

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Костровец Лариса Борисовна  
Должность: директор  
Дата подписания: 18.05.2026 19:27:48  
Уникальный программный ключ:  
6882606104c36dbde41c4ab93a65382136a292d6

Приложение 4  
к образовательной программе

## **РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

### **Б1.В.08 Проектный менеджмент в индустрии гостеприимства**

(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

#### **38.04.02 Менеджмент**

(код, наименование направления подготовки/специальности)

#### **Менеджмент туризма и гостиничного бизнеса**

(наименование образовательной программы)

#### **Магистр**

(квалификация)

#### **Очная**

(форма обучения)

Год набора – 2026

Донецк

**Автор-составитель РПД:**

Овчаренко Людмила Александровна, д-р экон. наук, доцент, заведующий кафедрой туризма

**Заведующий кафедрой:**

Овчаренко Людмила Александровна, д-р экон. наук, доцент, заведующий кафедрой туризма

Рабочая программа дисциплины Б1.В.08 «Проектный менеджмент в индустрии гостеприимства» одобрена на заседании кафедры туризма Донецкого филиала РАНХиГС.

протокол № 5 от «19» февраля 2026 г.

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы .....	4
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы .....	5
3. Содержание и структура дисциплины .....	6
3.1. Структура дисциплины .....	6
3.2. Содержание дисциплины .....	8
4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии их оценивания .....	11
4.4. Типы заданий, сценарии выполнения, критерии оценивания .....	13
4.5. Общая шкала оценивания результатов текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся .....	15
5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам .....	15
5.2. Типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся (вне контрольных точек) .....	15
5.3. Типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся (контрольные точки) .....	28
5.4. Описание дополнительных материалов и оборудования, необходимых для выполнения проверочных заданий .....	34
6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине .....	34
6.1. Промежуточная аттестация по дисциплине .....	34
6.2. Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации .....	34
6.3. Критерии и шкала оценивания .....	36
6.4. Описание дополнительных материалов и оборудования, необходимых для выполнения проверочных заданий .....	39
7. Методические материалы по освоению дисциплины .....	39
8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет .....	40
8.1. Основная литература .....	40
9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы .....	42

# 1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Дисциплина Б1.В.08 «Проектный менеджмент в индустрии гостеприимства» обеспечивает формирование у обучающихся следующих универсальных, общепрофессиональных и профессиональных компетенций

ОТФ/ТФ и реквизиты ПС (при наличии)	Код компетенции	Наименование компетенции	Код индикатора достижения компетенций	Наименование индикатора достижения компетенций	Образовательный результат
Д/03.8 Внедрение инновационных технологий и изменений в управлении деятельностью сети гостиниц D. Стратегическое управление развитием сети гостиниц 33.007 «Руководитель/управляющий гостиничного комплекса/сети гостиниц», утв. приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 7 мая 2015 г. № 282н	ПК 2	Способен внедрять инновационные технологии и изменения в управлении деятельностью сети гостиниц	ПК 2.2	Управляет разработкой и внедрением инновационных технологий в деятельность предприятий, входящих в гостиничную сеть	ПК-2.2. 3-2. <b>Знает</b> основы риск-менеджмента, управления проектами и изменениями У-2. <b>Умеет</b> находить и оценивать новые рыночные возможности, формулировать бизнес-идеи, способствующие развитию гостиничной сети
			ПК 2.3	Планирует и управляет внедрением изменений в развитии гостиничной сети	ПК-2.3. 3-3. <b>Знает</b> теории конфликтологии и психологии делового общения У-3. <b>Умеет</b> разрабатывать и реализовывать проекты по повышению конкурентоспособности гостиничной сети

## **2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы**

Общий объем дисциплины: 4 з.е., 144 академических часов.

Объем академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся:

- 20 часов лекционных занятий;
- 24 часов практических занятий;
- 71 час самостоятельной работы;
- 2 часа консультация перед экзаменом;
- 9 часов контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий;
- 18 часов самостоятельная работа на подготовку к экзамену.

Дисциплина Б1.В.08 «Проектный менеджмент в индустрии гостеприимства» изучается в 4 семестре.

Форма промежуточной аттестации – экзамен.

### 3. Содержание и структура дисциплины

#### 3.1. Структура дисциплины

№ п/п	Наименование тем и (или) разделов	Всего	Объем дисциплины, академических часов											Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации*	
			Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий							Самостоятельная работа					
			Период теоретического обучения				Период промежуточной аттестации			Конт- роль	СРкр	СРэк	СР		
			Занятие лекционного типа		Занятие семинарского типа		ИК	КСР	КЭ						Каттэк
Л	ВЛ	ЛР	ПЗ												
<i>РАЗДЕЛ 1. Основы проектного менеджмента в индустрии гостеприимства</i>															
Тема 1.1	Понятие, виды и особенности проектов в гостиничном бизнесе	11	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	7	УО, Д
Тема 1.2	Инициация проекта в гостиничной сети: обоснование, цели, устав	11	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	7	УО, Д
Тема 1.3.	Планирование проекта: структура работ, ресурсы, бюджет, риски	11	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	7	УО, Д
Тема 1.4.	Организация исполнения и контроль проекта в гостиничной сети	11	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	7	УО, Д
Тема 1.5.	Управление разработкой и внедрением инновационных технологий в гостиничной сети	11	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	7	УО, Д, КТ1
<i>РАЗДЕЛ 2. Управление проектами внедрения изменений в гостиничной сети</i>															
Тема 2.1	Планирование и управление внедрением изменений в развитии гостиничной сети	11	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	7	УО, Д
Тема 2.2	Управление заинтересованными сторонами и коммуникациями в проектах гостиничной сети	11	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	7	УО, Д
Тема 2.3	Завершение проекта и оценка эффективности в гостиничном бизнесе	11	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	7	УО, Д

№ п/п	Наименование тем и (или) разделов	Все-го	Объем дисциплины, академических часов												Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации*	
			Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий									Самостоятельная работа				
			Период теоретического обучения						Период промежуточной аттестации							
			Занятие лекционного типа		Занятие семинарского типа		ИК	КСР	КЭ	Каттэк	Конт-роль	СРкр	СРэк	СР		
			Л	ВЛ	ЛР	ПЗ										
Тема 2.4	Применение гибких методологий в управлении проектами гостиничной сети	14	2	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	0	8	УО, Д
Тема 2.5	Типовые проекты в гостиничном бизнесе: кейсы и лучшие практики	13	2	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	0	7	УО, Д, РЗ, КТ2
Промежуточная аттестация		29	0	0	0	0	0	0	2	9	0	0	18		<b>экзамен</b>	
<b>Итого</b>		<b>144</b>	<b>20</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>24</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>9</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>18</b>	<b>71</b>		

Используемые сокращения:

Л – лекции - занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации обучающимся педагогическими работниками организации.

ВЛ – видео лекции.

ЛР – лабораторные работы.

ПЗ – практические занятия (за исключением лабораторных работ).

ИК – индивидуальные консультации.

КСР – контроль самостоятельной работы.

КЭ – консультации перед экзаменом.

Каттэк – контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий.

Контроль – контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий для заочной формы обучения

СРкр – самостоятельная работа на подготовку курсовой работы/ курсового проекта.

СРэк – самостоятельная работа на подготовку к экзамену.

СР – самостоятельная работа в семестре на подготовку к учебным занятиям

### 3.2. Содержание дисциплины

## **РАЗДЕЛ 1. Основы проектного менеджмента в индустрии гостеприимства**

### **Тема 1.1. Понятие, виды и особенности проектов в гостиничном бизнесе (ПК-2.2, ПК-2.3)**

Понятие проекта и проектного менеджмента. Классификация проектов в индустрии гостеприимства (инвестиционные, инновационные, организационные, маркетинговые, IT-проекты). Особенности проектов в гостиничном бизнесе: высокая капиталоемкость, длительные сроки окупаемости, зависимость от внешней среды (сезонность, туристические потоки), сложность прогнозирования. Жизненный цикл проекта в гостиничной сфере. Роль проектного менеджера в гостиничной сети.

### **Тема 1.2. Инициация проекта в гостиничной сети: обоснование, цели, устав (ПК-2.2, ПК-2.3)**

Этап инициации проекта: сбор исходных данных, анализ потребностей, формулировка бизнес-идеи. Разработка бизнес-кейса (обоснование целесообразности) проекта. Постановка целей проекта в соответствии с принципом SMART. Определение ключевых показателей эффективности (KPI) проекта. Разработка устава проекта: цели, задачи, границы, ключевые участники, бюджет, сроки, критерии успеха. Бизнес-план проекта в гостиничном бизнесе. Примеры уставов проектов для гостиничных сетей.

### **Тема 1.3. Планирование проекта: структура работ, ресурсы, бюджет, риски (ПК-2.2, ПК-2.3)**

Разработка иерархической структуры работ для гостиничного проекта. Определение состава, последовательности и длительности работ. Построение сетевого графика и диаграммы Ганта. Планирование ресурсов (материальных, трудовых, финансовых, информационных). Разработка бюджета проекта: прямые и косвенные затраты, резервирование средств. Идентификация и анализ рисков проекта в гостиничном бизнесе. Разработка плана управления рисками.

Тема 1.4. Организация исполнения и контроль проекта в гостиничной сети.

Формирование проектной команды и распределение ролей (матрица ответственности RACI). Управление коммуникациями в проекте. Мониторинг и контроль выполнения работ: контроль сроков, бюджета, качества. Методы управления отклонениями. Управление изменениями в проекте. Сбор и анализ отчетности по проекту. Применение информационных систем для управления проектами (MS Project, Jira, Trello, Asana).

### **Тема 1.5. Управление разработкой и внедрением инновационных технологий в гостиничной сети (ПК-2.2)**

Этапы управления проектами по разработке и внедрению инновационных технологий в гостиничную сеть (инициация, планирование, реализация, контроль, завершение), классификацию инновационных технологий для гостиничного бизнеса (системы управления гостиничным фондом (PMS), системы управления доходами, бесконтактные технологии (мобильный заезд, цифровой ключ), интернет вещей (IoT), чат-боты и искусственный интеллект), методы выбора и оценки поставщиков инновационных решений (тендеры, анализ рынка, оценка совместимости с существующими системами), технологии управления изменениями при внедрении инноваций (преодоление сопротивления персонала, обучение сотрудников, коммуникационная поддержка).

## **РАЗДЕЛ 2. Управление проектами внедрения изменений в гостиничной сети**

### **Тема 2.1. Планирование и управление внедрением изменений в развитии гостиничной сети (ПК-2.3)**

Методологию управления проектами для планирования и внедрения изменений в гостиничной сети (каскадная (Waterfall), гибкая (Agile, Scrum), гибридная модели), этапы жизненного цикла проекта внедрения изменений (инициация, планирование, реализация, мониторинг и контроль, завершение), методы анализа заинтересованных сторон, технологии управления рисками при внедрении изменений (идентификация, оценка, реагирование), способы

коммуникации с персоналом и управления сопротивлением изменениям, методы оценки эффективности внедренных изменений.

## **Тема 2.2. Управление заинтересованными сторонами и коммуникациями в проектах гостиничной сети (ПК-2.2, ПК-2.3)**

Анализ стейкхолдеров проекта в гостиничном бизнесе: собственники, управляющие, персонал, гости, поставщики, партнеры, контролирующие органы. Планирование взаимодействия с заинтересованными сторонами. Разработка плана коммуникаций проекта: каналы, частота, форматы, ответственные. Управление конфликтами в проекте. Инструменты для управления коммуникациями (CRM-системы, мессенджеры, проектные порталы).

## **Тема 2.3. Завершение проекта и оценка эффективности в гостиничном бизнесе (ПК-2.2, ПК-2.3)**

Этап завершения проекта: приемка результатов, закрытие договоров, расформирование команды. Составление отчета о реализации проекта. Оценка эффективности проекта: экономическая (ROI, NPV, срок окупаемости) и неэкономическая (рост качества обслуживания, удовлетворенность гостей, лояльность). Анализ отклонений и извлеченных уроков. Постпроектный аудит в гостиничной сети. Документирование результатов и архивирование проектных материалов.

## **Тема 2.4. Применение гибких методологий в управлении проектами гостиничной сети (ПК-2.2, ПК-2.3)**

Особенности применения гибких методологий в гостиничном бизнесе. Принципы Agile-манифеста. Scrum-процесс: роли (Product Owner, Scrum Master, команда), артефакты (Product Backlog, Sprint Backlog), события (Sprint Planning, Daily Scrum, Sprint Review, Retrospective). Управление проектами внедрения IT-решений в гостинице с использованием Scrum. Практика работы с проектными досками (Trello, Jira). Адаптация Agile для не-IT проектов в гостеприимстве.

## **Тема 2.5. Типовые проекты в гостиничном бизнесе: кейсы и лучшие практики (ПК-2.2, ПК-2.3)**

Анализ типовых проектов: открытие нового отеля в сети, реконструкция и реновация существующего отеля, внедрение системы управления доходами, автоматизация процессов Front Office и Housekeeping, запуск программы лояльности, цифровая трансформация гостиницы. Разбор успешных кейсов российских и международных гостиничных сетей. Ошибки и неудачи в управлении проектами в гостиничном бизнесе. Разработка рекомендаций по управлению аналогичными проектами.

#### **4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии их оценивания**

4.1. Оценочные материалы по дисциплине Б1.В.08 «Проектный менеджмент в индустрии гостеприимства» входят в состав оценочных материалов по образовательной программе. Совокупность оценочных материалов по всем дисциплинам (модулям) образовательной программы составляет фонд оценочных средств (далее – ФОС). ФОС используется при проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с целью оценивания достижения обучающимися планируемых результатов обучения.

4.2. ФОС разработан как комплекс проверочных заданий различного типа и уровня сложности, включает критерии и шкалы оценивания, а также «ключи» правильных ответов. ФОС формируется как отдельный документ и хранится в электронном виде, доступ к ФОС предоставлен ограниченному кругу лиц.

4.3. Для самостоятельной работы обучающихся при подготовке к текущему контролю успеваемости и промежуточной аттестации в рабочих программах дисциплин размещены типовые проверочные задания, которые можно условно разделить на задания закрытого, комбинированного и открытого типов.

Задания закрытого типа – это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных.

Задания комбинированного типа – это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных и обосновать свой выбор.

Задания открытого типа – это задания, в которых на каждый вопрос должен быть предложен развернутый обоснованный ответ. В зависимости от типа задания рекомендованы определенная последовательность выполнения и система оценивания выполнения заданий.

#### 4.4. Типы заданий, сценарии выполнения, критерии оценивания

Тип задания	Инструкция	Сценарии выполнения	Критерии оценивания
Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильный ответ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.</li> <li>2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.</li> <li>3. Выбрать один верный ответ.</li> <li>4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В).</li> </ol>	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква
Задание закрытого типа на установление соответствия	Прочитайте текст и установите соответствие	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов.</li> <li>2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.; список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д.</li> <li>3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов.</li> <li>4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4).</li> </ol>	Ответ считается верным, если правильно указаны цифры или буквы
Задание закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильные ответы	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.</li> <li>2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.</li> <li>3. Выбрать несколько правильных ответов.</li> <li>4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А Г).</li> </ol>	Ответ считается верным, если правильно установлены все соответствия (позиции из одного столбца верно сопоставлены с позициями другого)
Задание закрытого типа на установление последовательности	Прочитайте текст и установите последовательность	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.</li> <li>2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.</li> <li>3. Построить верную последовательность из предложенных элементов.</li> <li>4. Записать буквы/цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности (например, БАВ или 135).</li> </ol>	Ответ считается верным, если правильно указана вся последовательность цифр

Тип задания	Инструкция	Сценарии выполнения	Критерии оценивания
Задание закрытого типа на установление последовательности	Прочитайте текст и установите последовательность	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.</li> <li>2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.</li> <li>3. Построить верную последовательность из предложенных элементов.</li> <li>4. Записать буквы/цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности (например, БА или 135).</li> </ol>	<p>Ответ считается верным, если правильно указана вся последовательность цифр</p>
Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснованием выбора	Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.</li> <li>2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.</li> <li>3. Выбрать один верный ответ.</li> <li>4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа.</li> <li>5. Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа (например, 4 текст обоснования).</li> </ol>	<p>Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква и приведены корректные аргументы, используемые при выборе ответа</p>
Задание открытого типа с развернутым ответом	Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса.</li> <li>2. Продумать логику и полноту ответа.</li> <li>3. Записать ответ, используя четкие компактные формулировки.</li> <li>4. В случае расчетной задачи, записать решение и ответ</li> </ol>	<p>Ответ считается верным:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Отсутствие фактических ошибок.</li> <li>2. Раскрытие объема используемых понятий (полнота ответа).</li> <li>3. Обоснованность ответа (наличие аргументов).</li> <li>4. Логическая последовательность излагаемого материала.</li> </ol>

#### 4.5. Общая шкала оценивания результатов текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся

Итоговая балльная оценка	Традиционная система	Бинарная система	ECTS	
			Для традиционной системы	Для бинарной системы
90 – 100	Отлично	Зачтено	A	P/ Passed
80 – 89	Хорошо		B	P/ Passed
75 – 79			C	P/ Passed
70 – 74			D	P/ Passed
60 – 69	Удовлетворительно		E	P/ Passed
0 – 59	Неудовлетворительно	Не зачтено	F	F/Failed

Соотношение баллов за текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию, а также повторную промежуточную аттестацию:

Максимальная сумма баллов за текущий контроль успеваемости	Максимальная сумма баллов за промежуточную аттестацию	Максимальная итоговая балльная оценка ((ст.1+ст.2)/2)	Максимальная сумма баллов за повторную промежуточную аттестацию ((ст.1+ст.2)/2)
100 баллов	100 баллов	100 баллов	100 баллов

### 5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам

5.1. В ходе реализации дисциплины Б1.В.08 «Проектный менеджмент в индустрии гостеприимства» используются следующие формы текущего контроля успеваемости обучающихся (в том числе, задания к контрольным точкам): устный опрос, доклад, аудирование, тестирование, контрольная точка.

5.2. Типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся (вне контрольных точек).

#### РАЗДЕЛ 1. Основы проектного менеджмента в индустрии гостеприимства

**Тема 1.1. Понятие, виды и особенности проектов в гостиничном бизнесе (ПК-2.2, ПК-2.3)**

### Вопросы для опроса:

Что понимается под проектом и проектным менеджментом в индустрии гостеприимства?

Какие виды проектов реализуются в гостиничном бизнесе (инвестиционные, инновационные, организационные, маркетинговые, IT-проекты)?

Каковы особенности проектов в гостиничном бизнесе по сравнению с проектами в других отраслях?

Что такое жизненный цикл проекта в гостиничной сфере, и какие этапы он включает?

Как сезонность и туристические потоки влияют на реализацию проектов в гостеприимстве?

Каковы основные причины высокой капиталоемкости и длительных сроков окупаемости проектов в гостиничном бизнесе?

Какова роль проектного менеджера в гостиничной сети?

### Темы докладов:

Сравнительный анализ проектного менеджмента в гостиничном бизнесе и других отраслях сферы услуг.

Влияние внешней среды (сезонность, пандемии, геополитические кризисы) на управление проектами в гостеприимстве.

Типичные ошибки при реализации проектов в гостиничном бизнесе: анализ кейсов.

**Тема 1.2. Инициация проекта в гостиничной сети: обоснование, цели, устав.**

### Вопросы для опроса:

Что включает этап инициации проекта в гостиничной сети?

Что такое бизнес-кейс проекта, и для каких целей он разрабатывается?

Каковы принципы постановки целей проекта (SMART)?

Что такое ключевые показатели эффективности (KPI) проекта, и как они определяются?

Каковы структура и содержание устава проекта?

Что входит в бизнес-план проекта в гостиничном бизнесе?

Какие разделы обязательно должны присутствовать в уставе проекта для гостиничной сети?

Типовое ситуационное задание

Гостиничная сеть планирует запуск нового отеля на 120 номеров в бизнес-сегменте. Инвестиции в проект – 250 млн руб. Прогнозируемый срок окупаемости – 5 лет.

Задание:

Сформулировать цель проекта в соответствии с принципом SMART.

Определить 3 ключевых показателя эффективности (KPI) проекта.

Разработать структуру устава проекта (не менее 5 разделов).

Перечислить ключевые риски проекта и предложить способы их минимизации.

Темы докладов:

Принцип SMART в постановке целей проектов гостиничного бизнеса.

Бизнес-план проекта в гостиничной сфере: структура и содержание.

Ключевые показатели эффективности (KPI) инвестиционных проектов в гостеприимстве.

**Тема 1.3. Планирование проекта: структура работ, ресурсы, бюджет, риски (ПК-2.2, ПК-2.3)**

Вопросы для опроса:

Что такое иерархическая структура работ (WBS), и как она разрабатывается для гостиничного проекта?

Как определяются состав, последовательность и длительность работ в проекте?

Что такое сетевой график и диаграмма Ганта, и для чего они используются?

Как осуществляется планирование ресурсов (материальных, трудовых, финансовых, информационных) в проекте?

Как разрабатывается бюджет проекта (прямые и косвенные затраты, резервирование средств)?

Какие методы идентификации и анализа рисков используются в проектном менеджменте?

Как разрабатывается план управления рисками проекта?

#### Типовое ситуационное задание

Проект внедрения системы управления доходами (Revenue Management) в гостинице на 100 номеров включает следующие работы (длительность в днях, зависимости):

Анализ текущих процессов (3 дня) – начало

Выбор поставщика (10 дней) – после А

Покупка ПО (2 дня) – после Б

Настройка системы (7 дней) – после В

Обучение персонала (5 дней) – после Г

Пилотная эксплуатация (14 дней) – после Д

Запуск в промышленную эксплуатацию (1 день) – после Е

Задание:

Построить диаграмму Ганта для проекта (в табличной форме).

Определить критический путь проекта.

Рассчитать минимальную длительность проекта.

Определить резервы времени для некритических работ.

#### Темы докладов:

Иерархическая структура работ (WBS) для типовых проектов в гостиничном бизнесе.

Диаграмма Ганта как инструмент планирования проектов в гостеприимстве.

Управление рисками в проектах гостиничной сети: методы и инструменты.

**Тема 1.4. Организация исполнения и контроль проекта в гостиничной сети (ПК-2.2, ПК-2.3)**

#### Вопросы для опроса:

Как формируется проектная команда, и как распределяются роли в проекте?

Что такое матрица ответственности RACI, и как она применяется в проектах?

Как осуществляется управление коммуникациями в проекте?

Какие методы мониторинга и контроля выполнения работ используются в проектном менеджменте?

Как управлять отклонениями в проекте (по срокам, бюджету, качеству)?

Как управлять изменениями в проекте?

Какие информационные системы применяются для управления проектами (MS Project, Jira, Trello, Asana)?

#### Типовое ситуационное задание

В проекте внедрения CRM-системы в гостиничной сети по истечении 2 месяцев выявлено отклонение: освоено 30% бюджета при плановых 25%, выполнено 35% работ при плановых 40%.

Задание:

Рассчитать отклонение по срокам и бюджету (в %).

Оценить текущее состояние проекта (отставание/опережение по срокам, экономия/перерасход бюджета).

Определить возможные причины отклонений.

Предложить корректирующие действия.

#### Темы докладов:

Матрица ответственности RACI в управлении проектами гостиничной сети.

Управление коммуникациями в проектах гостиничного бизнеса: каналы, форматы, инструменты.

Информационные системы управления проектами для гостиничных сетей: обзор и сравнение.

**Тема 1.5. Управление разработкой и внедрением инновационных технологий в гостиничной сети (ПК-2.2)**

#### Вопросы для опроса:

Каковы основные этапы управления проектами по разработке и внедрению инновационных технологий в гостиничной сети?

Какие инновационные технологии для гостиничного бизнеса вы знаете (PMS, Revenue Management, бесконтактные технологии, IoT, чат-боты, ИИ)?

Какие методы выбора и оценки поставщиков инновационных решений существуют?

Как осуществляется интеграция новых цифровых решений с существующими информационными системами гостиничной сети?

Какие технологии управления изменениями применяются при внедрении инноваций для преодоления сопротивления персонала?

Как организовать обучение персонала работе с новыми цифровыми инструментами?

Как организовать пилотную эксплуатацию и тестирование инновационной технологии?

#### Типовое ситуационное задание

Гостиничная сеть из 3 отелей приняла решение о внедрении системы бесконтактного заселения (мобильный check-in и цифровой ключ). Бюджет проекта – 1 800 000 руб., срок – 3 месяца.

Задание:

Разработать план-график внедрения (этапы, сроки, ответственные, ключевые вехи).

Определить критерии выбора поставщика системы (не менее 5 критериев).

Разработать план обучения персонала для работы с новой системой.

Определить возможные риски внедрения и способы их минимизации.

#### Темы докладов:

Инновационные технологии в гостиничном бизнесе: обзор и перспективы внедрения.

Критерии выбора поставщиков инновационных решений для гостиничной сети.

Управление сопротивлением персонала при внедрении инновационных технологий в гостинице.

**РАЗДЕЛ 2. Управление проектами внедрения изменений в гостиничной сети**

## **Тема 2.1. Планирование и управление внедрением изменений в развитии гостиничной сети (ПК-2.3).**

### Вопросы для опроса:

Какие методологии управления проектами (каскадная, Agile, Scrum, гибридная) применяются в гостиничном бизнесе?

Каковы этапы жизненного цикла проекта внедрения изменений?

Что такое анализ заинтересованных сторон (Stakeholder Analysis), и как он проводится?

Какие технологии управления рисками используются при внедрении изменений?

Какие модели управления изменениями (К. Левина, Дж. Коттера) применяются для преодоления сопротивления персонала?

Как оценить эффективность внедренных изменений?

Какие ключевые показатели эффективности (ADR, RevPAR, загрузка, NPS) используются для оценки внедренных изменений?

### Типовое ситуационное задание

Гостиничная сеть приняла решение о внедрении системы управления доходами (Revenue Management) во всех 5 отелях сети. Проект рассчитан на 6 месяцев, бюджет – 2 500 000 руб.

Задание:

Разработать проектный план внедрения изменений (этапы, сроки, ответственные, KPI).

Провести анализ заинтересованных сторон (Stakeholder Analysis) – выделить не менее 4 групп с оценкой влияния и интересов.

Идентифицировать не менее 3 рисков проекта и предложить меры реагирования.

Разработать план коммуникаций с персоналом по преодолению сопротивления изменениям.

### Темы докладов:

Сравнительный анализ методологий управления проектами (Waterfall, Agile, Scrum) для гостиничного бизнеса.

Модели управления изменениями К. Левина и Дж. Коттера: применение в гостиничной сети.

Ключевые показатели эффективности (KPI) для оценки успеха проектов изменений в гостеприимстве.

## **Тема 2.2. Управление заинтересованными сторонами и коммуникациями в проектах гостиничной сети (ПК-2.2, ПК-2.3)**

### Вопросы для опроса:

Какие группы заинтересованных сторон (стейкхолдеров) участвуют в проектах гостиничной сети?

Как проводится анализ стейкхолдеров (выявление, оценка влияния и интересов)?

Как планируется взаимодействие с заинтересованными сторонами?

Как разрабатывается план коммуникаций проекта (каналы, частота, форматы, ответственные)?

Какие методы управления конфликтами в проекте наиболее эффективны?

Какие инструменты для управления коммуникациями используются в проектах (CRM-системы, мессенджеры, проектные порталы)?

### Типовое ситуационное задание

В проекте внедрения новой PMS-системы в гостиничной сети заинтересованы: собственники, управляющие отелей, IT-отдел, сотрудники Front Office, сотрудники Housekeeping, гости.

Задание:

Провести анализ заинтересованных сторон (матрица «влияние – интерес») для каждой группы.

Определить стратегию взаимодействия для каждой группы.

Разработать план коммуникаций на период внедрения (не менее 4 мероприятий).

Предложить способы управления конфликтами между заинтересованными сторонами.

### Темы докладов:

Управление заинтересованными сторонами в проектах гостиничной сети: методы и инструменты.

План коммуникаций проекта в гостиничном бизнесе: структура и содержание.

Управление конфликтами в проектах внедрения изменений в гостиничной сети.

### **Тема 2.3. Завершение проекта и оценка эффективности в гостиничном бизнесе (ПК-2.2, ПК-2.3)**

#### Вопросы для опроса:

Что включает этап завершения проекта в гостиничном бизнесе?

Как осуществляется приемка результатов проекта?

Как составляется отчет о реализации проекта?

Какие методы оценки экономической эффективности проекта (ROI, NPV, срок окупаемости) применяются?

Какие неэкономические эффекты (рост качества обслуживания, удовлетворенность гостей, лояльность) оцениваются?

Что такое постпроектный аудит в гостиничной сети?

Как документируются и архивируются проектные материалы?

#### Типовое ситуационное задание

Проект внедрения системы управления доходами завершен. Инвестиции – 1 200 000 руб. Годовой прирост дохода после внедрения – 480 000 руб. Ставка дисконтирования – 10%.

Задание:

Рассчитать простой срок окупаемости проекта (PB).

Рассчитать чистую приведенную стоимость (NPV) проекта.

Рассчитать ROI проекта.

Сделать вывод об экономической эффективности проекта.

#### Темы докладов:

Методы оценки экономической эффективности проектов в гостиничном бизнесе.

Постпроектный аудит в гостиничной сети: цели, этапы, инструменты.

Оценка неэкономических эффектов реализации проектов в гостеприимстве.

#### **Тема 2.4. Применение гибких методологий (Agile, Scrum) в управлении проектами гостиничной сети (ПК-2.2, ПК-2.3)**

##### Вопросы для опроса:

Каковы особенности применения гибких методологий в гостиничном бизнесе?

Каковы основные принципы Agile-манифеста?

Каковы роли в Scrum-процессе (Product Owner, Scrum Master, команда)?

Каковы артефакты Scrum (Product Backlog, Sprint Backlog)?

Каковы события Scrum (Sprint Planning, Daily Scrum, Sprint Review, Retrospective)?

Как управлять проектами внедрения IT-решений в гостинице с использованием Scrum?

Как адаптировать Agile для не-IT проектов в гостеприимстве?

##### Типовое ситуационное задание

Гостиничная сеть планирует внедрение чат-бота для автоматизации ответов на типовые вопросы гостей. Проект должен быть реализован с использованием Scrum-методологии.

Задание:

Определить роли в Scrum-команде для данного проекта.

Составить Product Backlog (не менее 5 задач с приоритетами).

Разработать план первого Sprint (длительность 2 недели).

Определить критерии готовности (Definition of Done) для задач спринта.

##### Темы докладов:

Применение гибких методологий (Agile, Scrum) в управлении IT-проектами гостиничных сетей.

Адаптация Scrum для не-IT проектов в индустрии гостеприимства.

Сравнительный анализ каскадной и гибкой методологий для проектов в гостиничном бизнесе.

## **Тема 2.5. Типовые проекты в гостиничном бизнесе: кейсы и лучшие практики (ПК-2.2, ПК-2.3)**

### Вопросы для опроса:

Каковы особенности проектов открытия нового отеля в сети?

Как управлять проектами реконструкции и реновации существующего отеля?

Каковы особенности внедрения системы управления доходами как проекта?

Как управлять проектами автоматизации процессов Front Office и Housekeeping?

Каковы особенности проектов запуска программы лояльности?

Какие ошибки и неудачи в управлении проектами в гостиничном бизнесе наиболее распространены?

Какие лучшие практики управления проектами в международных гостиничных сетях можно адаптировать?

### Типовое ситуационное задание

Гостиничная сеть планирует открытие нового отеля в другом регионе. Необходимо разработать план-график проекта открытия.

Задание:

Разработать иерархическую структуру работ (WBS) для проекта открытия отеля.

Определить критические этапы проекта.

Перечислить ключевые риски проекта открытия отеля.

Предложить примерный бюджет проекта (основные статьи затрат).

### Темы докладов:

Проект открытия нового отеля в гостиничной сети: этапы, риски, лучшие практики.

Проекты цифровой трансформации в гостиничном бизнесе: кейсы Marriott, Hilton, Accor.

Типичные ошибки в управлении проектами гостиничных сетей и способы их предотвращения.

## Распределение баллов по видам учебной деятельности

Раздел/Темы	Формы текущего контроля			КТ
	УО	Т	Д	
Р-3. / Т-1.1.	5	5	5	15
Р-3. / Т-1.2.	5			
Р-3. / Т-1.3.	5			
Р-3. / Т-1.4.	5			
Р-3. / Т-1.5.	5			
Р-4. / Т-2.1.	5	5	5	15
Р-4. / Т-2.2.	5			
Р-4. / Т-2.3.	5			
Р-4. / Т-2.4.	5			
Р-4. / Т-2.5.	5			
<b>100</b>	<b>50</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>30</b>

УО – устный опрос;

Д – доклад;

Т – тестирование;

КТ – контрольные точки.

### *Критерии оценки устного опроса.*

Оценка «5 баллов» ставится, если обучающийся полно и аргументировано отвечает по содержанию вопроса; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры; излагает материал последовательно и правильно, с соблюдением исторической и хронологической последовательности;

Оценка «4 балла» ставится, если обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает одну-две ошибки, которые сам же исправляет.

Оценка «3 балла» ставится, если обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений изученной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не

умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки.

Оценка «2-1 балла» ставится, если обучающийся обнаруживает не полное знание и понимание основных положений изученной темы, допускает серьезные неточности в определении понятий или формулировке правил, излагает материал непоследовательно и допускает многочисленные ошибки.

*Критерии оценки решения ситуационного задания.*

Оценка «10-9 баллов» ставится, если обучающийся самостоятельно провел анализ ситуации, выразил своё мнение по поставленной проблеме, аргументировал его, точно определив содержание проблемы и ее составляющих, дал рекомендации по эффективному решению представленной ситуации. Фактических ошибок, связанных с пониманием проблемы, нет; работа оформлена правильно. Представлены полные, аргументированные выводы.

Оценка «8-7 баллов» ставится, если обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает одну-две ошибки, которые сам же исправляет.

Оценка «6-4 балла» ставится, если обучающийся проводит достаточно самостоятельный анализ основных этапов и смысловых составляющих ситуации; понимает базовые основы и теоретическое обоснование решаемой задачи. Допущено не более 3 ошибок в анализе результатов решения проблемы и написании выводов.

Оценка «3-1 балла» ставится, если обучающийся при решении ситуации провел не полный анализ, допустив более 3 ошибок. Не раскрыта теоретическая составляющая проблемы. Допущено три или более трех ошибок в анализе результатов решения и написании выводов.

*Критерии оценки докладов.*

Оценка «10-8 баллов» ставится, если обучающийся выразил своё мнение по сформулированной проблеме, аргументировал его, точно определив проблему содержание и составляющие. Приведены данные отечественной и

зарубежной литературы, статистические сведения, информация нормативно-правового характера. Обучающийся знает и владеет навыком самостоятельной исследовательской работы по теме исследования; методами и приемами анализа теоретических и/или практических аспектов изучаемой области. Фактических ошибок, связанных с пониманием проблемы, нет; работа оформлена правильно.

Оценка «7-6 баллов» ставится, если работа характеризуется смысловой цельностью, связностью и последовательностью изложения; допущено не более 1 ошибки при объяснении смысла или содержания проблемы. Для аргументации приводятся данные отечественных и зарубежных авторов. Продемонстрированы исследовательские умения и навыки. Фактических ошибок, связанных с пониманием проблемы, нет. Допущены отдельные ошибки в оформлении работы.

Оценка «5-3 балла» ставится, если в работе студент проводит достаточно самостоятельный анализ основных этапов и смысловых составляющих проблемы; понимает базовые основы и теоретическое обоснование выбранной темы. Привлечены основные источники по рассматриваемой теме. Допущено не более 2 ошибок в содержании проблемы, оформлении работы.

Оценка «2-1 балла» ставится, если работа представляет собой пересказанный или полностью заимствованный исходный текст без каких бы то ни было комментариев, анализа. Не раскрыта структура и теоретическая составляющая темы. Допущено три или более трех ошибок в содержании раскрываемой проблемы, в оформлении работы.

5.3. Типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся (контрольные точки).

Каждый раздел дисциплины завершается контрольной точкой (далее – КТ). Текущий контроль успеваемости по дисциплине предусматривает две КТ в течение периода освоения дисциплины. Максимальное количество баллов за любой тип работ в рамках КТ составляет 100 (сто) баллов.

Распределение весовых коэффициентов по КТ в рамках текущего контроля успеваемости по дисциплине и формулы расчета:

Наименование контрольной точки	Максимальное количество баллов за работу в рамках КТ, которое может набрать обучающийся	Коэффициент веса контрольной точки	Результат контрольной точки, участвующий в формировании итоговой балльной оценки по дисциплине (отражается в журнале БРС в СДО)
КТ 1	100	0,1	10
КТ 2	100	0,1	10
Итого	х	0,2	20

Формула расчета результата контрольной точки:

Результат контрольной точки = Количество баллов за работу в рамках КТ  
х Коэффициент веса контрольной точки.

Контрольные точки по разделу проводятся в виде тестирования по всем темам раздела

*Критерии оценивания тестовых заданий*

Уровень выполнения текущих тестовых заданий оценивается в баллах. Баллы выставляются следующим образом:

правильное выполнение задания, где надо выбрать один верный ответ из предложенных – 5 баллов;

правильное выполнение задания, где требуется найти соответствие или установить последовательность событий – по 5 баллов за безошибочно выполненное задание;

правильное выполнение задания комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснованием выбора – 5 баллов.

*Типовые тестовые задания по разделу 1*

*Часть 1. Выберите один правильный вариант ответа (каждый вопрос – 1 балл)*

1. Временное предприятие, направленное на создание уникального продукта, услуги или результата в заданный период времени, в рамках установленного бюджета и с определенным качеством, называется...

- а) процессом;
- б) программой;
- в) проектом;
- г) операцией.

2. Какой вид проекта предполагает строительство нового отеля или реконструкцию существующего?

- а) инновационный проект;
- б) инвестиционный проект;
- в) маркетинговый проект;
- г) IT-проект.

3. Принцип постановки целей проекта SMART требует, чтобы цель была...

- а) конкретной, измеримой, достижимой, релевантной, ограниченной во времени;
- б) стратегической, маркетинговой, адаптивной, реальной, трудоемкой;
- в) сложной, мотивирующей, активной, результативной, точной;
- г) системной, масштабной, амбициозной, результативной, точной.

4. Документ, который фиксирует цели, задачи, границы, ключевых участников, бюджет и сроки проекта, называется...

- а) бизнес-план;
- б) устав проекта;
- в) техническое задание;
- г) календарный план.

5. Инструмент, позволяющий визуализировать последовательность выполнения работ и их длительность, называется...

- а) сетевым графиком;
- б) иерархической структурой работ (WBS);
- в) диаграммой Ганта;
- г) матрицей RACI.

6. Методология управления проектами, предполагающая последовательное выполнение этапов, называется...

- а) Agile;
- б) Scrum;
- в) Waterfall (каскадная);
- г) Lean.

7. Что из перечисленного относится к прямым затратам проекта?

- а) аренда офиса;

- б) заработная плата административного персонала;
- в) стоимость оборудования для проекта;
- г) коммунальные платежи.

8. Процесс выявления, анализа и реагирования на неопределенные события, которые могут повлиять на проект, называется...

- а) управлением качеством;
- б) управлением рисками;
- в) управлением сроками;
- г) управлением стоимостью.

9. Какой метод анализа рисков позволяет оценить вероятность и последствия риска по шкале «высокая/средняя/низкая»?

- а) количественный анализ;
- б) качественный анализ;
- в) сценарный анализ;
- г) имитационное моделирование.

Часть 2. Установите соответствие

Задание 1. Установите соответствие между этапом жизненного цикла проекта и его содержанием:

Этап жизненного цикла	Содержание
А. Инициация	1. Выполнение работ по проекту, мониторинг и контроль
Б. Планирование	2. Формулировка бизнес-идеи, разработка устава, утверждение проекта
В. Реализация	3. Составление отчетов, передача результатов, расформирование команды
Г. Завершение	4. Разработка WBS, сетевого графика, бюджета, плана рисков

Ответ: А – \_\_\_\_, Б – \_\_\_\_, В – \_\_\_\_, Г – \_\_\_\_.

Задание 2. Установите соответствие между методом управления проектами и его характеристикой:

Метод	Характеристика
А. Waterfall (каскадная)	1. Гибкая методология с итеративной разработкой, спринтами и ролями Product Owner, Scrum Master

Метод	Характеристика
Б. Agile	2. Последовательное выполнение этапов проекта, каждый следующий этап начинается после завершения предыдущего
В. Scrum	3. Набор принципов и ценностей, ориентированных на гибкость, адаптивность и взаимодействие с заказчиком

Ответ: А – \_\_\_\_, Б – \_\_\_\_, В – \_\_\_\_.

Часть 3. Установите правильную последовательность

Задание 1. Установите правильную последовательность этапов управления проектом внедрения инновационной технологии в гостиничной сети:

1. Завершение проекта (приемка результатов, отчет)
2. Планирование (WBS, бюджет, график, риски)
3. Реализация (выполнение работ, мониторинг и контроль)
4. Инициация (обоснование, устав, KPI)

*Типовые тестовые задания по разделу 2 (Управление проектами внедрения изменений в гостиничной сети)*

Часть 1. Выберите один правильный вариант ответа (каждый вопрос – 1 балл)

1. Какой этап проекта внедрения изменений предполагает приемку результатов и подготовку отчета?

- а) инициация;
- б) планирование;
- в) реализация;
- г) завершение.

2. Методология управления проектами, основанная на последовательном выполнении этапов, где каждый следующий этап начинается после завершения предыдущего, называется...

- а) Agile;
- б) Scrum;
- в) Waterfall (каскадная);
- г) Lean.

3. Какой метод используется для анализа заинтересованных сторон проекта?

- а) SWOT-анализ;
- б) PEST-анализ;
- в) матрица «влияние – интерес»;
- г) SNW-анализ.

4. Какая модель управления изменениями включает этапы «размораживание – изменение – замораживание»?

- а) модель Дж. Коттера (8 шагов);
- б) модель К. Левина;
- в) модель ADKAR;
- г) модель PDCA.

5. Что из перечисленного является ключевым показателем эффективности (KPI) для оценки внедренных изменений в гостинице?

- а) количество сотрудников;
- б) RevPAR;
- в) площадь отеля;
- г) количество поставщиков.

Часть 2. Установите соответствие

Задание 1. Установите соответствие между событием Scrum и его описанием:

Событие Scrum	Описание
А. Sprint Planning	1. Ежедневная встреча команды на 15 минут для синхронизации
Б. Daily Scrum	2. Встреча по итогам спринта для демонстрации результатов заказчику
В. Sprint Review	3. Встреча для планирования задач на предстоящий спринт
Г. Sprint Retrospective	4. Встреча для анализа процесса и поиска улучшений

Ответ: А – \_\_\_\_, Б – \_\_\_\_, В – \_\_\_\_, Г – \_\_\_\_.

Задание 2. Установите соответствие между этапом анализа заинтересованных сторон и его содержанием:

Этап	Содержание
А. Идентификация	1. Оценка уровня влияния и интереса каждой группы
Б. Анализ	2. Разработка подходов к взаимодействию с каждой группой
В. Планирование взаимодействия	3. Выявление всех групп, которые могут повлиять на проект или зависеть от него

Ответ: А – \_\_\_\_, Б – \_\_\_\_, В – \_\_\_\_.

Часть 3. Установите правильную последовательность (2 балла за полностью правильную последовательность)

Задание 1. Установите правильную последовательность этапов управления изменениями по модели Дж. Коттера:

Формирование видения и стратегии

Создание коалиции сторонников изменений

Внедрение изменений в корпоративную культуру

Создание ощущения необходимости изменений

5.4. Описание дополнительных материалов и оборудования, необходимых для выполнения проверочных заданий

Дополнительные материалы и оборудование не требуются

## **6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине**

### **6.1. Промежуточная аттестация по дисциплине**

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в письменной форме. Обучающийся получает экзаменационный билет с заданиями, чистые маркированные листы бумаги для записей решения ситуационных заданий, затем приступает к решению. Необходимо дать ответ в письменном виде, подробно изложив ход решения, при необходимости завершить решение выводами.

### **6.2. Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации**

Экзамен по дисциплине содержит 3 задания.

1 задание – ответ на вопрос открытого типа с развернутым ответом

2 задание – тестовые задания закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких вариантов предложенных.

3 задание – задание открытого типа: решение ситуационного задания

*Пример типовых оценочных материалов промежуточной аттестации:*

**Задание 1.** Охарактеризуйте жизненный цикл проекта в индустрии гостеприимства. Раскройте содержание каждого этапа (инициация, планирование, реализация, завершение). Приведите пример для проекта открытия нового отеля.

**Задание 2.**

1. Постпроектный аудит в гостиничной сети проводится для...

- а) планирования следующего проекта;
- б) анализа результатов, извлеченных уроков и эффективности проекта;
- в) формирования команды;
- г) разработки бюджета.

2. Какой из перечисленных рисков относится к категории «финансовые риски» проекта в гостиничном бизнесе?

- а) ошибка в проектировании;
- б) превышение бюджета;
- в) смена поставщика;
- г) задержка поставки оборудования.

3. При проведении анализа заинтересованных сторон группа с высоким влиянием и высоким интересом требует...

- а) минимальных усилий;
- б) постоянного информирования;
- в) тесного вовлечения и управления;
- г) игнорирования.

4. Иерархическая структура работ (WBS) проекта – это...

- а) график выполнения работ;
- б) перечень рисков;
- в) разбиение проекта на более мелкие, управляемые компоненты;
- г) список заинтересованных сторон.

5. Инструмент для распределения ролей и ответственности в проекте называется...

- а) диаграмма Ганта;
- б) матрица RACI;
- в) иерархическая структура работ (WBS);
- г) сетевой график.

### Задание 3.

Проведите анализ заинтересованных сторон для проекта внедрения CRM-системы в гостиничной сети из 3 отелей.

Требования:

Идентифицировать не менее 5 групп заинтересованных сторон.

Построить матрицу «влияние – интерес» для каждой группы.

Определить стратегию взаимодействия для каждой группы (по матрице).

Разработать план коммуникаций (не менее 4 мероприятий с указанием частоты, канала и ответственного).

### 6.3. Критерии и шкала оценивания

КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ	РЕЗУЛЬТАТ В БАЛЛАХ
Дан полный, в логической последовательности развернутый ответ на поставленный вопрос, где обучающийся продемонстрировал знания предмета в полном объеме учебной программы, достаточно глубоко осмысливает дисциплину, самостоятельно, и исчерпывающе отвечает на дополнительные вопросы, приводит собственные примеры по проблематике поставленного вопроса, решил предложенные практические задания без ошибок	90-100
Дан развернутый ответ на поставленный вопрос, где обучающийся демонстрирует знания, приобретенные на лекционных и семинарских занятиях, а также полученные посредством изучения обязательных учебных материалов по курсу, дает аргументированные ответы, приводит примеры, в ответе присутствует свободное владение монологической речью, логичность и последовательность ответа. Однако допускается неточность в ответе. Решил предложенные практические задания с небольшими неточностями.	75-89
Дан ответ, свидетельствующий в основном о знании процессов изучаемой дисциплины, отличающийся недостаточной глубиной и полнотой раскрытия темы, знанием основных вопросов теории, слабо сформированными навыками анализа явлений, процессов, недостаточным умением давать аргументированные ответы и приводить примеры, недостаточно свободным владением монологической речью, логичностью и последовательностью ответа. Допускается несколько ошибок в содержании ответа и решении практических заданий.	60-74
Дан ответ, который содержит ряд серьезных неточностей, обнаруживающий	1-59

<p>незнание процессов изучаемой предметной области, отличающийся неглубоким раскрытием темы, незнанием основных вопросов теории, несформированными навыками анализа явлений, процессов, неумением давать аргументированные ответы, слабым владением монологической речью, отсутствием логичности и последовательности. Выводы поверхностны. Решение практических заданий не выполнено, т.е. обучающийся не способен ответить на вопросы даже при дополнительных наводящих вопросах преподавателя.</p>	
---	--

### Шкала оценивания результатов промежуточной аттестации

№ п/п	Тип задания	Максимальное количество баллов
Задание 1	ответ на вопрос открытого типа с развернутым ответом (аудирование)	30
Задание 2	Тестовые задания закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких вариантов предложенных	20
Задание 3	практическое задание на составление диалога или письменного документа на испанском языке	50
Итого		100

Для получения общей итоговой оценки по дисциплине нужно вычислить среднее арифметическое оценок по текущей работе и промежуточной аттестации

#### *Критерии оценивания заданий открытого типа с развернутым ответом*

Оценка «30-25 баллов» ставится, если обучающийся:

- 1) полно и аргументировано отвечает по содержанию вопроса;
- 2) обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры;
- 3) излагает материал последовательно и правильно, с соблюдением исторической и хронологической последовательности;

Оценка «24-15 баллов» ставится, если обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает одну-две ошибки, которые сам же исправляет.

Оценка «14-5 баллов» ставится, если обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений изученной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки.

Оценка «4-0 баллов» ставится, если обучающийся обнаруживает не полное знание и понимание основных положений изученной темы, допускает серьезные неточности в определении понятий или формулировке правил, излагает материал непоследовательно и допускает многочисленные ошибки.

#### *Критерии оценивания тестовых заданий*

Уровень выполнения текущих тестовых заданий оценивается в баллах. Баллы выставляются следующим образом: правильное выполнение задания, где надо выбрать один верный ответ – 4 балла

#### *Критерии оценивания решения ситуационного задания*

Оценка «50-45 баллов» ставится, если обучающийся самостоятельно провел анализ ситуации, выразил своё мнение по проблеме, поставленной в задании, аргументировал его, точно определив содержание проблемы и ее составляющих, дал рекомендации по эффективному решению представленной в задаче ситуации. Фактических ошибок, связанных с пониманием проблемы, нет; работа оформлена правильно.

Оценка «44-35 баллов» ставится, если обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает одну-две ошибки, которые сам же исправляет.

Оценка «34-25 баллов» ставится, если обучающийся правильно провел анализ ситуации, допустив не более 3 ошибок, проводит достаточно самостоятельный анализ основных этапов и смысловых составляющих задания; понимает базовые основы и теоретическое обоснование решаемой задачи. Допущено не более 3 ошибок в анализе результатов расчетов и написании выводов.

Оценка «24-15 баллов» ставится, если обучающийся при решении задания провел не полный анализ ситуации, допустив более 3 ошибок. Не раскрыта теоретическая составляющая проблемы. Допущено три или более трех ошибок в анализе результатов решения и написании выводов.

Оценка «14-0 баллов» ставится, если обучающийся при решении задачи неправильно провел анализ, выводы сделаны неполные и недостаточно аргументированные

6.4. Описание дополнительных материалов и оборудования, необходимых для выполнения проверочных заданий

Для выполнения задания промежуточной аттестации по дисциплине (при необходимости) обучающемуся разрешается использование калькулятора.

## **7. Методические материалы по освоению дисциплины**

Занятия лекционного типа дают систематизированные знания студентам о наиболее сложных и актуальных проблемах изучаемой дисциплины.

Осуществляя учебные действия на лекционных занятиях, студенты должны внимательно воспринимать материал, подготовленный преподавателем, мыслить, добиваться понимания изучаемого предмета. Студенты должны аккуратно вести конспект. В случае недопонимания какой-либо части предмета следует задать вопрос преподавателю. В процессе работы на лекции необходимо так же выполнять в конспектах модели изучаемого предмета (рисунки, схемы, чертежи и т.д.), которые использует преподаватель.

Занятия практического вида являются аудиторными занятиями.

Для того, чтобы аудиторный материал практических занятий был освоен обучающимся ему необходимо:

– предварительно изучить теоретический материал по данной теме, ознакомиться с литературой, рекомендованной преподавателем, и найденной самостоятельно; выполнить задания, предложенные преподавателем, к занятию; составить перечень вопросов, вызывающих затруднения, неясности или сомнения, обсудить их с преподавателем или на занятии;

– при организации практического занятия в форме семинара не ограничиваться подготовленным вопросом, внимательно слушать доклады других обучающихся, тезисно конспектировать, задавать вопросы, участвовать в дискуссиях и обсуждении представленных теоретических проблем.

Самостоятельная подготовка обучающихся при подготовке к занятиям лекционного вида включает в себя:

– доработку конспекта лекции, которую желательно осуществлять в тот же день, пока материал еще легко воспроизводим в памяти (через 10 часов после лекции в памяти остается не более 30-40 % материала). Необходимо прочитать записи, расшифровать сокращения, доработать схемы, рисунки, таблицы;

– повторение изученного на предыдущем занятии материала.

Начинать надо с изучения рекомендованной преподавателем литературы.

## **8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет**

### **8.1. Основная литература**

Горбунов, А. А. Проектный менеджмент в гостиничном и туристском бизнесе : учебное пособие / А. А. Горбунов. – Санкт-Петербург : Издательство Санкт-Петербургского государственного экономического университета, 2024. – 156 с. – ISBN 978-5-7310-6172-8. – Текст : электронный // Электронно-библиотечная система «Лань» [сайт]. – URL: <https://e.lanbook.com/book/XXXXXX> (дата обращения: 30.04.2026).

Кузьмина, Т. А. Проектный менеджмент : учебник для вузов / Т. А. Кузьмина, Т. В. Кузьмина. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2025. – 189 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-19108-0. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/565207> (дата обращения: 30.04.2026). – Режим доступа: по подписке .

Полковников, А. В. Управление проектами : учебник и практикум для вузов / А. В. Полковников, М. Ф. Дубовик. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2025. – 601 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-07527-4. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/564542> (дата обращения: 30.04.2026). – Режим доступа: по подписке .

### **8.2. Дополнительная литература**

Керцнер, Х. Управление проектами в сфере услуг. Стратегия и практика : учебник / Х. Керцнер ; пер. с англ. – Москва : Альпина Паблишер, 2024. – 456 с. – ISBN 978-5-9614-9127-6. – Текст : электронный // Альпина Паблишер [сайт]. – URL: <https://alpinabook.ru> (дата обращения: 30.04.2026). – Режим доступа: по подписке (на русском языке) .

Аньшин, В. М. Управление проектами: фундаментальный курс : учебник / В. М. Аньшин, А. В. Алешин, К. А. Багратиони и др. ; под ред. В. М. Аньшина. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательский дом Высшей школы экономики, 2023. – 620 с. – ISBN 978-5-7598-2586-7. – Текст : электронный // Электронно-библиотечная система Znanium [сайт]. – URL: <https://znanium.ru/catalog/document?id=435879> (дата обращения: 30.04.2026). – Режим доступа: по подписке .

Грей, К. Ф. Управление проектами : практическое руководство / К. Ф. Грей, Э. У. Ларсон ; пер. с англ. – 6-е изд. – Москва : Дело и Сервис, 2024. – 608 с. – ISBN 978-5-8018-0580-1. – Текст (визуальный) : непосредственный .

### **8.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация**

ГОСТ Р 54869-2011. Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом. – Введ. 2012-03-01. – Москва : Стандартиформ, 2012. – 24 с.

ГОСТ Р ИСО 21500-2014. Руководство по проектному менеджменту. – Введ. 2015-03-01. – Москва : Стандартиформ, 2015. – 64 с.

Об утверждении Правил предоставления гостиничных услуг в Российской Федерации : Постановление Правительства РФ от 18.11.2020 № 1852 (ред. от 04.03.2026). – Текст : электронный // КонсультантПлюс : справочно-правовая система. – URL: <https://www.consultant.ru> (дата обращения: 30.04.2026). – Режим доступа: по подписке.

Федеральный закон от 24.11.1996 № 132-ФЗ (ред. от 28.05.2022) «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации» // Собрание законодательства РФ. – 1996. – № 49. – Ст. 5491.

### **8.4. Интернет-ресурсы**

1. Научная электронная библиотека «КИБЕРЛЕНИНКА»  
<https://cyberleninka.ru/>

2. Электронно-библиотечная система «Лань» <https://e.lanbook.com/>
3. Электронно-библиотечная система «ЗНАНИУМ» <https://znanium.ru>

## **9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы**

1. Специализированные залы для проведения лекций и аудитории для проведения семинарских и практических занятий с использованием мультимедийного оборудования и возможностью прямого выхода в сеть Интернет.
2. Специализированная мебель и оргсредства: аудитории и компьютерные классы, оборудованные посадочными местами.
3. Технические средства обучения: персональные компьютеры; компьютерные проекторы; интерактивная доска
4. Лицензионные электронные ресурсы: Windows, Microsoft Office (Excel, InfoPath, PowerPoint, Publisher, Word).
5. Информационные справочные и поисковые системы «Консультант Плюс», «Гарант».