для слабовидящих и незрячих пользователей с читающей машиной ЭлСис 207 CN; Аппаратный комплекс с функцией видеувеличения и чтения для слабовидящих и незрячих пользователей ЭлСис 207 OS.	143907, Московская область, г. Балашиха, ул. шоссе Энтузиастов, д. 50, каб. 105 Площадь помещения 52,8 кв. м. № по технической инвентаризации 116, этаж 1

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
МИНИСТЕРСТВА СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
**«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
ИМЕНИ В.И. ВЕРНАДСКОГО»**  
(Университет Вернадского)

**Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля и промежуточной  
аттестации обучающихся по дисциплине**

**Управление проектами в туристской деятельности**

Направление подготовки 43.03.02 Туризм

Профиль Технологии и организация туроператорских и турагентских услуг

Квалификация Бакалавр

Форма обучения очно-заочная

Балашиха 2025 г.

**1. Описание показателей и критериев оценивания планируемых результатов обучения по учебной дисциплине**

Код и наименование компетенции	Уровень освоения	Планируемые результаты обучения
<p><i>ОПК-2 Способен осуществлять основные функции управления туристской деятельностью</i></p>	<p><b>Пороговый (удовлетворительно)</b></p>	<p><b>Знает:</b> организационные основы туристской индустрии, структуру туристской отрасли, особенности правовых и хозяйственных отношений между участниками туристской деятельности; понятие, виды и технологии организации деятельности туроператоров, турагентов и контрагентов туристской деятельности, особенности и состав туристского продукта и его составных элементов; особенности организации туристской деятельности в России во внутреннем, въездном и выездном туризме  <b>Умеет:</b> определять необходимую структуру и содержание туристского продукта, использовать международные системы бронирования услуг в туризме, методы и приемы планирования, организации, мотивации и координации деятельности структурных подразделений и отдельных сотрудников объектов туристской индустрии разных типов; осуществления контроля деятельности структурных подразделений объектов туристской сферы  <b>Владеет:</b> навыками и опытом: определения цели и задач управления структурными подразделениями объектов туристской индустрии; использования основных методов и приемов планирования, организации, мотивации и координации деятельности структурных подразделений и отдельных сотрудников объектов туристской индустрии; осуществления контроля деятельности структурных подразделений объектов туристской сферы</p>
	<p><b>Продвинутый (хорошо)</b></p>	<p><b>Знает твердо:</b> организационные основы туристской индустрии, структуру туристской отрасли, особенности правовых и хозяйственных отношений между участниками туристской деятельности; понятие, виды и технологии организации деятельности туроператоров, турагентов и контрагентов туристской деятельности, особенности и состав туристского продукта и его составных элементов; особенности организации туристской деятельности в России во внутреннем, въездном и выездном туризме  <b>Умеет уверенно:</b> определять необходимую структуру и содержание туристского продукта, использовать международные системы бронирования услуг в туризме, методы и приемы планирования, организации, мотивации и координации деятельности структурных</p>

		<p>подразделений и отдельных сотрудников объектов туристской индустрии разных типов; осуществления контроля деятельности структурных подразделений объектов туристской сферы</p> <p><b>Владеет уверенно:</b> навыками и опытом: определения цели и задач управления структурными подразделениями объектов туристской индустрии; использования основных методов и приемов планирования, организации, мотивации и координации деятельности структурных подразделений и отдельных сотрудников объектов туристской индустрии; осуществления контроля деятельности структурных подразделений объектов туристской сферы</p>
	<p><b>Высокий (отлично)</b></p>	<p><b>Имеет сформировавшееся систематические знания:</b> организационных основ туристской индустрии, о структуре туристской отрасли, особенностях правовых и хозяйственных отношений между участниками туристской деятельности; о видах и технологии организации деятельности туроператоров, турагентов и контрагентов туристской деятельности, об особенностях и составе туристского продукта и его составных элементов; об особенностях организации туристской деятельности в России во внутреннем, въездном и выездном туризме</p> <p><b>Имеет сформировавшееся систематическое умение:</b> определять необходимую структуру и содержание туристского продукта, использовать международные системы бронирования услуг в туризме, методы и приемы планирования, организации, мотивации и координации деятельности структурных подразделений и отдельных сотрудников объектов туристской индустрии разных типов; осуществления контроля деятельности структурных подразделений объектов туристской сферы</p> <p><b>Показал сформировавшееся систематическое владение</b> навыками и опытом: определения цели и задач управления структурными подразделениями объектов туристской индустрии; использования основных методов и приемов планирования, организации, мотивации и координации деятельности структурных подразделений и отдельных сотрудников объектов туристской индустрии; осуществления контроля деятельности структурных подразделений объектов туристской сферы</p>

\* Студенты, показавшие уровень усвоения ниже порогового, не допускаются к промежуточной аттестации по дисциплине.

## 2. Описание шкал оценивания

### 2.1 Шкала оценивания на этапе текущего контроля

Форма текущего контроля	Отсутствие усвоения (ниже порогового) *	Пороговый (удовлетворительно)	Продвинутый (хорошо)	Высокий (отлично)
Выполнение реферата	не выполнен*	Цель и задачи реферата достигнуты частично. Актуальность темы реферата определена неубедительно. В реферате выявлены значительные отклонения от требований методических указаний.	Цель и задачи выполнения реферата достигнуты. Актуальность темы реферата подтверждена. Реферат выполнен с незначительными отклонениями от требований методических указаний.	Цель написания реферата достигнута, задачи решены. Актуальность темы исследования корректно и полно обоснована. Реферат выполнен согласно требованиям.
Решение кейсов – ситуационных задач	не выполнены или более 50% заданий решены неправильно*	Решено более 50% заданий, но менее 70%	Решено более 70% заданий, но есть ошибки	все задания решены без ошибок
Решение практических задач	не выполнены или более 50% заданий решены неправильно*	Решено более 50% заданий, но менее 70%	Решено более 70% заданий, но есть ошибки	все задания решены без ошибок
Ответы на контрольные вопросы на семинарах **	в семинарах не участвовал не отвечал, *	активной позиции на семинаре не выражал, отвечал на более 50% заданных вопросов, но менее 70%	активно участвовал в обсуждении, отвечал на более 70% вопросов, но были ошибки	активно участвовал в обсуждении, все ответы на заданные вопросы были верными

\* Студенты, показавшие уровень усвоения ниже порогового, не допускаются к промежуточной аттестации по дисциплине.

\*\* В процессе изучения дисциплины на семинарских занятиях каждому студенту в общей сложности задается от 3 до 5 вопросов.

### 2.2 Шкала оценивания на этапе промежуточной аттестации (в виде итогового теста)

Форма промежуточной аттестации	Отсутствие усвоения (ниже порогового)	Пороговый (удовлетворительно)	Продвинутый (хорошо)	Высокий (отлично)
Выполнение итоговых тестов (не менее 15 вопросов на вариант)	Менее 51%	51-79%	80-90%	91% и более

## 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

### ПРИМЕРНАЯ ТЕМАТИКА ДЛЯ УСТНОГО ОПРОСА:

1. Понятие «проект» и «проектное управление» (понятие, классификация, свойства)
2. Жизненный цикл проекта
3. Системный подход к управлению проектами
4. Отличия проектного Экономикаа от традиционного
5. Развитие проектной деятельности в России и за рубежом
6. Технологии генерации идей проекта
7. Предварительная оценка проектной идеи
8. Тематизация и целеполагание проекта
9. Дизайн-мышление или «Придумай. Сделай. Сломай. Повтори.»
10. Идентификация и анализ стейкхолдеров
11. План управления стейкхолдерами
12. Управление вовлечением стейкхолдеров
13. Контроль вовлечения стейкхолдеров
14. Взаимодействие со стейкхолдерами
15. Гипотеза и способы ее проверки
16. Прототип: как создать и протестировать
17. MVP — минимально жизнеспособный продукт
18. Анализ рынка
19. Источники данных для анализа рынка
20. Паспортизация проекта
21. Визуализация результатов и подготовка презентации проекта.
22. Развитие навыков презентации проекта.
23. Поиск и привлечение инвесторов.
24. Грантовая поддержка проектов.
25. Техники взаимодействия с потенциальными инвесторами

## **ПРИМЕРНЫЕ КЕЙС-ЗАДАЧИ**

### **Кейс-задача 1**

**Для любого из перечисленных ниже проектов:**

1. Разработайте оптимальный жизненный цикл, охарактеризуйте его основные стадии.
2. Определите область применения проекта, наметьте решение основных задач.
3. Сформулируйте миссию и цели проекта. Постройте дерево целей.
4. Определите возможных участников проекта, перечислите их интересы.
5. Составьте эффективную оргструктуру и сформируйте команду.
6. Перечислите внешние и внутренние факторы, которые могут повлиять на проект.

Проекты:

- «Чистый город»
- организация санаторно-курортных зон;
- организация реабилитационного центра для больных алкоголизмом и наркоманией;
- запуск межпланетной станции для высадки человека на Марсе;
- постройка загородного дома;
- организация инновационного производства (производство косметической продукции)
- открытие сети магазинов изотерической продукции;
- реконструкция академического театра;
- возведение пирамиды в современном Египте;
- строительство газопровода в сельской местности.

## **Кейс-задача 2. «Транскаспийский газопровод – новый маршрут к экспортным рынкам»**

Отсутствие выхода к морю является большой проблемой для Туркменистана, поскольку делает невозможным экспорт газа за рубеж. Транскаспийский газопровод (ТСГР) откроет прямой выход в Турцию и на Запад через Азербайджан, в то время как сегодня поставки из этого региона должны осуществляться через Россию и Иран. Цель проекта Транскаспийского газопровода – способствовать созданию в каспийском регионе новой системы транспортировки газа. Газопровод станет элементом, увеличивающим многообразие источников и маршрутов для экспорта каспийского газа в Турцию и Европу. Президенты четырех государств – участники проекта (Грузия, Азербайджан,

Туркменистан и Турция) подписали декларацию в поддержку проекта. Осуществляет эту поддержку правительство США. В реализации проекта принимают участие международные корпорации, в частности Shell и PSTInternational. Стоимость проекта оценивается в 2,5 млрд долларов.

### ***Обоснуйте ответы на вопросы:***

1. К какому типу проектов относится данный проект?
2. Какие факторы подтверждают ваше предположение?

Например, вы начинаете простой проект – хотите отделать несколько комнат в своей квартире. Вы все обдумали и решили перекрасить стены в двух комнатах, покрыв их минимум тремя слоями краски. Согласно расчетам на покупку краски придется потратить 3 тысячи рублей. Если окрашивать стены вручную, потребуется четыре дня. У друга есть краскопульт – с его помощью можно покрасить стены быстрее. Но он не очень хорошо работает, брызгает краской – может пострадать мебель, окна, потолок. И вы решаете обойтись без него.

Решая эти вопросы, вы выполняете несколько операций по управлению проектом:

1. Определили объем работ. Объем работ – все, что входит в проект. В данном случае окраска стен в двух комнатах.
2. Определили качество проекта: было решено нанести три слоя краски. Качество – сложное понятие: чем оно будет измеряться, зависит от целей проекта. Результат проекта можно получить различными способами с различным уровнем качества. Изменение уровня качества влияет на объем работ.
3. Знаете сроки проекта – четыре дня.
4. Знаете стоимость проекта – 3 тысячи рублей.
5. Оценили степень допустимого риска: выбран вариант, сопряженный с низким уровнем риска – покраска вручную.

Все вышеуказанные параметры проекта – объем работ, качество, сроки, стоимость и риски – взаимосвязаны. Изменение объема работ – окраска еще и коридора – увеличит сроки и стоимость проекта. Снизив качество (ограничившись двумя слоями краски) или пойдя на риск и воспользовавшись краскопультом, можно уложиться в срок и не выходить за рамки стоимости проекта, несмотря на то что возрастет объем работ. Потратив больше средств и обратившись к профессионалам, можно улучшить качество и сократить срок. Вариаций великое множество. Бизнес-проекты носят более сложный характер, но и в их основе лежит тот же принцип и те же параметры, варьируя которые вы можете добиться оптимального результата. Такие проекты часто предусматривают ограничения: бюджета, сроков и др.

Рассмотрите параметры проекта и их взаимосвязь на примере (при этом будут выявляться ограничения и допущения проекта).

Параметры	Проект 1. Строительство пяти домов высшей категории	Изменения параметров
Объем работ	Пять домов с четырьмя спальнями, холлом и столовой. Полная внутренняя отделка, коммуникации. Гараж и парковка	Шесть домов
Качество	Материалы высшего качества, экологически чистые	
Сроки	6 месяцев	3 месяца
Стоимость	25 млн.руб.	
Уровень риска	низкий	

Ограничения и допущения определяются простыми вопросами:

1. Нельзя ли в целях экономии снизить качество отделки домов? Нет –это обязательное условие, так как дома высшего класса.
2. Если увеличить объем работ до шести домов, возможно ли добиться нужных результатов в те же сроки? Да, если привлечь дополнительные ресурсы: технику, рабочих, денежные средства.

Если это экономически целесообразно – есть потенциальный покупатель (уровень риска не повысится) – это допустимо.

3. Возможно ли увеличить сроки строительства? Нет – ухудшатся погодные условия и работы будут невозможны. Это ограничение по срокам.

Вспомните любой проект из своей практики и опишите:

1. Какова была цель проекта?
2. Какие результаты работы по проекту были получены?
3. Укажите пять параметров проекта, его ограничения и допущения.
4. Как возможно было изменить соотношение параметров, чтобы получить лучшие результаты?

### Кейс-задача 3.

Вы - руководитель проекта по внедрению программного обеспечения в известной консалтинговой компании. Заказчик проекта важен для вашей организации, и вы стараетесь ему угодить, однако его требования меняются очень часто, и иногда вам кажется, что «он сам не знает, чего хочет». Кроме того, вам никогда раньше не доводилось внедрять именно эту программу, и ее приходится изучать по ходу дела. Вы обладаете определенными методиками внедрения, но постоянно их адаптируете в соответствии с требованиями ситуации.

Вы работаете со своей проектной командой в другом городе и вынуждены жить всей группой в арендуемой квартире. Вы проводите вместе практически двадцать четыре часа в сутки. Но вам кажется, что имидж серьезного и жесткого руководителя требует от вас, чтобы вы немного дистанцировались от своей команды. Вы ездите на работу и с работы на такси, в то время как остальные члены команды добираются на автобусе. В столовой во время обеда вы садитесь отдельно. В нерабочее время вы стараетесь не обсуждать с подчиненными бытовые и семейные проблемы. Всем своим видом вы демонстрируете важность выполняемой задачи и ваш особый статус в проекте.

Когда в очередной раз вы начинаете требовать от членов проектной команды «поработать сверхурочно», чтобы вовремя «закрыть» этап проекта и получить оплату от заказчика, двое из трех ваших подчиненных не сговариваясь кладут на ваш стол заявления об увольнении.

Как проявились лидерские функции в поведении менеджера? Какая ориентация лидера - на производственную задачу или на подчиненных - преобладает?

#### **Кейс-задача 4.**

Постройте диаграмму Гантта по имеющимся данным о проекте проведения маркетингового исследования путем опроса потенциальных потребителей:

- 1) доработка анкеты – 2 дня;
- 2) пилотное исследование – 2 дня;
- 3) тиражирование анкет – 1 день;
- 4) инструктаж персонала – 2 дня;
- 5) сбор информации (проведение опроса) – 10 дней;
- 6) контроль качества входной информации – 10 дней;
- 7) обработка информации – 9 дней;
- 8) логический контроль базы данных – 2 дня.

Между этапами реализации проекта имеются следующие зависимости:

- Доработка анкеты необходима в процессе проведения апробации (предварительного опроса), поэтому этапы 1 и 2 могут проводиться одновременно.
- Тиражирование анкет и инструктаж персонала могут быть начаты на второй день пилотных (пробных) опросов.
- Этапы 6 и 7 начинаются на следующий день после начала предыдущего этапа. – Логический контроль базы данных может быть начат в последний день обработки информации.

#### **ПРИМЕРНАЯ ТЕМАТИКА РЕФЕРАТОВ:**

1. Понятие и классификация ограничений проекта.
2. Жизненный цикл экономического проекта.
3. Жизненный цикл организационного проекта.
4. Жизненный цикл инвестиционного проекта.
5. Жизненный цикл социального проекта.
6. Командные и функциональные роли.
7. Общие требования к проектной команде и формализация ее деятельности.
8. Типы руководителей проекта и способы руководства.
9. Особенности мотивации участников проектной деятельности.
10. Формирование авторитета руководителя, способы его повышения. Действия, подрывающие авторитет.
11. Влияние на членов команды и манипулирование.
12. Области эффективного применения различных организационных структур в проектном управлении.
13. Необходимость командной работы при осуществлении проекта.
14. Ролевые обязательства при планировании проекта.
15. Предпроектная подготовка и определение предметной области проекта.
16. Инструментарий контроля: области эффективного применения.
17. Оценка эффективности контрольных мероприятий.
18. Формулирование цели, задач и результатов стадии завершения проекта.
19. Порядок подготовки архива ключевых результатов проекта.
20. Порядок и методики проведения анализа результатов проекта.

#### **ПРИМЕРНЫЕ ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ:**

**Задание 1.** К какому виду проектов вы бы отнесли:

- 1) проект перестройки системы высшего образования в России;
- 2) запуск межпланетной станции для высадки человека на Марсе;

3) проект строительства пирамид в Древнем Египте;

4) постройку дачного дома.

**Задание 2.** 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? Если да – почему? Если нет – какие ограничивающие факторы следует ввести в данные утверждения?

**Задание 3.** Рассмотрите конкретный пример реализации какого-либо проекта. Выявите наличие признаков проекта. Определите подсистемы управления данного проекта. Какие функциональные области задействованы в ходе реализации проекта? На каком этапе на данный момент находится жизненный цикл данного проекта? Определите потенциальную полезность этого проекта для реализующей его организации.

**Задание 4.** Предприятие реализует проект на протяжении 50 недель. Необходимый объем ресурса в ходе реализации проекта составит 8 200 м. На предприятии ресурс расходуется равномерно, и требуется резервный запас, равный 150 м. Рассчитайте точку заказа данного ресурса.

### **ПРИМЕРНЫЙ ПЕРЕЧЕНЬ ВОПРОСОВ ДЛЯ ТЕКУЩЕЙ АТТЕСТАЦИИ**

1. Понятия «проект» и «управление проектами»
2. Отличительные особенности проектного управления
3. Типология проектов
4. Системный подход к управлению проектами
5. Цели проекта
6. Требования к проекту
7. Участники проекта
8. Жизненный цикл проекта
9. Структура проекта
10. Содержание проектного планирования.
11. Принципы планирования проекта.
12. Структура разбиения работ.
13. Планирование проекта по временным параметрам.
14. Методы сетевого планирования проекта.
15. Организация работ по планированию проекта.
16. Организационно-правовые формы предприятий
17. Договорное регулирование проектной деятельности
18. Договоры коммерческой концессии и франчайзинга
19. Персонал в проекте
20. Мотивация персонала в проекте
21. Запуск проекта
22. Миссия проекта
23. Виды мотивации
24. Демотивирующие факторы
25. Грамотное завершение проекта
26. Роль коммуникаций в управлении проектом
27. Коммуникационные технологии
28. Управление ожиданиями стейкхолдеров проекта
29. Конфликты и их разрешение
30. Контроль при реализации проекта
31. Мониторинг проекта
32. Управление изменениями проекта

33. Управление конфигурацией проекта
34. Понятие риска и неопределенности
35. Классификация проектных рисков
36. Система управления проектными рисками
37. Методы управления рисками
38. Эффекты и индикаторы успешности реализации проекта. Эффективность реализации проекта и ее виды
39. Оценка экономической эффективности проекта: общие подходы
40. Основные методы инвестиционных расчетов
41. Понятие и классификация ограничений проекта.
42. Жизненный цикл экономического проекта.
43. Особенности целеполагания проекта.
44. Формирование стратегии реализации проекта.
45. Методика разработки дерева ресурсов.
46. Оценка эффективности контрольных мероприятий.
47. Формулирование цели, задач и результатов стадии завершения проекта.
48. Виртуальный проектный офис: преимущества и недостатки.
49. Разработка стандарта по управлению проектами.
50. Актуальные проблемы внедрения проектного управления в организацию.

**Комплект оценочных материалов по дисциплине «Управление проектами в туристской деятельности»**

Задания закрытого типа – 2 мин. на ответ, задания открытого типа – 5 мин. на ответ

№ п/п	Задание	Варианты ответов	Верный ответ или № верного ответа	Формируемая компетенция
<b>Задания закрытого типа</b>				
1.	Что из перечисленного НЕ относится к основным характеристикам туристского проекта?	а) Ограниченность во времени б) Наличие уникального результата или услуги в) Повторяемость и стандартизация процессов г) Ограниченность ресурсов	в) Повторяемость и стандартизация процессов	ОПК-2
2.	Какая из перечисленных структур НЕ является типом организационной структуры управления туристским проектом?	а) Функциональная структура б) Проектная структура в) Матричная структура г) Линейно-регламентная структура	г) Линейно-регламентная структура	ОПК-2
3.	Что представляет собой «дерево целей» в управлении туристским проектом?	а) Перечень всех сотрудников проектной команды с указанием их должностных обязанностей б) Иерархическая модель, отражающая взаимосвязь целей проекта от общей к частным в) График движения денежных средств по этапам проекта г) Схема распределения рисков между участниками проекта	б) Иерархическая модель, отражающая взаимосвязь целей проекта от общей к частным	ОПК-2
4.	Какой из перечисленных методов относится к способам снижения рисков туристского проекта?	а) Увеличение длительности проекта без изменения содержания б) Передача риска (например, через страхование или аутсорсинг) в) Полное игнорирование маловероятных рисков г) Сокращение бюджета проекта для повышения финансовой устойчивости	б) Передача риска (например, через страхование или аутсорсинг)	ОПК-2
<b>Задания открытого типа</b>				
№ п/п	Вопрос	Ответ (составлен в виде предложения)		Формируемая компетенция
1.	Назовите четыре основные характеристики туристского проекта как объекта управления.	ограниченность во времени, ограниченность ресурсов, уникальность результата, необратимость		ОПК-2
2.	Какой термин обозначает совокупность проектов, программ и других работ, объединённых для	портфель проектов		ОПК-2

	достижения стратегических целей организации в сфере туризма?		
3.	Укажите пять групп процессов управления туристским проектом согласно системному подходу.	инициация, планирование, исполнение, мониторинг и контроль, завершение	ОПК-2
4.	Назовите три типа организационных структур управления туристским проектом.	функциональная, проектная, матричная	ОПК-2
5.	Какой инструмент планирования используется для декомпозиции целей туристского проекта от общей цели к конкретным задачам и работам?	дерево целей / структура распределения работ (СРР / WBS)	ОПК-2
6.	Укажите четыре вида ресурсов, необходимых для реализации туристского проекта.	трудовые, материально-технические, финансовые, информационные	ОПК-2
7.	Какой метод оценки рисков туристского проекта представляет собой графическую модель, отражающую последовательность принятия решений и возможные исходы с указанием их вероятностей?	дерево решений	ОПК-2
8.	Назовите четыре ключевых аспекта качества туристского проекта.	качество продукта/услуги, качество процессов, качество управления, качество удовлетворённости клиента	ОПК-2
9.	Какой термин обозначает совокупность взаимосвязанных проектов, управляемых координированно для получения выгод, недостижимых при раздельном управлении?	программа проектов	ОПК-2
10.	Укажите три группы процессов управления качеством туристского проекта.	обеспечение качества, планирование качества, контроль качества	ОПК-2
11.	Назовите основные фазы жизненного цикла туристского проекта в четырёхфазной структуре.	инициация (зачатие), планирование, реализация (исполнение), завершение	ОПК-2