

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Андрей Драгомирович Хлутков
Должность: директор
Дата подписания: 21.05.2026 00:30:58
Уникальный программный ключ:
880f7c07c583b07b775f6604a630281b13ca9fd2

Приложение 4
к образовательной программе

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.06 Стратегия управлениями проектами в спортивной индустрии

(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

38.04.02 Менеджмент

(код, наименование направления подготовки)

Управление спортивной деятельностью и организация крупных спортивных мероприятий

(наименование образовательной программы)

Очная/заочная форма обучения

(форма обучения)

Год набора – 2026

Санкт-Петербург

Автор(ы)-составитель(и) РПД:

Радионова Ирина Вадимовна, к.э.н., доцент кафедры менеджмента факультета экономики и финансов СЗИУ РАНХиГС, г. Санкт-Петербург

Заведующий кафедрой:

Лабудин Александр Васильевич, заведующий кафедрой менеджмента факультета экономики и финансов СЗИУ РАНХиГС, г. Санкт-Петербург, д.э.н., профессор

Рабочая программа дисциплины РПД Б1.В.06 Стратегия управлениями проектами в спортивной индустрии одобрена на заседании кафедры менеджмента факультета экономики и финансов СЗИУ РАНХиГС.

Протокол №8 от 02 апреля 2026 г.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы
3. Содержание и структура дисциплины
4. Типы оценочных материалов, показатели, критерии, шкалы оценивания
5. Формы аттестации и типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся
6. Формы промежуточной аттестации по дисциплине, типы оценочных материалов, показатели, критерии, шкалы оценивания
7. Методические материалы по освоению дисциплины
8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»
9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

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

Дисциплина Б1.В.06 Стратегия управлениями проектами в спортивной индустрии обеспечивает формирование у обучающихся следующих профессиональных компетенций:

ОТФ/ТФ и реквизиты ПС (при наличии)	Код компетенции	Наименование компетенции	Код индикатора достижения компетенций	Наименование индикатора достижения компетенций	Образовательный результат
D/06.7 Операционное администрирование и управление развитием субъекта профессионального спорта, 05.008 «Руководитель организации (подразделения организации), осуществляющей деятельность в области физической культуры и спорта» утв. приказом Минтруда России от 27.04.2023 N 363н	ПКс-1	Способен управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями	ПКс-1.3.	Разрабатывает и осуществляет меры по повышению производительности труда и эффективность организации	ПКс-1.3. У-1. Умеет организовывать работу и взаимодействие всех структурных подразделений при операционном управлении субъектом профессионального спорта ПКс-1.3. 3-25. Знает технологии контроля качества и производительности труда персонала субъекта профессионального спорта, включая лучшие практики управления
D/01.7 Стратегическое планирование деятельности	ПКс-2	Способен разрабатывать корпорат	ПКс-2.3	Осуществляет реализацию стратегии организации,	ПКс-2.3. У-9. Умеет разрабатывать планы, программы, мероприятия по направлениям деятельности

<p>субъекта профессионального спорта, 05.008 «Руководитель организации (подразделения организации), осуществляющей деятельность в области физической культуры и спорта» утв. приказом Минтруда России от 27.04.2023 N 363н</p>		<p>ивную стратегию , программы организационного развития и обеспечить ее реализацию</p>		<p>программ организационного развития</p>	<p>субъекта профессионального спорта с учетом соревновательного баланса спортивного результата и экономической эффективности</p> <p>ПКс-2.3. 3-32. Знает методы и средства стратегического планирования в профессиональном спорте</p>
<p>D/05.7 Управление методическим, информационным обеспечением и маркетинговой деятельностью субъекта профессионального спорта- 05.008 «Руководитель организации (подразделения организации), осуществляющей деятельность в области физической культуры и спорта» утв. приказом Минтруда</p>	<p>ПКс-4</p>	<p>Способен оценивать конкурентную среду и разрабатывать маркетинговую стратегию предприятия на основе перспективных методов системного анализа, имитационного моделирования, интеллектуального анализа</p>	<p>ПКс-4.1</p>	<p>Проводит системный анализ и диагностику внешней и внутренней среды предприятия спортивной индустрии, организует сбор и обработку данных (включая статистический и интеллектуальный анализ) для выявления рыночных возможностей и угроз</p>	<p>ПКс-4.1. У-5. Умеет применять инструменты интернет-маркетинга, включая взаимодействие в социальных сетях и маркетинг в социальных сетях</p> <p>ПКс-4.1. У-9. Умеет применять методы мониторинга удовлетворенности граждан, включая болельщиков</p> <p>ПКс-4.1. 3-6. Знает законодательство Российской Федерации в сфере регулирования рекламной деятельности</p>

<p>России от 27.04.2023 N 363н</p>		<p>данных и экспертн ых систем для поддержк и принятия стратегич еских решений</p>			
<p>D/05.7 Управление методическим, информационн ым обеспечением и маркетинговой деятельностью субъекта профессиональ ного спорта 05.008 «Руководитель организации (подразделения организации), осуществляющ ей деятельность в области физической культуры и спорта» утв. приказом Минтруда России от 27.04.2023 N 363н</p>	<p>ПКс- 4</p>	<p>Способен оценивать конкурентную среду и разрабатывать маркетинговую стратегию предприятия на основе перспективных методов системного анализа, имитационного моделирования, интеллектуального анализа данных и экспертных систем для поддержки и принятия стратегических решений</p>	<p>ПКс-4.2.</p>	<p>Разрабатывает и обосновывает конкурентоспособную маркетинговую стратегию развития в спортивной индустрии на основе результатов системного анализа и с применением методов поддержки принятия решений</p>	<p>ПКс-4.2. У-8. Умеет использовать методы и технологии оценки качества, результативности и эффективности маркетинговой деятельности субъекта профессионального спорта</p> <p>ПКс-4.2. З-26. Знает технологии интернет- маркетинга в профессиональном спорте</p>

		решений			
D/05.7 Управление методическим, информационным обеспечением и маркетинговой деятельностью субъекта профессионального спорта	ПКс-4	Способен оценивать конкурентную среду и разрабатывать маркетинговую стратегию предприятия на основе перспективных методов системного анализа, имитационного моделирования, интеллектуального анализа данных и экспертных систем для поддержки и принятия стратегических решений	ПКс-4.3.	Применяет современные CASE-средства, технологии имитационного моделирования и экспертные системы для проектирования автоматизированных систем, формализованных задач и визуализации стратегических решений в профессиональной деятельности	ПКс-4.3. У-7. Умеет обеспечивать организацию электронного документооборота субъекта профессионального спорта ПКс-4.3. У-15. Умеет проводить промоакции и маркетинговые мероприятия с участием спортсменов и медиаперсон для продвижения интересов субъекта профессионального спорта во внешней среде, включая информационно-телекоммуникационную сеть "Интернет" ПКс-4.3. З-24. Знает методики формирования бизнес-моделей и маркетинговых стратегий в профессиональном спорте

2. Объем и место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы

2.1. Очная форма

Общий объем дисциплины:
4,00 з.е., 144 ак.час

Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий: 41 ак. час на контактную работу с преподавателем, из них 8 ак. час на лекции и 20 ак. час на практические занятия. 94 ак. час на самостоятельную работу обучающихся.

Б1.В.06 Стратегия управления проектами в спортивной индустрии реализуется на 1-м семестре 2-го курса после изучения дисциплин:

- Стратегический менеджмент и стратегический анализ,
- Проектный подход в менеджменте.

2.2. Заочная форма

Общий объем дисциплины:

4,00 з.е., 144 ак. час

Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий: 20 ак. час на контактную работу с преподавателем, из них 10 ак. час на лекции и 10 ак. час на практические занятия. 116 ак. час на самостоятельную работу обучающихся.

Б1.В.06 Стратегия управления проектами в спортивной индустрии реализуется на зимней и летней сессии 2-го курса после изучения дисциплин:

- Стратегический менеджмент и стратегический анализ,
- Проектный подход в менеджменте.

3. Содержание и структура дисциплины (модуля)

3.1. Структура дисциплины (модуля)

Очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и (или) разделов	ВСЕГО	Объем дисциплины, ак.час										Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации		
			Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий							Самостоятельная работа					
			Период теоретического обучения				Период промежуточной аттестации (сессия)								
			Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа		ИК	КСР	КЭ	Кат.тэк	Контр.оль	СРкр		СРэк	СР
			Л	ВЛ	ЛР	ПЗ									
Тема 1	Сущность и содержание стратегического управления проектами, процессы управления проектами в индустрии	30	2		4	0	0	0	0		0	0	20	Доклад	

	спорта													
Тема 2	Управление временными параметрами проектов, управление качественными параметрами проектов в индустрии спорта.	26	1			4	0	0	0	0	0	0	17	Доклад, Контрольное задание
Тема 3	Управление финансовыми параметрами проектов в индустрии спорта. Управление рисками в проектах индустрии спорта.	28	2			4	0	0	0	0	0	0	17	Тестирование, Контрольное задание
Тема 4	Управление человеческими ресурсами и тимбилдинг в проектах индустрии	30	2			4	0	0	0	0	0	0	20	Доклад

	спорта													
Тема 5	Стратегирование международных и крупных спортивных проектов. Аудит и управление изменениями проектов в индустрии спорта.	30	1			4	0	0	0	0	0	0	20	Эссе
Промежуточная аттестация		22	0	0	0	0	0	0	0	13	9		0	Зачет с оценкой + курсовой проект
Итого		144	8	0	0	20	0	0	0	13	9		94	

Используемые сокращения:

Л – лекции - занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации обучающимся педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях.

ВЛ – видео лекции.

ЛР – лабораторные работы.

ПЗ – практические занятия (за исключением лабораторных работ).

ИК – индивидуальные консультации.

КСР – контроль самостоятельной работы

КЭ – консультации перед Зачетом

Каттэк – контактная работа на аттестацию в период сессий

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

СРэк – самостоятельная работа на подготовку к Зачету-

СР – самостоятельная работа в семестре на подготовку к учебным занятиям.

Заочная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и (или) разделов	ВСЕГО	Объем дисциплины, ак.час											Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации	
			Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий								Самостоятельная работа				
			Период теоретического обучения				Период промежуточной аттестации (сессия)								
			Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа		ИК	КСР	КЭ	Кат.тэк	Контр.оль	СРкр	СРэк		СР
			Л	ВЛ	ЛР	ПЗ									
Тема 1	Сущность и содержание стратегического управления проектами, процессы управления проектами в индустрии спорта	30	2		2	0	0	0	0	0	0	0	22	Доклад	
Тема 2	Управление	26	2		2	0	0	0	0	0	0	0	25	Доклад,	

	временными параметрами проектов, управление качественными параметрами проектов в индустрии спорта.													Контрольное задание
Тема 3	Управление финансовыми параметрами проектов в индустрии спорта. Управление рисками в проектах индустрии спорта.	28	2			2	0	0	0	0	0	0	25	Тестирование, Контрольное задание
Тема 4	Управление человеческими ресурсами и тимбилдинг в проектах индустрии спорта	30	2			2							22	Доклад
Тема 5	Стратегирован	30	2			2							22	Эссе

	ие международны х и крупных спортивных проектов. Аудит и управление изменениями проектов в индустрии спорта.													
	Промежуточная аттестация	10	0	0	0	0	0		2	8	0	0	0	Зачет с оценкой + курсовой проект
Итого		144	10	0	0	10	0		2	8	0	0	116	

Используемые сокращения:

Л – лекции - занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации обучающимся педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях.

ВЛ – видео лекции.

ЛР – лабораторные работы.

ПЗ – практические занятия (за исключением лабораторных работ).

ИК – индивидуальные консультации.

КСР – контроль самостоятельной работы

КЭ – консультации перед Зачетом

Каттэк – контактная работа на аттестацию в период сессий

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

СРэк – самостоятельная работа на подготовку к Зачету-

СР – самостоятельная работа в семестре на подготовку к учебным занятиям.

3.2. Содержание дисциплины

Тема 1. Сущность и содержание стратегического управления проектами, процессы управления проектами в индустрии спорта. ПКс-1.3, ПКс-2.3.

Определение понятия «проект» и сущность управления проектами. Понятия: программа, портфель. Роль, значение управления проектами в управленческой деятельности. Эволюция управления проектами. Признаки проекта и критерии определения его цели (SMART). Разновидности, классификация и особенности проектов и программ.

Критерии эффективности проекта. Факторы, влияющие на высокие и низкие результаты проекта. Примеры различных проектов в российской и зарубежной практике.

Факторы, влияющие на структуру проекта. Принципы структурной декомпозиции проекта. Примеры структурной декомпозиции проекта.

Понятие процессов в управлении проектом. Процессы организации по видам деятельности: процессы управленческой деятельности (процессы менеджмента); основные и вспомогательные процессы. Примеры различных видов процессов.

Процессы управления проектами: инициация, планирование, исполнение, контроль, завершение. Цели и задачи различных стадий управления проектом. Бизнес-планирование как одна из стадий жизненного цикла проекта.

Управление проектами как система. Среда (окружение) проекта. Факторы окружения: правовые, политические, территориальные, экономические, инфраструктурные, культурные. Анализ среды проекта.

Применение системного подхода к управлению проектами. Интеграция процессов управления проектами со стратегическим планом организации.

Управление коммуникациями в проекте. Роль, функции и задачи информационного обеспечения в проекте. Программные системы управления проектами.

Тема 2. Управление временными параметрами проектов, управление качественными параметрами проектов в индустрии спорта. ПКс-1.3, ПКс-2.3.

Понятия временных параметров и критериев. Модели, методы и процедуры управления проектом по временным параметрам. Основные цели и

задачи стадий процесса управления проектом по временным параметрам.

Понятие и основные функции сетевого графика проекта. Процесс комплексной разработки сетевого графика проекта. Основные правила построения сетевого графика проекта. Критический путь проекта. Технология оценки и уточнения проекта (Project (или Program) Evaluation and Review Technique, PERT). Функциональные подсистемы технологии PERT. Сравнительный анализ технологий PERT и метода СРМ. Программные реализации технологии PERT: Microsoft Project, OpenPlan, Spider Project.

Расчет параметров сетевого графика (прямой и обратный анализы).

Влияние процессов управления поставками и контрактами на результативность проекта. Особенности тендерной деятельности в управлении проектами.

Понятия качества и управление качеством в проекте. Планирование качества. Стандарты качества, стадии процесса управления качеством в проекте.

Затраты на качество. Допустимый уровень качества. Методы обеспечения и контроля качества в проекте.

Тема 3. Управление финансовыми параметрами проектов в индустрии спорта. Управление рисками в проектах индустрии спорта. ПКс-1.3, ПКс-4.1., ПКс-4.3.

Анализ безубыточности. Средняя норма доходности инвестиций. Внутренняя норма доходности инвестиций.

Различные виды схем проектного финансирования. Мировой опыт разработки схем проектного финансирования.

Понятия стоимости и бюджета проекта. Жизненный цикл проекта и стоимость проекта. Факторы, влияющие на стоимость проекта, и категории проектных затрат. Примеры регулирования стоимости проекта.

Стадии процесса управления стоимостью и финансами проекта. Основные цели и задачи стадий процесса управления стоимостью и финансами проекта. Методы и процедуры распределения ресурсов.

Понятие управления риском в проекте. Разновидности рисков и стадии процессов управления ими. Основные цели и задачи стадий процесса управления рисками в проекте. Планирование управления рисками.

Методы определения, прогнозирования и оценки рисков в проекте. Стратегии реагирования на риски. Качественный анализ рисков.

Толерантность к рискам. Примеры стратегий реагирования на риски.

Понятие управлением безопасностью в проекте. Методы и средства обеспечения безопасности. Ответственность управляющего за безопасность в проекте.

Тема 4. Управление человеческими ресурсами и тимбилдинг в проектах индустрии спорта. ПКс-1.3, ПКс-2.3, ПКс-4.1.

Понятие управление человеческими ресурсами в проекте. Задачи стадий процесса управления человеческими ресурсами. Принципы создания и пятиступенчатая модель развития команды проекта с позиции управления человеческими ресурсами.

Мониторинг и контроль за деятельностью команды проекта. Мотивация и стимулирование участников проекта. Понятие и причины конфликтов в проекте. Управление конфликтами в проекте. Способы и методы разрешения конфликтов в проекте.

Понятие и задачи развития команды проекта. Роль эмоционального контакта при формировании команд. Активизация командного потенциала. Организация мотивации на совместную деятельность. Современный тимбилдинг.

Тема 5. Стратегирование международных и крупных спортивных проектов. Аудит и управление изменениями проектов в индустрии спорта. ПКс-2.3, ПКс-4.2., ПКс-4.3.

Управление масштабными проектами в индустрии спорта. Основы стратегирования долгосрочных спортивных проектов. Система показателей и приоритетов. Формирование стратегического плана спортивного проекта.

Особенности управления изменениями в проекте. Процессы прогнозирования и планирования изменений. Осуществление, оценка, контроль, регулирование изменений в проекте. Система учета и отчетности в проекте. Процессы документирования и архивирования выполненных работ проекта. Система показателей оценки эффективности проекта. Принципы сравнения проектов.

4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания

4.1. Оценочные материалы по дисциплине РПД Б1.В.06 Стратегия управления проектами в спортивной индустрии входят в состав оценочных материалов по образовательной программе. Совокупность оценочных материалов по всем дисциплинам (модулям) образовательной программы составляют 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"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В). 	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"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов. 2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.; список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д. 3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов. 4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4). 	Ответ считается верным, если правильно установлены все соответствия (позиции из одного столбца, верно сопоставлены с позициями другого)
Задание закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильные ответы	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать несколько правильных ответов. 4. Записать только номера (или буквы) 	Ответ считается верным, если правильно указаны цифры или буквы

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

		ответ	3.Обоснованность ответа (наличие аргументов). 4. Логическая последовательность излагаемого материала.
--	--	-------	---

4.5. Общая шкала оценивания результатов текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с применением БРС

Итоговая балльная оценка	Традиционная система	Бинарная система	ECTS	
			Для традиционной системы	Для бинарной системы
95-100	Отлично	Зачтено	A	P/ Passed
85-94			B	P/ Passed
75-84	Хорошо		C	P/ Passed
65-74			D	P/ Passed
55-64	Удовлетворительно		E	P/ Passed
0-54	Неудовлетворительно		Не зачтено	F

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	Максимальная сумма баллов за повторную промежуточную аттестацию
60 баллов	40 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 РПД Б1.В.06 Стратегия управления проектами в спортивной индустрии используются следующие формы текущего контроля успеваемости обучающихся (в том числе, задания к контрольным точкам):

доклад, тестирование, контрольное задание.

Тема 1. Сущность и содержание стратегического управления проектами, процессы управления проектами в индустрии спорта. ПКс-1.3, ПКс-2.3.

Тематика докладов:

1. Стратегическое управление проектами при подготовке к международным

- спортивным событиям
2. Процессы управления проектами в индустрии спорта: от концепции до реализации
 3. Инновационные подходы к управлению спортивными проектами: цифровые технологии и современные инструменты

Тема 2. Управление временными параметрами проектов, управление качественными параметрами проектов в индустрии спорта. ПКс-1.3, ПКс-2.3.

Тематика докладов:

1. Методы и инструменты управления сроками реализации проектов в спортивной индустрии. Сетевое планирование, критический путь, анализ рисков, связанных с нарушением сроков.
2. Внедрение системы менеджмента качества (ISO 9001) на примере организации соревнований по выбранному виду спорта: влияние на качество услуг и соблюдение сроков.
3. «Управление сроками и качеством при строительстве многофункциональных спортивных комплексов: кейс-анализ.

Контрольное задание по теме

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

Текст (кейс):

Хоккейный клуб «Север» (участник КХЛ) приступил к реконструкции домашней арены к началу нового сезона. Проект включает замену ледовой плиты, модернизацию систем безопасности, обновление VIP-лож и установку новой системы электронного контроля доступа. Для управления проектом был назначен внешний Project Manager по классической «водопадной» модели, а за качество отвечал технический директор клуба.

Через 3 месяца после старта возникли проблемы:

- Подрядчик по замене ледовой плиты сорвал сроки из-за задержки поставки оборудования, что поставило под угрозу сдачу объекта к первому матчу.
- Служба безопасности отказалась использовать новую электронную систему доступа, так как она не прошла тестирование в пиковых режимах и давала сбои при большом скоплении людей.
- Руководство клуба потребовало ускорить работы, чтобы успеть к приезду делегации лиги, что привело к нарушению технологических процессов и снижению качества отдельных работ (например, покраски трибун).
- Технический директор не имел полномочий останавливать работы при выявлении брака, а Project Manager игнорировал его замечания ради соблюдения формальных сроков.

Вопрос (требуется развернутый обоснованный ответ)

Опишите программу корректирующих действий для восстановления контроля над сроками и качеством проекта реконструкции арены клуба «Север». В ответе обязательно:

1. Назовите не менее трёх групп стейкхолдеров и для каждой предложите метод вовлечения / снятия сопротивления, связанный с управлением временем и качеством.
2. Предложите изменения в организационной структуре управления проектом: какие роли или процессы нужно добавить или изменить для синхронизации сроков и качества.
3. Сформулируйте два ключевых КРІ для оценки соблюдения временных параметров и обеспечения качества на этапе завершения реконструкции.
4. Обоснуйте, почему классическая «водопадная» модель управления проектом оказалась неэффективной в условиях сжатых сроков и высокой зависимости от внешних подрядчиков в спортивной индустрии.

Тема 3. Управление финансовыми параметрами проектов в индустрии спорта. Управление рисками в проектах индустрии спорта. ПКс-1.3, ПКс-4.1., ПКс-4.3.

Тестовые задания:

1. Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа

Инструкция: Прочитайте текст, выберите правильный ответ.

Текст задания:

Футбольный клуб реализует проект по строительству новой тренировочной базы. В процессе финансового планирования и оценки рисков выяснилось, что стоимость строительных материалов может существенно вырасти из-за колебаний курса валют. Какой из перечисленных инструментов управления финансовыми рисками наиболее эффективен для минимизации возможных убытков в данной ситуации?

Варианты ответа:

- А) Увеличение бюджета проекта на 20% «на непредвиденные расходы» без изменения контрактов.
- В) Заключение долгосрочных контрактов с поставщиками с фиксацией цены в рублях.
- С) Перенос сроков строительства на период после выборов, чтобы снизить политическую неопределённость.
- Д) Привлечение дополнительного инвестора для покрытия возможного перерасхода средств.

2. Задание закрытого типа на установление соответствия

Инструкция: Прочитайте текст и установите соответствие между финансовыми рисками, характерными для проектов в индустрии спорта (список 1 (А–Г)), и инструментами их минимизации (список 2(1–4)).

Список 1 (риски):	Список 2 (инструменты):
А) рост стоимости строительных материалов из-за инфляции и колебаний курсов валют.	1. Заключение долгосрочных контрактов с фиксированной ценой.
Б) Превышение сметы проекта из-за постоянных изменений требований заказчика.	2. Внедрение системы управления изменениями (Change Management).
В) Задержка поступления спонсорских средств, что приводит к кассовым разрывам.	3. Создание резервного фонда (финансовой подушки безопасности).
Г) снижение посещаемости матчей и, как следствие, падение выручки от продажи билетов.	4. Диверсификация источников дохода (например, продажа мерча, медиаправ, кейтеринг).

3. Задание закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов

Инструкция: Прочитайте текст, выберите все правильные ответы (от 2 до 4).

Текст задания:

Спортивный клуб реализует проект по созданию многофункционального тренировочного центра. В процессе управления финансовыми параметрами и рисками проекта необходимо выбрать инструменты, которые позволяют одновременно повысить финансовую устойчивость проекта и снизить основные риски.

Какие из перечисленных инструментов относятся к эффективным методам управления финансовыми параметрами и рисками в данном проекте? *Выберите все правильные варианты.*

- А) Использование резервного фонда для покрытия непредвиденных расходов.
- В) Привлечение банковского кредита с плавающей процентной ставкой.
- С) Заключение договоров с фиксированной ценой и жёсткими сроками исполнения.
- Д) Внедрение системы регулярного мониторинга бюджета и анализа отклонений.
- Е) Передача всех рисков подрядчику без дополнительного контроля.
- Ф) Диверсификация источников финансирования (*например, спонсоры, инвесторы, собственные средства*).

4. Задание закрытого типа на установление последовательности

Инструкция: Прочитайте текст и установите правильную

последовательность этапов управления финансовыми рисками в реализации крупного спортивного проекта (*строительство стадиона*) проекте.

Текст задания:

Расположите следующие действия в логическом порядке, (от первого к последнему).

1. Разработка и реализация мероприятий по снижению/минимизации рисков.
2. Идентификация и описание возможных финансовых рисков проекта.
3. Мониторинг и контроль рисков, актуализация реестра рисков.
4. Оценка вероятности возникновения и степени влияния каждого риска.
5. Формирование и утверждение бюджета на управление рисками.

5. Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа и обоснованием

Инструкция: Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор.

Текст задания:

Хоккейный клуб реализует проект по реконструкции домашней арены. В процессе строительства подрядчик столкнулся с непредвиденными геологическими осложнениями, что привело к значительному удорожанию работ и срыву сроков. Руководство клуба приняло решение не останавливать проект, а привлечь дополнительное финансирование и сменить подрядчика, несмотря на риск штрафных санкций за расторжение контракта.

Какую стратегию реагирования на риск реализовал клуб?

Выберите один правильный вариант ответа и кратко обоснуйте свой выбор (1–2 предложения).

Варианты ответа:

А) Уклонение (Avoidance) — отказ от реализации рискового мероприятия или полная смена плана проекта для устранения причины риска.

В) Минимизация / Снижение (Mitigation) — действия, направленные на снижение вероятности наступления риска или уменьшение его негативных последствий.

С) Передача (Transfer) — перекладывание финансовых последствий риска на третью сторону (*например, через страхование или договор с подрядчиком*).

Д) Принятие / Активное реагирование (Acceptance / Active Response) — осознанное решение продолжить реализацию проекта, несмотря на наступление риска, и принятие активных мер для устранения его последствий.

Контрольное задание по теме

Инструкция: Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

Текст задания (кейс):

Баскетбольный клуб, выступающий в Единой лиге ВТБ, реализует проект по комплексной реконструкции домашней арены. Проект включает модернизацию трибун, обновление инженерных систем и создание новой VIP-зоны. Для управления проектом назначен *Project Manager*, а за контроль качества отвечает технический директор. Работы ведутся в условиях плотного календаря чемпионата, и сдать объект необходимо строго к началу плей-офф.

Вопрос: Опишите программу по интеграции системы управления качеством в календарный план проекта реконструкции арены. В ответе укажите:

1. Какие ключевые точки контроля качества (*Quality Gates*) необходимо встроить в график проекта и какие критерии приёмки для них установить?
2. Какие методы управления расписанием (не менее двух) следует применить для минимизации рисков срыва сроков из-за необходимости переделок?
3. Какие ключевые риски, связанные с временными и качественными параметрами проекта, нужно учесть при финансовом планировании?
4. Предложите два нефинансовых *KPI* для мониторинга соблюдения сроков и качества работ на еженедельной основе.

Тема 4. Управление человеческими ресурсами и тимбилдинг в проектах индустрии спорта. ПКс-1.3, ПКс-2.3, ПКс-4.1.

Тематика докладов:

1. Формирование и развитие кросс-функциональных команд при организации международных спортивных мероприятий: от волонтеров до топ-менеджмента.
2. Разработка концепции наследия (*Legacy Concept*) как ключевой элемент стратегии при подаче заявки и проведении Олимпийских игр.
3. Аудит эффективности внедрения цифровых технологий в деятельность профессионального спортивного клуба: управление изменениями и оценка возврата инвестиций (*ROI*)

Тема 5. Стратегирование международных и крупных спортивных проектов. Аудит и управление изменениями проектов в индустрии спорта. ПКс-2.3, ПКс-4.2. ПКс-4.3.

Примерные темы эссе

Соберите информацию по предложенной теме, систематизируйте ее, сделайте выводы и предложите использование.

1. Исследование практики управления крупными проектами (международный и российский опыт) в индустрии спорта
2. Наследие Олимпийских игр: эволюция концепции «Legacy» от строительства стадионов к устойчивому развитию городской среды.
3. Стратегия подачи заявки города на проведение чемпионата мира по футболу: анализ экономических и имиджевых выгод и рисков.

4. Роль государственно-частного партнерства (ГЧП) в реализации мегапроектов спортивной инфраструктуры: мировой и российский опыт.
5. Интеграция ESG-принципов в стратегию организации международных спортивных событий.
6. Стратегическое планирование цифровых сервисов для болельщиков как фактор конкурентоспособности крупного турнира.
7. Разработка концепции безопасности как ключевого элемента стратегии проведения международных соревнований.
8. Управление логистикой и транспортной инфраструктурой как критический фактор успеха крупных спортивных форумов.
9. Стратегия взаимодействия со спонсорами и коммерческими партнерами при организации глобальных спортивных мероприятий.
10. Формирование бренда международного спортивного события: от логотипа до культурного наследия.
11. Сравнительный анализ стратегий управления проектами при проведении летних и зимних Олимпийских игр.
11. Постпроектный аудит (Post-Project Evaluation) спортивных объектов: оценка эффективности использования наследия ЧМ-2018 в России.
12. Методология проведения аудита эффективности инвестиций в профессиональные спортивные клубы.
13. Управление сопротивлением изменениям при внедрении цифровых платформ (CRM, билетные системы) в консервативной спортивной среде.
14. Роль эмоционального интеллекта руководителя проекта в управлении изменениями во время реконструкции стадиона.
15. Аудит рисков и управление изменениями в проекте строительства многофункциональной арены в условиях неопределенности.
16. Влияние изменений в календаре соревнований (например, перенос матчей) на параметры проекта и методы адаптации.
17. Оценка эффективности внедрения системы «Умный стадион»: аудит технологических и операционных изменений.
18. Документирование изменений в проекте как инструмент контроля бюджета и сроков (на примере кейса спортивной федерации).
19. Аудит системы управления качеством при переходе спортивной организации на новые стандарты обслуживания зрителей.
20. Стратегия управления изменениями при слиянии или поглощении спортивных клубов: аудит активов и интеграция команд.

5.2. Типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся (вне контрольных точек):
приведены в п.6.2.

5.3. Один или несколько тематических блоков дисциплины завершаются контрольной точкой (далее – КТ). Текущий контроль

успеваемости по дисциплине предусматривает не менее 2 (двух) и не более 10 (десяти) 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	0,2	20
КТ 3	100	0,15	15
КТ 4	100	0,1	10
КТ 5	100	0,05	5
Итого:	x	0,6	60

Формула расчета результата контрольной точки:

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

5.4. Формы текущего контроля успеваемости обучающихся в рамках КТ и типовые оценочные материалы:

КТ – 1.

Тема 1.

Доклад.

КТ – 2.

Тема 2.

Доклад.

Контрольное задание.

КТ – 3.

Тема 3.

Тестирование.

Контрольное задание.

КТ – 4.

Тема 4.

Доклад.

КТ – 5.
Тема 5.
Эссе

Для каждой формы текущего контроля успеваемости обучающихся в рамках КТ определены критерии оценивания результатов выполнения задания.

1. Критерии оценивания доклада:

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
Содержание и раскрытие темы	0-20	Детальное, последовательное описание всех этапов с конкретными примерами
Грамотность изложения	0-20	Соблюдены все правила грамматики, орфографии и пунктуации
Стилистика	0-20	Единый стиль изложения, точные формулировки, уместное использование терминов, лаконичность
Логика изложения	0-20	Чёткая последовательность изложения, логические связи между частями текста, аргументы подтверждают выводы
Оригинальность	0-20	Уникальный подход к теме, нестандартные решения, инновационные идеи, собственная позиция автора
Итого максимально:	100	

2. Критерии оценивания тестирования:

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
<i>Количество правильных ответов</i>	<i>0</i>	<i>Количество правильных ответов менее 55%</i>
	<i>25</i>	<i>Количество правильных ответов от 55% до 64%</i>
	<i>50</i>	<i>Количество правильных ответов от</i>

		65% до 74%
	75	Количество правильных ответов от 75% до 84%
	100	Количество правильных ответов от 85% до 100%
Итого максимально:	100	

3. Критерии оценивания контрольного задания:

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
<i>Содержание и раскрытие выбранных понятий</i>	41-70	<i>Детальное, последовательное описание всех понятий на примере выбранной системы</i>
	21-40	<i>Поверхностное описание без привязки к выбранной системе</i>
	0-20	<i>Понятия раскрыты минимально или не раскрыты вовсе</i>
<i>Количество выполненных заданий</i>	30	<i>Количество выполненных заданий от 85% до 100%</i>
	15	<i>Количество выполненных заданий от 55% до 84%</i>
	0	<i>Количество выполненных заданий менее 55%</i>
Итого максимально:	100	

4. Критерии оценивания эссе:

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
Содержание и раскрытие темы	0-20	Детальное, последовательное описание основной мысли с аргументами и примерами
Грамотность изложения	0-20	Соблюдены все правила грамматики, орфографии и пунктуации
Стилистика	0-20	Единый стиль изложения, точные формулировки, уместное использование терминов, лаконичность

Логика изложения	0-20	Чёткая последовательность изложения, логические связи между частями текста, аргументы подтверждают выводы
Оригинальность	0-20	Уникальный подход к теме, нестандартные решения, инновационные идеи, собственная позиция автора
Итого максимально:	100	

5.5. Описание дополнительных материалов и оборудования, необходимых для выполнения проверочных заданий (*при необходимости*).

Для решения контрольных заданий обучающемуся разрешается использование калькулятора.

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

6.1. Промежуточная аттестация проводится в форме **зачета с оценкой**.

Зачет с оценкой проводится в письменной форме. Обучающийся получает билет с вариантами 2-х заданий различного типа. На выполнение заданий дается 40-60 минут. По завершении подготовки необходимо представить ответы в письменном виде, подробно изложив ход выполнения задания, сделать выводы (*при необходимости*).

При реализации промежуточной аттестации в ЭО/ДОТ могут быть использованы следующие формы: устно в ДОТ - в форме обоснованных ответов на задания различного типа; письменно в СДО - в форме письменного решения заданий различного типа; тестирование в СДО.

6.2. Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации

Вопросы для подготовки к Зачету с оценкой-

1. Дайте определение понятия «проект». Перечислите и поясните основные признаки, отличающие проект от операционной деятельности.
2. В чем разница между понятиями «проект», «программа» и «портфель проектов»? Приведите примеры из спортивной индустрии.
3. Раскройте суть критериев SMART при постановке целей проекта. Почему их применение критически важно?

4. Опишите эволюцию управления проектами. Как менялись подходы к управлению от классических к гибким (*Agile*)?
5. Что такое структурная декомпозиция работ (WBS/СДР)? Каковы основные принципы ее построения?
6. Дайте определение понятию «процесс» в управлении проектом. Классифицируйте процессы по группам (управленческие, основные, вспомогательные).
7. Перечислите пять основных групп процессов управления проектом (инициация, планирование, исполнение, контроль, завершение) и кратко опишите задачи каждой.
8. Что такое окружение (среда) проекта? Назовите основные факторы окружения (политические, экономические, правовые) и их влияние на спортивный проект.
9. Объясните роль бизнес-планирования в жизненном цикле проекта. Какие разделы бизнес-плана являются ключевыми для спортивной организации?
10. Как осуществляется интеграция процессов управления проектами со стратегическим планом организации?
11. Что такое сетевой график проекта? Каковы его основные функции и правила построения?
12. Дайте определение понятию «критический путь» (*Critical Path*). Как его расчет влияет на управление сроками проекта?
13. В чем заключается суть метода PERT? Сравните технологии PERT и СРМ (метод критического пути).
14. Опишите процедуру прямого и обратного анализа сетевого графика. Для чего они используются?
15. Как процессы управления поставками и тендерная деятельность влияют на временные параметры проекта в спорте?
16. Дайте определение понятия «качество» применительно к проекту. В чем разница между качеством продукта и качеством процесса?
17. Что такое затраты на качество? Опишите концепцию допустимого уровня качества.
18. Назовите основные методы контроля качества (например, диаграмма Исикавы, контрольные карты). Где они применяются при строительстве стадиона?
19. Как осуществляется планирование качества в проекте? Какие стандарты могут применяться в спортивной индустрии?
20. Объясните взаимосвязь между сокращением сроков проекта и обеспечением качества.
21. Дайте определения понятиям: бюджет проекта, смета, стоимость жизненного цикла проекта.
22. Опишите стадии процесса управления стоимостью проекта.
23. В чем разница между внутренней нормой доходности (*IRR*) и средней нормой доходности (*ARR*)? Как эти показатели используются при принятии инвестиционных решений?

24. Что такое проектное финансирование? Назовите основные схемы (например, *B.O.T.* — Build-Operate-Transfer) и приведите примеры.
25. Раскройте понятие «управление рисками». Опишите основные стадии процесса управления рисками (идентификация, оценка, реагирование, мониторинг).
26. Опишите роль *Scrum-мастера* и *Product Owner* в цифровом проекте спортивной федерации.
27. Какие нефинансовые *KPI* вы бы предложили для оценки успеха внедрения новой билетной системы на стадионе?
28. Каковы особенности управления изменениями (*Change Management*) в консервативной среде профессионального спорта?

Курсовой проект

Управление реализацией проекта (фитнес-центр, магазина по продаже спортивного оборудования, спортивный комплекс, спортивный клуб и др). Для выполнения работы студенты делятся на группы по 2-3 человека.

Подготовка презентации по проекту.

Структура презентации:

- анализ рынка: спрос, конкурентная среда, существующие объекты, экономическая ситуация (доходы, развитие отраслей и сфер деятельности – структура спроса и др.);
- способы реализации готового объекта (продвижение проекта);
- формы управления реализацией проекта.

Примерные темы курсовых проектов

1. Разработка стратегии управления проектом по созданию цифровой экосистемы взаимодействия с болельщиками для профессионального футбольного клуба.
2. Стратегия управления рисками при реализации инвестиционных проектов строительства и реконструкции спортивных объектов в России.
3. Управление временными параметрами проекта организации крупного международного спортивного мероприятия (на примере Универсиады/Чемпионата мира).
4. Формирование и развитие проектных команд в индустрии спорта: специфика управления человеческими ресурсами и тимбилдинг.
5. Стратегия управления качеством при проектировании и строительстве многофункциональных спортивных комплексов.
6. Разработка бизнес-плана и стратегии финансирования проекта создания коммерческой спортивной академии (школы).
7. Стратегия управления проектом по внедрению системы «Умный стадион»: технологические решения и управление изменениями.

8. Управление проектом по созданию и коммерциализации медиаправ на спортивный контент в цифровой среде.
9. Аудит эффективности реализации проектов в спортивной федерации: методология, критерии оценки и управление изменениями.
10. Стратегия управления проектом «Наследие» (Legacy) после проведения крупных спортивных событий: от концепции к реализации.

Общие требования к курсовому проекту

Курсовой проект состоит из следующих частей: Титульный лист; содержание; рассмотрение теоретических вопросов; решение задачи; список использованной литературы; приложения (если есть).

Список использованной литературы должен включать: кодексы; законодательные акты; учебные пособия, научную литературу и другие источники.

Страницы курсового проекта должны быть пронумерованы и скреплены с помощью скоросшивателя.

Курсовой проект выполняется на бумаге формата А4 (210×297 мм) с одной стороны листа при соблюдении следующих условий:

- ширина всех полей – 25 мм;
- шрифт – Times New Roman;
- размер шрифта – 14;
- межстрочный интервал – 1,5;
- интервал между словами – 1 знак;
- абзацный отступ – 1,25;
- выравнивание текста – по ширине;
- цвет шрифта – черный;
- нумерация страниц – по центру внизу;
- объем работы 15–25 страниц;

Выполненный курсовой проект не должен содержать неправомерных заимствований. При их обнаружении работа возвращается студенту для переработки.

Требования к оформлению отдельных элементов курсового проекта

Титульный лист

Первой страницей курсового проекта считается титульный лист. Номер страницы на титульном листе не проставляется.

Содержание

Содержание размещается после титульного листа курсового проекта. Слово «Содержание» располагается посередине страницы с прописной буквы. В содержании обязательно указываются номера страниц разделов.

Таблицы

Таблицы применяются для лучшей наглядности и удобства сравнения показателей. Таблица должна быть озаглавлена. Название таблицы необходимо поместить над таблицей по центру. Обязательна ссылка на источник данных.

Таблицу помещают под текстом, в котором она впервые упоминается, на этой или на следующей странице.

Таблицы нумеруются арабскими цифрами сквозной нумерацией.

Список использованной литературы

Список использованной литературы оформляется в соответствии с действующими правилами библиографического описания (ГОСТ 7.1–2003). Он должен включать всю литературу, на которую студент ссылается в тексте работы.

Список литературы содержит следующие элементы: фамилия и инициалы автора; наименование работы; издательство, год издания, количество страниц (см. выходные данные издания). Статьи в периодических изданиях оформляются следующим образом: фамилия и инициалы автора; название статьи; знак «//»; название периодического издания, год, номер; номера страниц. Библиографический список должен быть пронумерован и сгруппирован следующим образом:

1. Нормативно-правовые акты – по иерархии (Конституция, Федеральные законы, законы и т.д.);
2. Учебная, научная и методическая литература – в алфавитном порядке.

Сноски ставятся внизу страницы, если Вы цитируете либо используете какой-либо нормативно-правовой акт. Необходимо указать выходные данные издания и номер страницы либо адрес электронного источника. *Например*, при использовании справочно-поисковых систем: Гражданский кодекс Российской Федерации (ГК РФ) (части первая, вторая и третья) (с посл. изм. и доп. от 27.07.2006 г.) // СПС «Гарант»

Приложения

Дополнительный справочный материал следует размещать в приложениях. Каждое приложение следует начинать с новой страницы.

Типовые задания для Зачета с оценкой.

Задание №1. Управление временными параметрами проекта (с расчётами)

Формат: кейс с открытым развёрнутым ответом и обязательными расчётами.

Условие:

Спортивный клуб реализует проект по реконструкции домашней арены. Работы разбиты на основные задачи, для которых определены продолжительности и зависимости. Данные представлены в таблице:

Код задачи	Наименование задачи	Продолжительность (дни)	Предшественники
A	Демонтаж старых конструкций	10	—
B	Укрепление фундамента и свай	15	A
C	Монтаж металлоконструкций каркаса	20	B
D	Прокладка инженерных сетей (внутри каркаса)	12	C
E	Монтаж кровли и фасада	18	C
F	Внутренняя отделка и покраска трибун	15	D, E
G	Установка систем безопасности и контроля доступа	10	D
H	Благоустройство прилегающей территории и парковок	8	F, G

Задания:

1. Постройте сетевой график на основе данных таблицы.
2. Рассчитайте параметры сетевого графика:
 - Определите ранние сроки начала и окончания (ES, EF) и поздние сроки начала и окончания (LS, LF) для каждой задачи.
 - Вычислите общий резерв времени (Total Float) для каждой задачи.
3. Определите:
 - Критический путь проекта (CP).
 - Общую продолжительность проекта (в днях).
4. Сценарный анализ: если задача «Прокладка инженерных сетей» (D) задержится на 5 дней, как это повлияет на общую продолжительность проекта? Обоснуйте свой ответ, опираясь на расчёты резервов времени.

Задание №2. Управление финансовыми параметрами и рисками проекта

Формат: кейс с анализом и разработкой плана действий.

Условие:

Футбольный клуб «Вымпел» реализует проект по строительству новой тренировочной базы. В процессе финансового планирования выявлен риск существенного роста стоимости строительных материалов из-за колебаний курса валют. Текущий бюджет проекта — 200 млн рублей.

Задания:

1. определите основную категорию риска (финансовый, операционный или внешний) и опишите его потенциальное влияние на параметры проекта;
2. предложите два инструмента управления данным финансовым риском: один — для минимизации вероятности роста цен, второй — для защиты бюджета проекта;
3. рассчитайте внутреннюю норму доходности (*IRR*) проекта, если первоначальные инвестиции составляют 200 млн рублей, а ожидаемые чистые денежные потоки по годам: 1-й год — 50 млн, 2-й год — 80 млн, 3-й год — 90 млн, 4-й год — 100 млн;
4. предложите стратегию реагирования на риск (избегание, передача, снижение, принятие) для ситуации, когда ключевой поставщик объявляет о невозможности выполнения контракта.

Задание №3. Управление человеческими ресурсами и управление изменениями

Формат: открытое проектное задание (развёрнутый ответ).

Условие:

Спортивная федерация внедряет новую систему электронного документооборота (*ЭДО*) для всех региональных отделений. Проект вызывает сопротивление:

- тренеры жалуются на сложность интерфейса и нехватку времени на обучение;
- административный персонал боится сокращения из-за автоматизации;
- в удалённых регионах отсутствует стабильный интернет.

Задания:

1. разработайте программу управления изменениями: сформулируйте видение проекта для каждой группы сотрудников (тренеры, администраторы, руководство);
2. предложите методы мотивации и обучения для команды проекта, включая инструменты для удалённых участников;
3. опишите пятиступенчатую модель развития команды проекта применительно к данной задаче (формирование, конфликт, нормализация, функционирование, завершение);
4. определите два нефинансовых *KPI* для мониторинга успешности внедрения системы *ЭДО* через 6 месяцев после запуска.

Типовые проверочные задания для самоподготовки обучающегося к промежуточной аттестации:

ТИП ЗАДАНИЯ	ИНСТРУКЦИЯ	СЦЕНАРИИ ВЫПОЛНЕНИЯ	ТИПОВЫЕ ЗАДАНИЯ
Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильный ответ	<p>1. Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.</p> <p>2. Внимательно прочитайте предложенные варианты ответа.</p> <p>3. Выбрать один верный ответ.</p> <p>4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В).</p>	<p>Футбольный клуб реализует программу по развитию молодежной академии, которая включает строительство новой базы, запуск образовательного центра и проведение серии турниров. Как классифицируется этот комплекс взаимосвязанных проектов с точки зрения управления проектами?</p> <p>Варианты ответа:</p> <p>А) Это портфель проектов, так как все инициативы направлены на общую стратегическую цель клуба.</p> <p>В) Это программа, так как проекты взаимосвязаны, управляются скоординированно и направлены на достижение единого результата, который недостижим при раздельном управлении.</p> <p>С) Это операционная деятельность, так как она носит регулярный характер.</p> <p>Д) Это отдельный проект, так как у него есть четкие сроки начала и окончания.</p> <p>Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква</p> <p>При строительстве нового легкоатлетического манежа подрядчик столкнулся с непредвиденными сложностями грунта, что привело к срыву графика. Руководство проекта решило привлечь дополнительные бригады для работы в две смены, чтобы наверстать упущенное время. Какое негативное последствие для качества проекта является наиболее вероятным в данной ситуации?</p> <p>Варианты ответа:</p> <p>А) Увеличение прямых затрат на заработную плату рабочих.</p> <p>В) Снижение качества выполнения работ из-за нарушения технологических процессов и недостаточного контроля при ускоренном темпе.</p> <p>С) Рост затрат на обеспечение безопасности труда.</p> <p>Д) Задержка в поставке спортивного оборудования.</p> <p>Спортивная федерация рассматривает проект по реконструкции центрального стадиона. Анализ показал, что точка безубыточности проекта (когда доходы сравниваются с расходами) достигается при 70% заполняемости трибун. Стадион исторически заполняется в среднем на 65%. Какой финансовый риск является доминирующим для данного проекта?</p> <p>Варианты ответа:</p> <p>А) Риск превышения бюджета из-за инфляции.</p> <p>В) Риск недостижения точки безубыточности и получения операционных убытков.</p> <p>С) Риск задержки сроков сдачи объекта в эксплуатацию.</p> <p>Д) Риск снижения качества газона из-за климатических условий.</p>
Задание закрытого типа на установление	Прочитайте текст и установите	1. Внимательно прочитайте текст задания и понять,	Установите соответствие между понятиями (список А) и их определениями (список Б). в контексте управления проектами. Запишите пары буква–цифра (например, А1,

<p>соответствия</p>	<p>соответствие</p>	<p>что в качестве ответа ожидаются пары элементов. 2. Внимательно прочитайте оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.; список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д. 3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов. 4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4).</p>	<p>Б2, В3, Г4). Ответ считается верным, если правильно установлены все соответствия (позиции из одного столбца, верно сопоставлены с позициями другого)</p> <table border="1" data-bbox="863 286 1461 1529"> <tr> <td data-bbox="863 286 1166 360">Список А (понятия):</td> <td data-bbox="1166 286 1461 360">Список Б (определения):</td> </tr> <tr> <td data-bbox="863 360 1166 1529"> <ul style="list-style-type: none"> • А) Проект • Б) Программа • В) Портфель • Г) Структурная декомпозиция работ (СДР / WBS) </td> <td data-bbox="1166 360 1461 1529"> <p>1. Совокупность проектов и программ, объединённых для достижения стратегических целей организации и эффективного распределения ресурсов. 2. Группа взаимосвязанных проектов и других работ, управляемых координированным образом для получения выгод, недоступных при раздельном управлении. 3. Уникальный, ограниченный во времени комплекс мероприятий, направленный на создание уникального продукта, услуги или результата. 4. Иерархическая декомпозиция содержания проекта на более мелкие и управляемые компоненты (пакеты работ), ориентированная на создание конечного продукта.</p> </td> </tr> </table>	Список А (понятия):	Список Б (определения):	<ul style="list-style-type: none"> • А) Проект • Б) Программа • В) Портфель • Г) Структурная декомпозиция работ (СДР / WBS) 	<p>1. Совокупность проектов и программ, объединённых для достижения стратегических целей организации и эффективного распределения ресурсов. 2. Группа взаимосвязанных проектов и других работ, управляемых координированным образом для получения выгод, недоступных при раздельном управлении. 3. Уникальный, ограниченный во времени комплекс мероприятий, направленный на создание уникального продукта, услуги или результата. 4. Иерархическая декомпозиция содержания проекта на более мелкие и управляемые компоненты (пакеты работ), ориентированная на создание конечного продукта.</p>
Список А (понятия):	Список Б (определения):						
<ul style="list-style-type: none"> • А) Проект • Б) Программа • В) Портфель • Г) Структурная декомпозиция работ (СДР / WBS) 	<p>1. Совокупность проектов и программ, объединённых для достижения стратегических целей организации и эффективного распределения ресурсов. 2. Группа взаимосвязанных проектов и других работ, управляемых координированным образом для получения выгод, недоступных при раздельном управлении. 3. Уникальный, ограниченный во времени комплекс мероприятий, направленный на создание уникального продукта, услуги или результата. 4. Иерархическая декомпозиция содержания проекта на более мелкие и управляемые компоненты (пакеты работ), ориентированная на создание конечного продукта.</p>						
			<p>Установите соответствие между инструментами/методами (список А) управления и их основной целью или областью применения (список Б). Запишите пары буква–цифра.</p> <table border="1" data-bbox="863 1630 1461 2024"> <tr> <td data-bbox="863 1630 1166 1742">Список А (инструменты/методы)</td> <td data-bbox="1166 1630 1461 1742">Список Б (основная цель/область применения):</td> </tr> <tr> <td data-bbox="863 1742 1166 2024"> <ul style="list-style-type: none"> • А) Критический путь (Critical Path) • Б) Метод PERT (Program Evaluation and Review Technique) • В) Затраты на качество (Cost of Quality) • Г) Допустимый </td> <td data-bbox="1166 1742 1461 2024"> <p>1. Определение минимально возможного времени выполнения проекта и последовательности задач, не имеющих запаса времени (резерва).</p> </td> </tr> </table>	Список А (инструменты/методы)	Список Б (основная цель/область применения):	<ul style="list-style-type: none"> • А) Критический путь (Critical Path) • Б) Метод PERT (Program Evaluation and Review Technique) • В) Затраты на качество (Cost of Quality) • Г) Допустимый 	<p>1. Определение минимально возможного времени выполнения проекта и последовательности задач, не имеющих запаса времени (резерва).</p>
Список А (инструменты/методы)	Список Б (основная цель/область применения):						
<ul style="list-style-type: none"> • А) Критический путь (Critical Path) • Б) Метод PERT (Program Evaluation and Review Technique) • В) Затраты на качество (Cost of Quality) • Г) Допустимый 	<p>1. Определение минимально возможного времени выполнения проекта и последовательности задач, не имеющих запаса времени (резерва).</p>						

			<p>уровень качества (AQL - Acceptable Quality Level)</p>	<p>2. Анализ и расчёт временных параметров проекта в условиях неопределённости с использованием вероятностных оценок длительности задач.</p> <p>3. Классификация и анализ всех затрат, связанных с обеспечением качества и понесённых вследствие несоответствий (предотвращение, контроль, внутренние и внешние отказы).</p> <p>4. Максимальный процент дефектных единиц в партии, который считается приемлемым при приёмочном выборочном контроле качества.</p>	
<p>Установите соответствие между понятиями финансового анализа (список А) и управления рисками и их определениями. Запишите пары буква–цифра.</p>					
<p>Список А (понятия финансового анализа):</p> <ul style="list-style-type: none"> • А) Точка безубыточности (Break-even Point) ROI (Return on Investment) • Б) Внутренняя норма доходности (IRR) Динамическое ценообразование • В) Бюджет проекта Монетизация данных • Г) Толерантность к риску (Risk Tolerance) NPV (Net Present Value) 			<p>Список Б (понятия управления рисками):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Объём продаж или выручки, при котором совокупные доходы равны совокупным расходам, а прибыль равна нулю. 2. Ставка дисконтирования, при которой чистая приведённая стоимость (<i>NPV</i>) проекта равна нулю; показывает максимальную стоимость капитала для проекта. 3. Утверждённая оценка стоимости проекта, распределённая по периодам его реализации, используемая как база для контроля затрат. 4. Степень, 		

			количество или объём риска, который организация или лицо готовы и способны принять и выдержать в процессе достижения целей проекта.
Задание закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильные ответы	<p>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.</p> <p>2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.</p> <p>3. Выбрать несколько правильных ответов.</p> <p>4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А Г).</p>	<p>Прочитайте вопрос и выберите все правильные ответы из предложенных вариантов. Запишите номера выбранных ответов.</p> <p>Ответ считается верным, если правильно указаны цифры или буквы</p> <p>Вопрос: Какие из перечисленных утверждений корректно характеризуют понятие «проект» в соответствии с общепринятыми стандартами управления проектами? (Выберите все правильные варианты)</p> <p>Варианты ответа: А) Это временное предприятие, направленное на создание уникального продукта, услуги или результата. В) Это постоянная, циклическая деятельность организации, направленная на получение прибыли. С) Он имеет четко определенные даты начала и окончания. D) Его главная цель — достижение повторяющегося, стандартного результата с максимальной эффективностью. E) Он выполняется людьми, ограничен ресурсами и планируется, исполняется и контролируется. F) Это синоним операционной (текущей) деятельности предприятия.</p> <p>Прочитайте вопрос и выберите все правильные ответы из предложенных вариантов. Запишите номера выбранных ответов (например, А, С, D).</p> <p>Вопрос: При строительстве спортивного объекта подрядчик сорвал сроки выполнения работ. Руководство проекта принимает решение о мерах по наверстыванию графика. Какие из перечисленных действий являются примерами компромисса (trade-off) между сроками и качеством, которые могут привести к негативным последствиям?</p> <p>Варианты ответа: А) Привлечение дополнительных квалифицированных специалистов для работы в одну смену. В) Организация работы в две или три смены для ускорения процесса. С) Пересмотр и упрощение проектных решений после согласования с архитектором. D) Сокращение времени, отведенного на технологические перерывы (например, сушку бетона). E) Усиление контроля качества на выходе для отсеивания брака. F) Перераспределение ресурсов с некритичных задач на задачи критического пути.</p>

			<p>Прочитайте вопрос и выберите все правильные ответы из предложенных вариантов. Запишите номера выбранных ответов.</p> <p>Вопрос: В рамках управления рисками проекта по реконструкции стадиона был проведен качественный анализ. Какие из перечисленных действий относятся именно к стадии планирования реагирования на риски (Risk Response Planning)?</p> <p>Варианты ответа:</p> <p>А) Идентификация возможных угроз (например, задержка поставок материалов) и возможностей (например, снижение цены на металл).</p> <p>В) Оценка вероятности возникновения риска и степени его влияния на стоимость и сроки проекта.</p> <p>С) Разработка стратегии уклонения от риска путем изменения условий контракта с подрядчиком.</p> <p>Д) Принятие риска (acceptance) и формирование резервного фонда на случай его реализации.</p> <p>Е) Мониторинг триггеров риска и отслеживание статуса идентифицированных рисков.</p> <p>Ф) Передача финансовой ответственности за риск страховой компании или банку-гаранту.</p>
<p>Задание закрытого типа на установление последовательности</p>	<p>Прочитайте текст и установите последовательность</p>	<p>1. Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.</p> <p>2. Внимательно прочитайте предложенные варианты ответа.</p> <p>3. Построить верную последовательность из предложенных элементов.</p> <p>4. Записать буквы/цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности (например, БВА или 135).</p>	<p>Установите правильную логическую последовательность этапов жизненного цикла проекта, начиная с самого первого шага. Расположите шаги в порядке от первого к последнему. Запишите цифры в нужной последовательности (например, 1, 2, 3, 4, 5, 6).</p> <p>Ответ считается верным, если правильно указана вся последовательность цифр</p> <p>Список этапов (цифры):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Завершение проекта (формальная приемка результатов, архивирование документов, извлечение уроков). 2. Инициация проекта (разработка устава, определение целей, назначение руководителя). 3. Планирование проекта (разработка детального плана управления содержанием, сроками, стоимостью и качеством). 4. Исполнение проекта (координация людей и ресурсов, выполнение работ, предусмотренных планом). 5. Мониторинг и контроль (отслеживание, анализ и регулирование хода и эффективности проекта). 6. Бизнес-планирование (как часть стадии инициации или предварительного анализа). <p>Установите правильную последовательность действий при построении и расчете сетевой модели проекта (например, методом СРМ). Расположите шаги в порядке от первого к последнему- Запишите буквы в нужной последовательности.</p> <p>Список действий (буквы):</p>

			<p>A. Определение позднего начала (LS) и позднего окончания (LF) для каждой задачи.</p> <p>B. Прямой проход: определение раннего начала (ES) и раннего окончания (EF) для каждой задачи.</p> <p>C. Идентификация задач, не имеющих временного резерва (критический путь).</p> <p>D. Построение сетевого графика: определение всех задач проекта и их логических взаимосвязей (предшественников).</p> <p>E. Расчет временного резерва (Float/Total Slack) для каждой задачи.</p> <p>F. Обратный проход: расчет параметров сети с конца проекта к началу.</p> <hr/> <p>Расположите в правильной последовательности стадии процесса управления рисками в проекте. Расположите шаги в порядке от первого к последнему. Запишите буквы в нужной последовательности.</p> <p>Список этапов (буквы):</p> <p>A. Мониторинг и контроль рисков (отслеживание идентифицированных рисков, выявление новых, оценка эффективности реагирования).</p> <p>B. Идентификация рисков (составление полного перечня возможных рисков).</p> <p>C. Планирование реагирования на риски (разработка стратегий: уклонение, снижение, передача или принятие).</p> <p>D. Качественный анализ рисков (оценка вероятности возникновения и степени влияния каждого риска).</p> <p>E. Количественный анализ рисков (численная оценка влияния рисков на цели проекта, например, моделирование).</p> <p>F. Планирование управления рисками (разработка подхода, планирование операций и определение уровней толерантности).</p>
<p>Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснованием выбора</p>	<p>Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа</p>	<p>1. Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.</p> <p>2. Внимательно прочитайте предложенные варианты ответа.</p> <p>3. Выбрать один верный ответ.</p> <p>4. Записать только номер (или букву) выбранного</p>	<p>Прочитайте текст, выберите один правильный ответ и запишите развернутое обоснование своего выбора.</p> <p>Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква и приведены корректные аргументы, используемые при выборе ответа</p> <p>Текст задания:</p> <p>Футбольный клуб реализует проект по строительству новой тренировочной базы. В уставе проекта указана цель: «Построить базу к 1 августа». Почему такая формулировка цели проекта считается некорректной с точки зрения методологии управления проектами?</p> <p>Варианты ответа:</p> <p>A) Она не учитывает бюджетные ограничения и может привести к перерасходу средств.</p> <p>B) Она нарушает принцип уникальности, так как строительство — это типовой, повторяющийся процесс.</p> <p>C) Она не соответствует критериям <i>SMART</i>, так как не описывает конкретный, измеримый результат (что именно</p>

		<p>варианта ответа. 5. Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа (например, текст обоснования).</p>	<p>должно быть построено и с какими характеристиками), а лишь указывает срок. D) Она не определяет круг заинтересованных сторон (стейкхолдеров), что приведет к конфликтам в будущем.</p> <hr/> <p>Прочитайте текст, выберите один правильный ответ и запишите развернутое обоснование своего выбора. Текст задания: При реконструкции стадиона для чемпионата мира по футболу подрядчик заявляет о необходимости переноса сроков из-за задержки поставок. Руководитель проекта решает ускорить выполнение оставшихся работ, введя 12-часовые рабочие смены. Какое негативное последствие для управления качеством является наиболее вероятным в данной ситуации? Варианты ответа: A) Увеличение прямых затрат на оплату сверхурочных часов рабочим. B) Снижение качества выполнения работ из-за физической усталости персонала и нарушения технологических процессов. C) Риск возникновения юридических споров с субподрядчиками из-за изменения графика. D) Необходимость проведения дополнительной сертификации безопасности объекта из-за изменения условий труда.</p> <hr/> <p>Прочитайте текст, выберите один правильный ответ и запишите развернутое обоснование своего выбора. Текст задания: Спортивная федерация рассматривает проект реконструкции центрального стадиона. Анализ показал, что точка безубыточности проекта достигается при заполняемости трибун на 75%. Исторически средняя заполняемость составляет 60%. Какой финансовый риск является доминирующим для данного проекта? Варианты ответа: A) Риск превышения бюджета реконструкции из-за инфляции и роста цен на стройматериалы. B) Риск недостижения точки безубыточности и получения операционных убытков в долгосрочной перспективе. C) Риск задержки сроков сдачи объекта в эксплуатацию из-за проблем с подрядчиком. D) Риск снижения качества газона из-за климатических условий после завершения реконструкции.</p>
<p>Задание открытого типа с развернутым ответом</p>	<p>Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ</p>	<p>1. Внимательно прочитайте текст задания и понять суть вопроса. 2. Продумать логику и полноту ответа.</p>	<p>Внимательно прочитайте кейс. Запишите развернутый обоснованный ответ на вопросы. Используйте четкие формулировки, аргументируйте свои выводы. Ответ считается верным: 1. Отсутствие фактических ошибок. 2. Раскрытие объема используемых понятий (полнота ответа).</p>

		<p>3. Записать ответ, используя четкие компактные формулировки.</p> <p>4. В случае расчетной задачи, записать решение и ответ</p>	<p>3. Обоснованность ответа (наличие аргументов).</p> <p>4. Логическая последовательность излагаемого материала.</p> <p>Текст кейса: Региональная федерация волейбола получила грант на создание «Центра развития молодёжного волейбола».</p> <p>Проект включает:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) ремонт существующего зала; 2) закупку профессионального инвентаря; 3) формирование тренерского штаба; 4) запуск тренировочного процесса для 5 возрастных групп; 5) организацию и проведение регионального чемпионата. <p>Вопрос:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Сформулируйте стратегическую цель проекта, используя критерии <i>SMART</i>. 2. Разработайте первый (верхний) уровень структурной декомпозиции работ (<i>WBS / СДР</i>) для данного проекта, представив его в виде иерархического списка или диаграммы. Обоснуйте, почему выбранная вами структура является оптимальной для управления. 3. Обоснуйте, почему выбранная вами структура <i>WBS</i> является оптимальной для управления данным проектом. 4. Какие три основные группы стейкхолдеров необходимо идентифицировать на этапе инициации данного проекта и каковы их ключевые интересы?
			<p>Внимательно прочитайте кейс. Запишите развернутый обоснованный ответ на вопросы.</p> <p>Текст кейса: Баскетбольный клуб реализует проект по замене покрытия на домашней арене. Работы должны быть завершены за 30 дней до начала плей-офф. Внезапно выясняется, что поставка основного материала задерживается на 10 дней. Руководитель проекта принимает решение сократить время на «акклиматизацию» нового покрытия (технологический перерыв), чтобы уложиться в срок.</p> <p>Вопросы:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Опишите, как задержка поставки влияет на критический путь проекта. 2. Проанализируйте решение руководителя с точки зрения управления качеством. Какие риски возникают при сокращении технологического перерыва? 3. К каким негативным последствиям для эксплуатации арены и безопасности игроков это может привести? 4. Предложите альтернативную стратегию реагирования на данную проблему, которая позволила бы минимизировать ущерб для качества, не сорвав при этом сроки сдачи объекта.
			<p>Внимательно прочитайте кейс. Запишите развернутый обоснованный ответ. При расчетах покажите формулы и промежуточные результаты.</p> <p>Текст кейса: Хоккейный клуб планирует строительство новой ледовой</p>

			<p>арены. Бюджет проекта — 1 млрд рублей. Основные источники финансирования: банковский кредит (60%) и собственные средства (40%). В процессе планирования выявлены два ключевых риска:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Риск А (Внешний): Рост цен на металлоконструкции на 20% из-за изменения таможенных пошлин. • Риск Б (Внутренний/Операционный): Срыв сроков строительства на 2 месяца из-за низкой квалификации выбранного подрядчика. <p>Вопросы:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Проведите качественный анализ рисков А и Б. Оцените их вероятность и степень влияния на проект (высокая/средняя/низкая). 2. Для каждого из рисков предложите наиболее адекватную стратегию реагирования (избегание, снижение, передача, принятие). Обоснуйте свой выбор. 3. Как эти риски и выбранные стратегии могут повлиять на итоговую стоимость проекта? 4. Как эти риски могут повлиять на график погашения кредита и финансовую устойчивость клуба?
--	--	--	--

6.3. Критерии и шкала оценивания на основе БРС.

Критерии и балльная шкала определяются преподавателем

КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ	РЕЗУЛЬТАТ В БАЛЛАХ
Дан полный, в логической последовательности развернутый ответ на поставленный вопрос, где он 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	40
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.	30-39
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	20-29

свободным владением монологической речью, логичностью и последовательностью ответа. Допускается несколько ошибок в содержании ответа и решении практических заданий.	
Дан ответ, который содержит ряд серьезных неточностей, обнаруживающий 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.	0-19

6.4. Для решения контрольных заданий обучающемуся разрешается использование калькулятора.

7. Методические материалы по освоению дисциплины (модуля)

Для изучения основных вопросов образовательной программы необходимо конспектировать материалы лекций, работать с рекомендованной преподавателем литературой, а также ресурсами информационно-телекоммуникационной сети «Интернет». Для приобретения навыков активного использования знаний полезно обсуждать плановые и возникающие вопросы, а также решаемые задачи на практических занятиях. Чтобы легче и прочнее усвоить материал следует постоянно использовать конкретные примеры, сравнения из уже полученных областей наук.

Для закрепления изученного материала даны вопросы по каждой теме дисциплины, на которые следует самостоятельно найти ответы.

Важной составной частью учебного процесса в вузе являются практические занятия. Практические занятия проводятся главным образом по дисциплинам, требующим закрепления навыков решения задач, и помогают студентам глубже усвоить учебный материал, приобрести умения применять принципы системного подхода к решению разнообразных задач, определять и оценивать ресурсы и существующие ограничения разного рода проектов.

При подготовке к практическим занятиям необходимо проанализировать конспект лекции, ознакомиться с рекомендованной литературой по соответствующей теме, осуществить подготовку по рекомендованным в рабочей программе вопросам для обсуждения темы, выполнить домашнее задание (при необходимости).

Необходимо помнить, что на лекции обычно рассматривается не весь материал, а только его часть. Остальная его часть восполняется в процессе

самостоятельной работы. В связи с этим работа с рекомендованной литературой обязательна. Особое внимание при этом необходимо обратить на содержание основных положений и выводов, объяснение явлений и фактов, уяснение практического приложения рассматриваемых теоретических вопросов. В процессе этой работы студент должен стремиться понять и запомнить основные положения рассматриваемого материала, примеры, поясняющие его, а также разобраться в иллюстративном материале. В процессе подготовки к занятиям рекомендуется взаимное обсуждение материала, во время которого закрепляются знания, а также приобретает практика в изложении и разъяснении полученных знаний, развивается речь. При необходимости следует обращаться за консультацией к преподавателю (в том числе по электронной почте). Планируя консультацию, необходимо хорошо продумать вопросы, которые требуют разъяснения. Заканчивать подготовку следует составлением плана (конспекта) по изучаемому материалу (вопросу). Это позволяет составить концентрированное, сжатое представление по изучаемым вопросам. Записи имеют первостепенное значение для самостоятельной работы студентов. Они помогают понять построение изучаемого материала, выделить основные положения, проследить их логику. Кроме того, ведение записей способствует превращению чтения в активный процесс, мобилизует, наряду со зрительной, и моторную память. Следует помнить: у студента, систематически ведущего записи, создается свой индивидуальный фонд методических материалов для быстрого повторения изученных вопросов, для мобилизации накопленных знаний. Особенно важны и полезны записи тогда, когда в них находят отражение мысли, возникшие при самостоятельной работе.

После изучения базовых тем курса проводится текущий контроль знаний студентов в виде опроса или письменного тестирования. Типовые тесты и задания по темам дисциплины приведены в специальном разделе данной рабочей программы.

Подготовка к текущему и промежуточному контролю предполагает изучение представленных вопросов к зачету, работу над тестами, представленными в данной рабочей программе, выполнение семестровой проектной работы по применению системного подхода и методов системного анализа к выбранной системе.

Работа в малых группах – это одна из самых популярных форм проведения занятий, так как она дает всем обучающимся (в том числе и стеснительным) возможность участвовать в работе, практиковать навыки сотрудничества, межличностного общения (в частности, умение активно

слушать, вырабатывать общее мнение, разрешать возникающие разногласия). Цель данной формы проведения занятий: продемонстрировать сходство или различия определенных явлений, выработать стратегию или разработать план, выяснить отношение различных групп участников к одному и тому же вопросу- В ходе этой работы дополнительно решаются следующие задачи: развитие навыков общения и взаимодействия в группе, формирование ценностно-ориентационного единства группы, поощрение к гибкой смене социальных ролей в зависимости от ситуации.

Группа студентов делится на несколько малых групп. Количество групп определяется числом творческих заданий, которые будут обсуждаться в процессе занятия. Малые группы формируются либо по желанию студентов, либо по родственной тематике для обсуждения. Каждая малая группа обсуждает творческое задание в течение отведенного времени. Основным этапом – проведение обсуждения творческого задания. Заслушиваются суждения, предлагаемые каждой малой группой по творческому заданию. Преподаватель дает оценочное суждение о работе малых групп, по решению творческих заданий, и эффективности предложенных путей решения.

В качестве самостоятельной работы студентами выполняется семестровая работа по применению системного подхода и методов системного анализа к выбранной системе по всем темам. Рекомендуется выбрать организационно-техническую систему- Перед выполнением задания по теме 1 выбранную систему необходимо согласовать с преподавателем. При выполнении заданий по темам могут использоваться представленные студентом материалы по предыдущим темам. Выполненная семестровая работа представляется студентом на открытой защите на промежуточной аттестации.

При написании доклада по заданной теме составляется план, подбираются основные источники. В процессе работы с источниками, систематизируют полученные сведения, делают выводы и обобщения.

Подготовка доклада требует от обучающегося большой самостоятельности и серьезной интеллектуальной работы, которая принесет наибольшую пользу, если будет включать с себя следующие этапы: изучение наиболее важных научных работ по данной теме, перечень которых дает сам преподаватель; анализ изученного материала, выделение наиболее значимых для раскрытия темы фактов, мнений разных ученых и научных положений; обобщение и логическое построение материала доклада, например, в форме развернутого плана; написание текста доклада с соблюдением требований научного стиля.

Построение доклада включает три части: вступление, основную часть и заключение. Во вступлении указывается тема доклада, устанавливается логическая связь ее с другими темами или место рассматриваемой проблемы среди других проблем, дается краткий обзор источников, на материале которых раскрывается тема и т. п. Основная часть должна иметь четкое логическое построение, в ней должна быть раскрыта тема доклада. В заключении обычно подводятся итоги, формулируются выводы, подчеркивается значение рассмотренной проблемы и т. п.

8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет

8.1. Основная литература

1. Горбашко, Е. А. Управление проектами : учебник для вузов / Е. А. Горбашко ; под редакцией Е. А. Горбашко. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 358 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-19021-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/555760> (дата обращения: 12.05.2025).
2. Мяконьков, В. Б. Спортивный маркетинг : учебник для вузов / В. Б. Мяконьков, Т. В. Копылова, Н. М. Егорова ; под общей редакцией В. Б. Мяконькова. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 284 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-12861-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/495816> (дата обращения: 12.05.2025).
3. Солнцев И.В., Джендубаева С. А., Жданкин С. Н. [и др.]; под ред. И.В. Солнцева. Менеджмент и маркетинг в спорте: Учебник для вузов, Москва:Прометей, 2024 - 544 с.
4. Филиппов, С. С. Менеджмент физической культуры и спорта : учебник для вузов / С. С. Филиппов. — 6-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 255 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17692-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/533551> (дата обращения: 12.05.2025).

8.2. Дополнительная литература

5. Иванов, А. Бесплатная реклама: Результат без бюджета / А. Иванов. — 4-е изд. — М.: Альпина Паблишер, 2019. — 256 с. — ISBN 978-5-9614-

- 5117-7. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/83083.html>
6. Канбан и «точно вовремя» на Toyota: Менеджмент начинается на рабочем месте / перевод Е. Пестерева. — 4-е изд. — М.: Альпина Паблишер, 2019. — 214 с. — ISBN 978- 5-9614-5636-3. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/82898.html>
7. Стиллмен Э. Head First Agile. Гибкое управление проектами. – М.: Питер, 2019

8.3 Нормативные правовые документы и иная правовая информация

1. Приказ Росстандарта от 27.05.2015 № 445-ст «Об утверждении национального стандарта»
2. ГОСТ 56404 – 2015. Бережливое производство. Требования к системам менеджмента. // Федеральное агентство по техническому регулированию и метрологии
3. ГОСТ Р 56406–2015 Бережливое производство. Аудит. Вопросы для оценки системы менеджмента // Федеральное агентство по техническому регулированию и метрологии
4. Руководство к Своду знаний по управлению проектами (Руководство РМВОК). — 5- е изд. — Pennsylvania: Project Management Institute, Inc., 2013. — 614 с. — ISBN 978- 1-62825-008-4.
5. ГОСТ Р ИСО 9000:2015. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь (см. ISO 9000:2015 «Quality management systems — Fundamentals and vocabulary»)
6. ГОСТ Р ИСО/МЭК 15288-2005 Информационная технология. Системная инженерия. Процессы жизненного цикла систем (см. ISO/IEC 15288:2008)
7. ГОСТ Р ИСО/МЭК 9126-1 Программная инженерия — Качество программного продукта — Часть 1: Модель качества (см. ISO/IEC 9126-1:2001 Software Engineering — Product quality — Part 1: Quality model)
8. ГОСТ Р ИСО/МЭК 25030 Программная инженерия — Требования и оценка качества программных продуктов — Требования к качеству (см. ISO/IEC 25030:2007 Software Engineering — Software product Quality Requirements and Evaluation (SQuaRE) — Quality Requirements)

9. ГОСТ Р ИСО/МЭК 12207-2010 Информационная технология. Системная и программная инженерия. Процессы жизненного цикла программных средств (см. ISO/IEC 12207:2008)
10. ISO/IEC 42010:2011 System and software engineering — Architecture description
11. Object Management Group. Essence — Kernel and Language for Software Engineering Methods, Version 1.0, Beta 2. — 2014.

8.4. Интернет-ресурсы

Обучающимся обеспечен доступ к материалам курса в СДО Академии <http://lms.ranepa.ru>, а так же через сайт научной библиотеки к следующим подписным электронным ресурсам:

Русскоязычные ресурсы

1. e-Library.ru [Электронный ресурс]: Научная электронная библиотека. — URL: <http://elibrary.ru/>
2. Научная электронная библиотека «КиберЛенинка» [Электронный ресурс]. — URL: <http://cyberleninka.ru/>
3. Правовая система «Гарант-Интернет» [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.garweb.ru>.
4. Правовая система «КонсультантПлюс» [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.
5. Электронные учебники электронно-библиотечной системы (ЭБС) «Айбукс» http://www.nwapa.spb.ru/index.php?page_id=76
6. Статьи из журналов и статистических изданий Ист Вью http://www.nwapa.spb.ru/index.php?page_id=76
7. Электронные учебники электронно-библиотечной системы (ЭБС) «Айбукс» http://www.nwapa.spb.ru/index.php?page_id=76
8. Статьи из журналов и статистических изданий Ист Вью http://www.nwapa.spb.ru/index.php?page_id=76

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

№ п/п	Наименование
1.	Специализированные залы для проведения лекций, оснащенные персональным компьютером/ноутбуком и мультимедийным проектором
2.	Аудитории и компьютерные классы, оборудованные посадочными местами и персональными компьютерами с выходом в Интернет для проведения практических занятий
3.	«МТС Линк» — российская платформа для онлайн-коммуникаций и совместной работы команд ; «Яндекс Телемост» — сервис для видеоконференций от Яндекса; Я-мессенджер
4.	Технические средства обучения: персональные компьютеры; программные

	средства, обеспечивающие просмотр видеофайлов в форматах AVI, MPEG-4, DivX, RMVB, WMV; программы для работы с электронными таблицами для обработки, анализа и визуализации данных; соответствующие онлайн-инструменты для построения интеллект-карты и моделей в различных нотациях
5.	Научная библиотека (в т.ч. электронные информационные ресурсы научной библиотеки)
6.	СДО Академии https://lms.ranepa.ru/