

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

**федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение высшего образования\_  
«Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет  
им. Н.И. Лобачевского»**

Институт экономики

---

УТВЕРЖДЕНО

решением Ученого совета ННГУ

протокол № 10 от 02.12.2024 г.

**Рабочая программа дисциплины**

Управление проектами в торговых предприятиях

---

Уровень высшего образования

Бакалавриат

---

Направление подготовки / специальность

38.03.06 - Торговое дело

---

Направленность образовательной программы

Управление торговой и логистической деятельностью

---

Форма обучения

очная

---

г. Нижний Новгород

2025 год начала подготовки

## 1. Место дисциплины в структуре ОПОП

Дисциплина Б1.В.10 Управление проектами в торговых предприятиях относится к части, формируемой участниками образовательных отношений образовательной программы.

## 2. Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы (компетенциями и индикаторами достижения компетенций)

Формируемые компетенции (код, содержание компетенции)	Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), в соответствии с индикатором достижения компетенции		Наименование оценочного средства	
	Индикатор достижения компетенции (код, содержание индикатора)	Результаты обучения по дисциплине	Для текущего контроля успеваемости	Для промежуточной аттестации
ПК-6: Способен разрабатывать предложения по стратегии развития организации, в т.ч. коммерческой, маркетинговой, рекламной, логистической и (или) товароведной деятельности	ИД-1: Разрабатывает стратегические планы развития по направлению деятельности и бизнес-планов организации ИД-2: Разрабатывает цели, анализирует ресурсные возможности, пути и способы достижения роста результативности маркетинговой и рекламной деятельности организации ИД-3: Разрабатывает стандарты, концепции, программы и методики ИД-4: Осуществляет контроль маркетинговой и рекламной деятельности ИД-5: Обеспечивает взаимодействие субъектов товаропроводящей сети	ИД-1: У1 (ПК-6) Уметь анализировать перспективы развития торгового предприятия на основе применения проектного подхода 31 (ПК-6) Знать принципы и алгоритмы разработки планов развития, бизнес-планов торгового предприятия на основе проектного подхода В1(ПК-6) Владеть навыками разработки стратегических планов, бизнес-планов торгового предприятия на основе проектного подхода.  ИД-2: У2 (ПК-6) Уметь разрабатывать цели, анализировать ресурсные возможности, пути и способы достижения роста результативности деятельности торгового предприятия на основе использования объектов интеллектуальной собственности (нематериальных активов) 32 (ПК-6) Знать особенности проектирования и реализации проекта на различных фазах его жизненного цикла с применением объектов	Практическое задание Тест	Экзамен: Практическое задание Контрольные вопросы

		<p>интеллектуальной собственности (нематериальных активов)  В2(ПК-6) Владеть навыками разработки направлений развития торгового предприятия на основе использования объектов интеллектуальной собственности (нематериальных активов)</p> <p>ИД-3:  У4 (ПК-6) Уметь применять методики для разработки программ в составе торговых проектов  34 (ПК-6) Знать виды стандартов и программ, используемых в управлении проектами  В4 (ПК-6) Владеть навыками разработки программ в составе торговых проектов</p> <p>ИД-4:  У4 (ПК-6) Уметь проектировать маркетинговые предприятия на основе концепции ценности.  34 (ПК-6) Знать современные подходы к созданию ценности для клиента  В4 (ПК-6) Владеть навыками разработки проектов развития торгового предприятия и контроля их реализации на основе концепции ценности</p> <p>ИД-5:  ИД-5ПК-6 У5 (ПК-6) Уметь исследовать возможности реализации проекта, в том числе в части взаимодействия команды проекта с поставщиками, на этапе его разработки  35 (ПК-6) Знать алгоритмы и методы разработки проектов, управления командой проекта с использованием сетевых</p>		
--	--	--	--	--

		моделей, календарного планирования, бюджетирования, документирования, критериев эффективности и успешности взаимодействия субъектов товаропроводящей цепи В5 (ПК-6) Владеть навыками разработки проекта и управления его командой на основе сетевых моделей, календарного планирования, бюджетирования, документирования, критериев эффективности и успешности взаимодействия субъектов товаропроводящей цепи		
ПК-9: Способен осуществлять формирование и прогнозирование цен на товары, работы и услуги	ИД-1: Исследует и рассчитывает затраты на товары, работы и услуги при формировании цен ИД-2: Анализирует и прогнозирует рыночные цены на товары, работы и услуги ИД-3: Применяет экономические расчеты для формирования ценовой политики организации, в т.ч. применения методов стимулирования продаж	ИД-1: ИД-1ПК-9 У1(ПК-9) Уметь анализировать и рассчитывать затраты на товары, работы и услуги в процессе планирования проекта для обеспечения роста конкурентоспособности торгового предприятия 31 (ПК-9) Знать подходы к планированию проекта для роста конкурентоспособности торгового предприятия В1 (ПК-9) Владеть навыками разработки планов проекта (стратегических, бизнес-планов) для роста конкурентоспособности торгового предприятия.  ИД-2: ИД-2ПК-9 У2(ПК-9) Уметь анализировать и прогнозировать рыночные цены в процессе реализации проектов развития торгового предприятия 32 (ПК-9) Знать принципы управления реализацией проекта на всех стадиях его жизненного цикла, алгоритмы ценообразования с учетом меняющихся рыночных	Кейс-задача Практическое задание Тест	Экзамен: Практическое задание Контрольные вопросы

		<p>условий</p> <p><i>В2 (ПК-9) Владеть навыками эффективного обеспечения реализации проекта, включая ценообразования на всех этапах жизненного цикла</i></p> <p>ИД-3:</p> <p><i>ИД-3ПК-9 УЗ(ПК-9) Уметь анализировать сбытовые и закупочные бизнес-процессы торгового предприятия при проектировании на основе современных методов экономических расчетов показателей результативности бизнес-процессов для обеспечения эффективного ценообразования и стимулирования продаж</i></p> <p><i>ЗЗ (ПК-9) Знать содержание и методы оценки результативности ключевых бизнес-процессов торгового предприятия при проектировании для обеспечения формирования эффективных ценовой политики, стимулирования продаж</i></p> <p><i>ВЗ (ПК-9) Владеть навыками формирования ценовой политики, в том числе применения современных методов стимулирования продаж, при разработке и реализации проектов торгового предприятия</i></p>		
--	--	---	--	--

### 3. Структура и содержание дисциплины

#### 3.1 Трудоемкость дисциплины

	<b>очная</b>
<b>Общая трудоемкость, з.е.</b>	<b>4</b>
<b>Часов по учебному плану</b>	<b>144</b>
в том числе	
<b>аудиторные занятия (контактная работа):</b>	
<b>- занятия лекционного типа</b>	<b>32</b>

- занятия семинарского типа (практические занятия / лабораторные работы)	16
- КСР	2
самостоятельная работа	58
Промежуточная аттестация	36 Экзамен

### 3.2. Содержание дисциплины

(структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и виды учебных занятий)

Наименование разделов и тем дисциплины	Всего (часы)	в том числе			
		Контактная работа (работа во взаимодействии с преподавателем), часы из них			Самостоятельная работа обучающегося, часы
		Занятия лекционного типа	Занятия семинарского типа (практические занятия/ лабора- торные работы), часы	Всего	
	о ф о	о ф о	о ф о	о ф о	о ф о
Тема 1 Планирование при разработке бизнес-проектов. Реализация конкурентоспособных проектов	20	6	4	10	10
Тема 2. Управление разработкой проекта торгового предприятия	20	6	2	8	12
Тема 3. Управление реализацией проекта торгового предприятия	22	6	4	10	12
Тема 4. Принципы управления проектами торгового предприятия на основе командной работы	20	6	2	8	12
Тема 5. Разработка торговым предприятием проектов создания ценности для клиентов на основе создания объектов интеллектуальной собственности	24	8	4	12	12
Аттестация	36				
КСР	2				2
Итого	144	32	16	50	58

#### Содержание разделов и тем дисциплины

Тема 1 Планирование при разработке бизнес-проектов. Реализация конкурентоспособных проектов  
Стратегическое планирование при реализации проектов. Характеристики стратегического управления проектами. Ресурсы и граничные условия планов. Элементы плана жизненного цикла проекта по методологии РМВОК. Этапы стратегического планирования. Стратегические цели при проектировании. Прогнозирование в управлении проектами.

Бизнес-планирование при проектировании коммерческой деятельности. Задачи и функции бизнес-планирования при проектировании коммерческой деятельности. Типы и формы бизнес-планов. Рекомендации по составлению бизнес-планов. Бизнес-план как система. Описание и обоснование идеи проекта. Источники и методы выработки бизнес-идей проекта. Анализ рынка: характеристики рынка, исследование конъюнктуры рынка. Исследование потребителей. Разработка плана маркетинга. Развитие и распространение продукта проекта. Затраты на маркетинговые мероприятия проекта. Разработка плана производства. Выбор местоположения реализации проекта, описание процессов производства (оказания услуги). Расчет затрат проекта, планирование объемов реализации продукта проекта.

Организационный план проекта. Организационно-управленческие документы проекта. Партнеры проекта, план мероприятий проекта. Финансовый план проекта. Риски проекта. Презентация проекта. Конкурентоспособность и ее оценка в ходе проекта. Принципы управления конкурентоспособностью проекта. Ключевые конкурентные преимущества по Портеру. Механизм управления конкурентоспособностью предприятия в ходе бизнес-проектирования. Типы конкурентных стратегий. Пример оценки конкурентоспособности. Методы проектирования: бенчмаркинг, параметрическое проектирование, реинжиниринг.

Оценка эффективности проекта при планировании.

Тема 2. Управление разработкой проекта торгового предприятия.

Инициация проекта на торговом предприятии. Планирование проекта. Разработка сетевых моделей.

Календарное планирование по методу критического пути. Ресурсное планирование проекта.

Бюджетирование проекта. Документирование проекта. Эффективность и успешность проекта: критерии и методы оценки.

Тема 3. Управление реализацией проекта торгового предприятия.

Исполнение проекта. Контроль исполнения проекта. Мониторинг фактического выполнения работ.

Анализ результатов работ. Управление изменениями проекта. Завершение проекта. Практика реализации проектов в современной торговле. Проведение рефлексии с командой проекта.

Тема 4. Принципы управления проектами торгового предприятия на основе командной работы

Роль и место руководителя проекта в командной работе. Приемы поддержки коммуникационной активности при работе с командой проекта. Подходы к организационному взаимодействию в ходе работы над проектом. Принципы работы с командой проекта (поддержка, выявление и устранение барьеров в движении к реализации целей проекта). Работа с несколькими командами.

Тема 5. Разработка торговым предприятием проектов создания ценности для клиентов на основе создания объектов интеллектуальной собственности

Создание ценности для клиента – современная цель проектов торгового предприятия. Практика реализации торговыми предприятиями проектов создания ценности для клиентов (Магнит, Ашан, Пятерочка). Создание объектов интеллектуальной собственности для создания ценности для клиентов (информационные системы анализа поведения клиентов, проектирование нейронных сетей для создания ценностных предложений, создание бренда, применение изобретений для повышения эффективности деятельности торгового предприятия). Оценка созданных объектов интеллектуальной собственности для создания ценности. Ключевые принципы коммерциализации объектов интеллектуальной собственности с позиций роста ценности для клиентов.

Практические занятия /лабораторные работы организуются, в том числе, в форме практической подготовки, которая предусматривает участие обучающихся в выполнении отдельных элементов работ, связанных с будущей профессиональной деятельностью.

На проведение практических занятий / лабораторных работ в форме практической подготовки отводится: очная форма обучения - 4 ч.

#### **4. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся**

Самостоятельная работа обучающихся включает в себя подготовку к контрольным вопросам и заданиям для текущего контроля и промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины приведенным в п. 5.

Для обеспечения самостоятельной работы обучающихся используются:

Электронные курсы, созданные в системе электронного обучения ННГУ:

«Управление проектами в торговых предприятиях (Цветков М.А.)»,

## 5. Фонд оценочных средств для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине (модулю)

### 5.1 Типовые задания, необходимые для оценки результатов обучения при проведении текущего контроля успеваемости с указанием критериев их оценивания:

#### 5.1.1 Типовые задания (оценочное средство - Практическое задание) для оценки сформированности компетенции ПК-6:

##### Практическое задание 1

Сравнить по критериям NPV, IRR и DPP двух инвестиционных проектов, если цена капитала 13%. Сделать выводы о целесообразности принятия каждого из проектов, выбрать один из них.

Проект	Инвестиции, тыс. руб.	Денежные поступления (тыс. руб.)			
		первый год	второй год	третий год	четвертый год
А	20000	7000	7000	7000	7000
Б	25000	2500	5000	10000	20000

##### Практическое задание 2

Сеть магазинов мужской одежды «Х» решает открыть новый магазин в другом городе, с целью расширения своего бизнеса. Для его открытия требуются некоторые дополнительные инвестиционные вложения. Для привлечения инвесторов фирма решает рассчитать основные показатели и спрогнозировать результаты от деятельности нового магазина в первый год (данные составлены на основе анализа деятельности уже существующих магазинов).

Показатели	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал
Выручка (тыс. руб.)	2000	3000	4000	5000
Себестоимость (тыс. руб.)	1000	1500	2000	2500
Общие административные и комм. расходы	100	150	200	250
Прибыль до налогообложения				



Налог на прибыль 20%				
Чистая прибыль	?	?	?	?

Необходимые инвестиции

Статьи расходов	Сумма (тыс. руб)
Оборудование (покупка, лизинг)	2000
Патенты, лицензии	-
НИОКР	-
Маркетинговые исследования	200
Итого	?

Амортизация оборудования за квартал 5% от стоимости оборудования

Годовая ставка дисконтирования 24%

Вопросы к заданию.

- 1) Экономически целесообразно ли открывать новый магазин (NPV)?
- 2) Рассчитать индекс рентабельности.
- 3) Рассчитать срок окупаемости

### 5.1.2 Типовые задания (оценочное средство - Практическое задание) для оценки сформированности компетенции ПК-9:

#### Практическое задание 5

Постройте матрицу БКГ по данным таблицы.

Таблица – Данные о рынках сбыта компании

Наименования товаров	Число конкурентов в отрасли	Реализация основными конкурентами, млн. руб.	Годовой темп роста рынка, % (PP)	Реализация компании

Кофе натуральный (А)	15	28, 16, 21	9	31
Кофе растворимый (В)	10	392, 258, 446	5	635
Кофейные напитки (С)	14	90, 105, 78	3	93
Сухие завтраки (Д)	6	168, 174, 122	2	97
Итого:				856

### Алгоритм решения задания:

1. Рассчитать средний темп роста рынка как средневзвешенный.
2. Рассчитать относительную долю рынка (ОДР) = реализация «компания» / реализация основного конкурента
3. Рассчитать долю продукции в общем объеме реализации = Реализация продукта компании / реализация итого компании
4. Построить матрицу БКГ. Горизонтальная линия определяется средним темпом роста рынка, вертикальная – ОДР=1.
5. Определить и охарактеризовать место продукта в матрице БКГ.
6. Предложить стратегическое решение для каждого продукта.

### Практическое задание 6

Руководством компании N было принято решение о выпуске корпоративного фильма. Корпоративный фильм должен повышать имидж компании. Имидж компании — один из самых серьезных моментов в бизнесе. Под имиджем следует понимать формирование и поддержание устойчивого положительного впечатления, каким его видят общественность, клиенты, партнеры, сотрудники компании. Видеофильм должен стать лицом, представляющим компанию, составляя у потенциального клиента впечатление о ней. Корпоративный видеофильм должен быть направлен не только на внешнюю среду, но и на коллектив своих сотрудников, с целью формирования благоприятных корпоративных отношений, неформальной атмосферы, способствующих дружной работе. Вы — профессиональный менеджер проекта — приглашены возглавить этот проект. На реализацию этого проекта Вам будет предоставлено 2 месяца. Пожелание руководства компании — реализовать проект в кратчайшие сроки. Вам необходимо проанализировать сетевой график по методу критического пути.

График работ по проекту:

Код	1-2	1-3	2-4	2-5	3-5	3-6	4-9	5-7	5-10	6-8	6-10	7-11	8-11	9-11	10-11
работы															
тр -	10	20	20	10	25	20	40	15	30	16	0	14	10	16	20

длительность  
работы (в днях)

1. Рассчитайте ранние и поздние даты выполнения работ проекта.
2. Определите длительность проекта.
3. Выделите цепочку критических работ.
4. Для некритических работ проекта рассчитайте величину резерва.

### Практическое задание 7

В приведенной ниже таблице описаны операции проекта. Необходимо построить сетевой график и сделать расчеты критического пути.

Может ли быть увеличена с существующими требованиями длительности проекта:

- операция 4 на 6 недель?
- операция 7 на 4 недели?
- операция 5 на 1 неделю?

№ операции	Наименование операции	Предыдущие операции	Продолжительность, недель
1	2	3	4
1	Подписание контракта	Нет	1
2	Регистрация юридического лица <sup>1</sup>		4
3	Поиск помещения	2	1
4	Закупка и поставка оборудования	2	6
5	Аренда и ремонт помещения	3	7
6	Монтаж оборудования	4,5	2
7	Найм и обучение персонала	1	2
8	Начало выпуска продукта	6,7	1

**Критерии оценивания (оценочное средство - Практическое задание)**

Оценка	Критерии оценивания
превосходно	Задание выполнено в полном объеме (все поставленные задачи решены), ответ логичен и обоснован, студент отвечает четко и последовательно, показывает глубокое знание основного и дополнительного материала.
отлично	Задание выполнено в полном объеме (все поставленные задачи решены), ответ логичен и обоснован, студент отвечает четко и последовательно, показывает глубокое знание основного материала
очень хорошо	Задание выполнено в полном объеме (все поставленные задачи решены), ответ логичен и обоснован, студент отвечает четко и последовательно, показывает глубокое знание материала, допущено не более 2 неточностей не принципиального характера
хорошо	Задание выполнено в полном объеме (все поставленные задачи решены), ответ логичен и обоснован, допущены неточности не принципиального характера, но студент показывает систему знаний по теме своими ответами на поставленные вопросы
удовлетворительно	Задание выполнено не в полном объеме (решено более 50% поставленных задач), но студент допускает ошибки, нарушена последовательность ответа, но в целом раскрывает содержание основного материала
неудовлетворительно	Задание выполнено не в полном объеме (решено менее 50% поставленных задач), студент дает неверную информацию при ответе на поставленные задачи, допускает грубые ошибки при толковании материала, демонстрирует незнание основных терминов и понятий.
плохо	Задание не выполнено, студент демонстрирует полное незнание материала

### 5.1.3 Типовые задания (оценочное средство - Тест) для оценки сформированности компетенции ПК-6:

1. Какое понятие не входит в технологию «Workflow»?

- А) операция;
- Б) риск;
- В) исполнитель;
- Г) событие.

2. К методам выбора относятся (множественный ответ):

- А) методы измерения прибыли;
- Б) методы измерения времени;

- В) методы минимизации ресурсов;
- Г) оптимизационные методы.

3. В процессе разработки проекта правильной цепочкой действий является:

- А) Календарный план – сетевой график – стратегия (план по вехам) – бюджет;
- Б) Сетевой график – бюджет – календарный план – стратегия (план по вехам)
- В) Стратегия (план по вехам) – сетевой график – календарный план – бюджет;
- Г) Бюджет – стратегия (план по вехам) – сетевой график – календарный план.

4. Диаграмма Ганта связана с:

- А) определением величины бюджета;
- Б) определением последовательности и продолжительности работ по проекту;
- В) определением рисков проекта;
- Г) определением требований к качеству проекта.

5. Какой бюджет связан с наибольшей погрешностью при планировании, проведении проектных исследований, реализации и завершении проекта?

- А) Уточнённый бюджет;
- Б) Предварительный бюджет;
- В) Фактический бюджет;
- Г) Окончательный бюджет.

6. При проведении исследований для оценки системы контроля проекта не используют следующий критерий:

- А) время;
- Б) организация;
- В) информационная асимметрия;
- Г) содержание работ.

7. Проведение исследований для стоимостного анализа с учетом фактической выработки связано с соотношением:

- А) фактических доходов с объемом произведенных работ;

- Б) фактических затрат с объемом произведенных работ;
- В) фактических и плановых доходов;
- Г) фактических и плановых затрат.

8. Кто как правило вносит изменения в конечные технико-экономические характеристики проекта?

- А) проектировщик;
- Б) заказчик;
- В) подрядчик;
- Г) инвестор.

9. Управление конфигурацией более широкое понятие, чем управление изменениями:

- А) да;
- Б) нет.

10. На фазе инициирования проекта применяется следующий инструмент управления вовлеченностью стейкхолдеров с позиций маркетинговых коммуникаций:

- А) Адаптация процессов проекта к потребностям участников;
- Б) Корпоративные благодарности;
- В) Анализ конфликтов и способов их разрешения;
- Г) инструменты PR.

11. Концепция «Маркетинговое табло» в проектном управлении входит в следующую маркетинговую практику:

- А) управление коммуникациями;
- Б) управление ценностью;
- В) управление клиентскими отношениями;
- Г) измеримый маркетинг.

#### **5.1.4 Типовые задания (оценочное средство - Тест) для оценки сформированности компетенции ПК-9:**

1 На основе системного подхода впишите термин, определение которого дано ниже. В случае, если будете вписывать несколько слов, то необходимо писать через 1 пробел.

"Требования, рекламации потребителей, предложения потребителей по внедрению новшеств и другая информация, поступающая изготовителю из сферы потребления либо непосредственно поставщикам входа системы".

2 Какой бизнес-процесс не входит в число стандартных, предложенных Международной бенчмаркинговой палатой?

- А) Управление поставщиками
- Б) Управление оборудованием
- В) Управление изменениями
- Г) Организация продаж
- Д) Управление человеческими ресурсами
- Е) Управление стимулированием

3 С позиций проектирования системы управления в части ее процессного состава в число процессов определения правил распределения ресурсов войдут:

- А) Процессы управления персоналом;
- Б) Процессы разработки стратегии;
- В) Процессы, связанные с экономической безопасностью;
- Г) Процессы снабжения

4 Какая из ситуаций не подходит для стратегического управления и планирования при реализации проекта?

- А) Проект с вероятностью 100% обеспечит удовлетворение целевой группы клиентов выбором услуг создаваемого бизнеса;
- Б) Планирование вариантов повышения конкурентоспособности и доли на рынке на 5% будет реализовано на основе мозгового штурма с использованием интуитивных представлений экспертов;
- В) Формируемый в ходе реализации процесса стратегического управления план не должен подвергаться корректировке из-за большого объема затраченных финансовых ресурсов на его формирование;
- Г) Стратегический план разработан с учетом заданных заказчиком, инвестором и менеджментом видения альтернатив стратегического развития.

5 При прогнозировании в ходе разработки бизнес-проекта использован метод скользящего среднего как метод экстраполяции, основанный на выявлении связей между явлениями.

- А) Верно

Б) Неверно.

### Критерии оценивания (оценочное средство - Тест)

Оценка	Критерии оценивания
превосходно	96-100% правильных ответов
отлично	86-95% правильных ответов
очень хорошо	81-85% правильных ответов
хорошо	66-80% правильных ответов
удовлетворительно	56-65% правильных ответов
неудовлетворительно	46-55% правильных ответов
плохо	45% и меньше правильных ответов

### 5.1.5 Типовые задания (оценочное средство - Кейс-задача) для оценки сформированности компетенции ПК-9:

#### Кейс-задача 1

Сеть «Верный» разворачивает в магазинах систему видеоаналитики. Выбраны ключевые точки контроля – очереди на кассах, наличие товара на полках, скорость разгрузки машин и комната отдыха для сотрудников. Первая волна внедрения охватила 40 магазинов, и результат превзошел ожидания – прирост товарооборота, по сравнению с аналогичными магазинами, составил 7–8%, жалобы покупателей сократились в два раза.

Сеть универсамов «Верный» объединяет более 850 магазинов, работающих в 12 регионах 4 федеральных округов РФ. [Ритейлер](#) динамично растет: прирост количества магазинов составляет 25–30% в год. Планы на ближайший год – активно открываться в текущих регионах присутствия.

Внедряя систему видеоаналитики, сеть ставила две стратегические цели – повышение конкурентоспособности за счет улучшения сервиса для покупателей и управляемости бизнес-процессами магазинов в условиях динамичного роста.

«Плоскость конкуренции сетевого ритейла меняется, – говорит начальник управления оперативного контроля сети «Верный» Вероника Самохина. – Если раньше различия продуктовых сетей были заметны – в позиционировании, ассортименте, дизайне, – то сейчас индивидуальных черт становится все меньше. Борьба за покупателя идет путем ценового демпинга и наращивания промо. В результате падает качество как товаров, так и обслуживания. Мы поняли, что не хотим так работать и будем завоевывать своего покупателя другими способами – за счет повышения уровня сервиса. В это понятие мы вкладываем не просто поведение персонала при контакте с покупателем, а полный комплекс услуг, предоставляемых в процессе совершения покупки. Система видеоаналитики была выбрана одним из основных инструментов для достижения этой цели».

«Секрет удачной розничной торговли состоит в том, чтобы дать вашим покупателям то, что они хотят».



Сэм Уолтон, основатель сети магазинов «Walmart».

Как работает система видеоаналитики в магазинах «Верный»?

Учитывая высокие темпы роста сети, вопрос о контроле качества исполнения бизнес-процессов в магазинах определил необходимость появления объективного инструмента, позволяющего отслеживать, что происходит во всех точках.

«Система видеоаналитики компании «Сег», резидента Кластера информационных технологий Фонда «Сколково», контролирует ключевые процессы в магазинах с помощью искусственного интеллекта и компьютерного зрения. Она анализирует видеопоток с камер магазина, исходя из заданных сценариев и параметров. Результат работы системы позволяет не только формировать аналитические отчеты о ситуации в торговых точках, но и, что гораздо более важно, отправлять онлайн-сигналы в магазины в случае выявления нарушений стандартов качества – наличия очереди, отсутствия товара на полках и прочего», – поясняет Иван Смолин, коммерческий директор компании «Сег», резидента Кластера информационных технологий Фонда «Сколково». Действительно, магазин – сложный организм, в котором всегда что-то может пойти не так, и именно от скорости исправления зависит удовлетворенность покупателей сервисом при совершении покупки.

Отрабатывая выбранные сценарии, система видеоаналитики фиксирует отклонения от стандартов качества: очереди на кассах, пустые полки, долгую разгрузку машин, одновременно отвлеченных от работы сотрудников. После фиксации отклонения на магазин в онлайн-режиме приходит сигнал о необходимости исправить нарушение. В случае если нарушение не исправляется в течение определенного периода времени, система эскалирует сигнал на супервайзера магазина. Таким образом, система позволяет не только исправлять неприятные для покупателя моменты, но делать это практически мгновенно, сразу в момент возникновения инцидента в магазине.

Касса – наивысший приоритет!

Если покупателю приходится долго стоять в очереди на кассе, он может либо уйти, либо в следующий раз не выбрать этот магазин. «Люди заходят за продуктами, как правило, после работы или в обеденный перерыв, и чем быстрее им удастся совершить покупку, тем ярче ощущение сэкономленного времени и позитивнее впечатление от магазина, – рассказывает Вероника Самохина. – Борьба с очередями – это первая ключевая задача, которую мы решали с помощью видеоаналитики».

«Кассовая зона – самая приоритетная в магазине, – добавляет Иван Смолин. – Именно здесь совершается покупка, поэтому если на кассе очередь, сотрудники должны «бросать все дела и бежать на кассу». В «Верном» очередью считается, если у кассы одновременно находятся четыре человека. Обнаружив очередь, система отправляет сотрудникам магазина уведомление о необходимости немедленно открыть дополнительную кассу. Такое решение дает возможность не только устранять очереди в моменте, но и более эффективно управлять линейным персоналом: данные об инцидентах на кассах обобщаются в виде отчетов, которые далее позволяют контролировать скорость реагирования на проблему, эффективность графика вывода сотрудников, планирование работы касс.

Покупателю нужен товар на полках!

«Покупатель вряд ли продолжит ходить в магазин, в котором ему несколько раз подряд не удалось купить нужный товар», – считает Вероника Самохина. Пустоты на полках плохо влияют на лояльность, поэтому крайне важно удовлетворить все запросы покупателя по наличию товара на полке. До внедрения системы покупатель, не найдя на полке нужный продукт, заменял его или совершал покупку в другом магазине, в результате «Верный» терял покупателя, а вместе с ним и выручку. Видеоаналитика позволяет следить за наличием товара на полках в онлайн-режиме и выдавать «подсказки» сотрудникам магазинов, какую полку необходимо пополнить сейчас. В результате доступность товаров для покупателя в магазинах с видеоаналитикой ощутимо выросла.

## Эффективные внутренние бизнес-процессы магазина

Для обеспечения наличия товара на полках важна быстрая разгрузка машин, доставляющих товары. Поэтому третьей ключевой зоной видеоаналитики стала зона разгрузки. Если машина разгружается дольше 20 минут, администрация магазина получает от системы уведомление с требованием ускорить разгрузку. Чем быстрее машина разгрузится на одном магазине, тем быстрее доставит товары до следующего.

Четвертая точка контроля системы – организация времени перерывов в работе сотрудников торгового зала в течение дня. Бывали случаи, когда сотрудники в час пик устраивали «коллективные чаепития», несмотря на очереди в кассах, пустые полки и неудовлетворенных таким уровнем сервиса покупателей. Для искоренения подобных ситуаций в комнате отдыха установлена камера, которая в случае нахождения там более двух сотрудников одновременно фиксирует нарушение и транслирует звуковой сигнал с призывом вернуться к работе. «У каждого сотрудника есть законные часы отдыха, установленные трудовым законодательством, – поясняет Вероника Самохина. – Вопрос в грамотном распределении времени отдыха сотрудников в течение дня».

### Как вдохновить персонал магазинов?

Система самостоятельно не может выставить молоко на полку или обслужить покупателя на кассе. Поэтому крайне важна исполнительность сотрудников магазина при работе с уведомлениями системы.

«Вначале сотрудники воспринимали систему не как интерактивного помощника, а как дополнительного контролера, навязанного сверху. Надо было не просто переубедить, а вдохновить, зажечь верой в то, что система поможет значительно улучшить сервис для покупателей, а значит, и финансовые результаты магазина. Я сама объезжала магазины, общалась с директорами, линейными сотрудниками, разъясняла, как это работает, приводила примеры. Когда в результате бесед у людей загорались глаза, становилось понятно, что система здесь заработает. Хотелось именно зажечь, а не насильно обязать. Это получилось, и эмоционально это было очень круто», – говорит Вероника Самохина.

### Первые результаты

Компания «Верный» начала двигаться в сторону видеоаналитики два года назад. Тогда был запущен пилот на два магазина, в котором участвовали три компании, и только «Сег», резидент Кластера информационных технологий Фонда «Сколково», смогла показать значимый результат. Следующим этапом внедрения стал пилот на десять магазинов, показавший разницу прироста товарооборота, в сравнении с аналогичными магазинами, на уровне 7,2%. После этого любые сомнения в эффективности системы отпали: началась первая волна тиражирования – на 40 магазинов. Для запуска системы во всех 40 магазинах понадобилось всего полтора месяца. За это время были обучены все работники, а система прошла все этапы калибровки.

Разница прироста в магазинах пилотного проекта с приростом аналогов, в которых система не установлена, составила в среднем 7–8%. Конечно, результаты зависят от площади и локации магазина: были магазины, которые приросли на 2–3%, и были лидеры, показавшие рост на 11–12%.

Самое важное, что влияние работы новой системы заметили и покупатели: за первые шесть недель количество жалоб в магазинах сократилось в два раза.

Пока другие игроки рынка только тестируют подобные системы, «Верный» стал первым российским ритейлером, принявшим решение повышать сервис для покупателей за счет промышленного внедрения видеоаналитики.

Виктория Максимова, Retail.ru

Источник: [Retail.ru](https://retail.ru)

**Вопросы к кейс-задаче:**

- 1) к какому типу можно отнести рассмотренный проект.
- 2) охарактеризуйте ключевые параметры проекта.
- 3) как решение проекта влияет на стратегическое развитие торгового предприятия?

**Критерии оценивания (оценочное средство - Кейс-задача)**

Оценка	Критерии оценивания
превосходно	Обучающийся демонстрирует полные и глубокие знания теоретического материала курса, уверенно применяет полученные знания на практике, приобрёл умение быстро ориентироваться в содержании материала, понимает и умеет логично и последовательно разъяснить смысл своего ответа, доказать необходимость использования тех или иных теоретических положений, аргументированно и корректно отстаивает свою позицию, во всех случаях способен предложить альтернативные варианты решения проблемы.
отлично	Обучающийся демонстрирует полные и глубокие знания теоретического материала курса, уверенно применяет полученные знания на практике, приобрёл умение быстро ориентироваться в содержании материала, понимает и умеет логично и последовательно разъяснить смысл своего ответа, доказать необходимость использования тех или иных теоретических положений, аргументированно и корректно отстаивает свою позицию, в более чем 50% случаев способен предложить альтернативные варианты решения проблемы.
очень хорошо	Обучающийся демонстрирует знание теоретического материала, но применение теоретических положений на практике вызывает несущественные затруднения, связанные с аргументацией своей позиции. Обучающийся в полной мере понимает суть проблемы. Основные требования к заданию выполнены. В более чем 50% случаев способен предложить альтернативные варианты решения проблемы.
хорошо	Обучающийся демонстрирует знание теоретического материала, но применение теоретических положений на практике вызывает некоторые затруднения, связанные с аргументацией своей позиции. Обучающийся в полной мере понимает суть проблемы. Основные требования к заданию выполнены. В принципе способен предложить альтернативные варианты решения проблемы.
удовлетворительно	Обучающийся обладает знанием необходимого минимума теоретического материала, способен дать ответ не менее, чем на 50% поставленных заданий, но не способен аргументированно излагать свою позицию, не видит альтернативных вариантов разрешения проблемной ситуации, не может последовательно изложить суть решения.
неудовлетворительно	Обучающийся не обладает знанием требуемым объёмом знаний

Оценка	Критерии оценивания
	теоретического материала, способен дать ответ менее, чем на 50% поставленных заданий, не способен аргументированно излагать свою позицию, не видит альтернативных вариантов разрешения проблемной ситуации, не может последовательно изложить суть решения
плохо	Обучающийся не обладает требуемым объемом знаний теоретического материала и не может решить практическое задание.

## 5.2. Описание шкал оценивания результатов обучения по дисциплине при промежуточной аттестации

### Шкала оценивания сформированности компетенций

Уровень сформированности компетенций (индикатора достижения компетенций)	плохо	неудовлетворительно	удовлетворительно	хорошо	очень хорошо	отлично	превосходно
	не зачтено		зачтено				
<u>Знания</u>	Отсутствие знаний теоретического материала. Невозможность оценить полноту знаний вследствие отказа обучающегося от ответа	Уровень знаний ниже минимальных требований. Имели место грубые ошибки	Минимально допустимый уровень знаний. Допущено много негрубых ошибок	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки. Допущено несколько негрубых ошибок	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки. Допущено несколько несущественных ошибок	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки. Ошибок нет.	Уровень знаний в объеме, превышающем программу подготовки.
<u>Умения</u>	Отсутствие минимальных умений. Невозможность оценить наличие умений вследствие отказа обучающегося от ответа	При решении стандартных задач не продемонстрированы основные умения. Имели место грубые ошибки	Продemonстрированы основные умения. Решены типовые задачи с негрубыми ошибками. Выполнены все задания, но не в полном объеме	Продemonстрированы все основные умения. Решены все основные задачи с негрубыми ошибками. Выполнены все задания в полном объеме, но некоторые с недочетами	Продemonстрированы все основные умения. Решены все основные задачи. Выполнены все задания в полном объеме, но некоторые с недочетами.	Продemonстрированы все основные умения. Решены все основные задачи с отдельными и несущественными недочетами, выполнены все задания в полном объеме	Продemonстрированы все основные умения. Решены все основные задачи. Выполнены все задания, в полном объеме без недочетов
<u>Навыки</u>	Отсутствие базовых навыков.	При решении стандартных задач не	Имеется минимальный набор	Продemonстрированы базовые	Продemonстрированы базовые	Продemonстрированы навыки	Продemonстрирован творческий

	Невозможность оценить наличие навыков вследствие отказа обучающегося от ответа	продемонстрированы базовые навыки. Имели место грубые ошибки	навыков для решения стандартных задач с некоторым и недочетами	навыки при решении стандартных задач с некоторым и недочетами	навыки при решении стандартных задач без ошибок и недочетов	при решении нестандартных задач без ошибок и недочетов	подход к решению нестандартных задач
--	--	--	--	---	---	--	--------------------------------------

### Шкала оценивания при промежуточной аттестации

Оценка		Уровень подготовки
зачтено	превосходно	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «превосходно», продемонстрированы знания, умения, владения по соответствующим компетенциям на уровне выше предусмотренного программой
	отлично	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «отлично».
	очень хорошо	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «очень хорошо»
	хорошо	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «хорошо».
	удовлетворительно	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «удовлетворительно», при этом хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «удовлетворительно»
не зачтено	неудовлетворительно	Хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «неудовлетворительно».
	плохо	Хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «плохо»

### 5.3 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки результатов обучения на промежуточной аттестации с указанием критериев их оценивания:

#### 5.3.1 Типовые задания (оценочное средство - Практическое задание) для оценки сформированности компетенции ПК-6

##### Задание 1

На строительство нового магазина предприятие израсходовало 30 млн. руб. В результате этого денежные поступления за четыре года составят:

Год	первый	второй	третий	четвертый
Денежные поступления, млн. руб.	10	15	20	15

Ставка дисконтирования 15%. Определить целесообразность строительства нового магазина на основе расчета показателей NPV, PI, IRR и DPP.

## Задание 2

При реализации инвестиционного проекта в сфере услуг были использованы средства бизнеса (1 млн.) и кредит, взятый на 5 лет по ставке 20% годовых, в сумме 3 млн. руб.

Рассчитать показатели экономической эффективности проекта и сделать вывод о его целесообразности, если предполагаются следующие показатели:

	2020	2021	2022	2023	2024
Инвестиции, млн. руб.	1,5	2,5			
Выручка от реализации, млн. руб.			7	8	9

### 5.3.2 Типовые задания (оценочное средство - Практическое задание) для оценки сформированности компетенции ПК-9

#### Задание 1

Построить сетевой график и рассчитать его основные параметры

Код работы	1-2	1-3	2-4	2-5	3-5	3-6	4-9	5-7	5-10	6-8	6-10	7-11	8-11	9-11	10-11
tr	11	21	21	12	24	22	41	16	32	16	0	14	15	16	20

#### Задание 2

Построить сетевой график и рассчитать его основные параметры

Код работы	1-2	1-3	1-4	2-4	3-5	4-5	4-6	4-7	5-8	6-8	7-9	8-9
tr	5	9	6	6	9	11	7	8	5	4	5	4

### Критерии оценивания (оценочное средство - Практическое задание)

Оценка	Критерии оценивания
превосходно	Задание выполнено в полном объеме (все поставленные задачи решены), ответ логичен и обоснован, студент отвечает четко и последовательно, показывает глубокое знание основного и дополнительного материала.
отлично	Задание выполнено в полном объеме (все поставленные задачи решены), ответ логичен и обоснован, студент отвечает четко и последовательно, показывает глубокое знание основного материала
очень хорошо	Задание выполнено в полном объеме (все поставленные задачи решены),

Оценка	Критерии оценивания
	ответ логичен и обоснован, студент отвечает четко и последовательно, показывает глубокое знание материала, допущено не более 2 неточностей не принципиального характера
хорошо	Задание выполнено в полном объеме (все поставленные задачи решены), ответ логичен и обоснован, допущены неточности не принципиального характера, но студент показывает систему знаний по теме своими ответами на поставленные вопросы
удовлетворительно	Задание выполнено не в полном объеме (решено более 50% поставленных задач), но студент допускает ошибки, нарушена последовательность ответа, но в целом раскрывает содержание основного материала
неудовлетворительно	Задание выполнено не в полном объеме (решено менее 50% поставленных задач), студент дает неверную информацию при ответе на поставленные задачи, допускает грубые ошибки при толковании материала, демонстрирует незнание основных терминов и понятий.
плохо	Задание не выполнено, студент демонстрирует полное незнание материала

### 5.3.3 Типовые задания (оценочное средство - Контрольные вопросы) для оценки сформированности компетенции ПК-6

1. Стратегическое планирование при реализации проектов. Характеристики стратегического управления проектами. Ресурсы и граничные условия планов.
2. Элементы плана жизненного цикла проекта по методологии PMBOK. Этапы стратегического планирования. Стратегические цели при проектировании. Прогнозирование в управлении проектами. Оценка эффективности проекта при планировании.
3. Задачи и функции бизнес-планирования при проектировании коммерческой деятельности. Типы и формы бизнес-планов. Рекомендации по составлению бизнес-планов. Бизнес-план как система.
4. Описание и обоснование идеи проекта. Источники и методы выработки бизнес-идей проекта. План маркетинга проекта.
5. Организационный план проекта. Организационно-управленческие документы проекта. Партнеры проекта, план мероприятий проекта.
6. Финансовый план проекта. Риски проекта. Презентация проекта.
7. Конкурентоспособность и ее оценка в ходе проекта. Принципы управления конкурентоспособностью проекта. Ключевые конкурентные преимущества по Портеру.
8. Механизм управления конкурентоспособностью предприятия в ходе бизнес-проектирования. Типы конкурентных стратегий.
9. Методы проектирования: бенчмаркинг, параметрическое проектирование, реинжиниринг
10. Инициация проекта на торговом предприятии.
11. Планирование проекта. Разработка сетевых моделей. Календарное планирование по методу критического пути.
12. Ресурсное планирование проекта.
13. Бюджетирование проекта.
14. Документирование проекта.

15.Эффективность и успешность проекта: критерии и методы оценки.

### 5.3.4 Типовые задания (оценочное средство - Контрольные вопросы) для оценки сформированности компетенции ПК-9

1. Исполнение проекта. Контроль исполнения проекта.
2. Мониторинг фактического выполнения работ. Анализ результатов работ.
3. Управление изменениями проекта.
4. Завершение проекта
5. Роль и место руководителя проекта в командной работе.
6. Приемы поддержки коммуникационной активности при работе с командой проекта.
7. Подходы к организационному взаимодействию в ходе работы над проектом.
8. Принципы работы с командой проекта (поддержка, выявление и устранение барьеров в движении к реализации целей проекта).
9. Работа с несколькими командами.
- 10.Создание ценности для клиента – современная цель проектов торгового предприятия.
- 11.Практика реализации торговыми предприятиями проектов создания ценности для клиентов (Магнит, Ашан, Пятерочка).
12. Создание объектов интеллектуальной собственности для создания ценности для клиентов (информационные системы анализа поведения клиентов, проектирование нейронных сетей для создания ценностных предложений, создание бренда, применение изобретений для повышения эффективности деятельности торгового предприятия).
13. Оценка созданных объектов интеллектуальной собственности для создания ценности.
14. Ключевые принципы коммерциализации объектов интеллектуальной собственности с позиций роста ценности для клиентов

### Критерии оценивания (оценочное средство - Контрольные вопросы)

Оценка	Критерии оценивания
превосходно	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «превосходно», продемонстрированы знания, умения, владения по соответствующим компетенциям на уровне, выше предусмотренного программой
отлично	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «отлично», при этом хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «отлично»
очень хорошо	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «очень хорошо», при этом хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «очень хорошо»
хорошо	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «хорошо», при этом хотя бы одна компетенция сформирована на уровне "хорошо"
удовлетворительно	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «удовлетворительно», при



Оценка	Критерии оценивания
	этом хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «удовлетворительно»
неудовлетворительно	Хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «неудовлетворительно», ни одна из компетенций не сформирована на уровне «плохо»
плохо	Хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «плохо»

## 6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины (модуля)

Основная литература:

1. Управление проектами : Учебник / Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Орловский ф-л; Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, Владимирский ф-л; Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Орловский ф-л; Владимирский государственный университет им. А.Г. и Н.Г. Столетовых. - 1. - Москва : ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2024. - 349 с. - (Высшее образование). - ВО - Бакалавриат. - ISBN 978-5-16-018978-9. - ISBN 978-5-16-111784-2., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=875197&idb=0>.
2. Зуб Анатолий Тимофеевич. Управление проектами : учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. - 2-е изд. - Москва : Юрайт, 2025. - 397 с. - (Высшее образование). - ISBN 978-5-534-17500-4. - Текст : электронный // ЭБС "Юрайт"., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=924872&idb=0>.

Дополнительная литература:

1. Романова Мария Вячеславовна. Управление проектами : Учебное пособие / Государственный университет управления. - 1. - Москва : Издательский Дом "ФОРУМ", 2022. - 256 с. - ВО - Бакалавриат. - ISBN 978-5-8199-0308-7. - ISBN 978-5-16-101127-0. - ISBN 978-5-16-002920-7., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=834703&idb=0>.
2. Фомичев Андрей Николаевич. Управление проектами : Учебник / Международный институт экономики и права. - Москва : Издательско-торговая корпорация "Дашков и К", 2023. - 257 с. - ВО - Бакалавриат. - ISBN 978-5-394-05026-8., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=873905&idb=0>.
3. Управление проектами : учебник для вузов / Е. А. Горбашко [и др.] ; под редакцией Е. А. Горбашко. - Москва : Юрайт, 2025. - 358 с. - (Высшее образование). - ISBN 978-5-534-19021-2. - Текст : электронный // ЭБС "Юрайт"., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=922552&idb=0>.

Программное обеспечение и Интернет-ресурсы (в соответствии с содержанием дисциплины):

- 1 Операционная система Microsoft Windows
- 2 Прикладное программное обеспечение Microsoft Office

- 3 Справочно-правовая система «КонсультантПлюс»
- 4 <https://www.retail.ru/> – Портал розничной торговли в РФ
- 5 <https://pmmagazine.ru/> – Информационно-аналитический журнал «Управление проектами»
- 6 [www.gks.ru](http://www.gks.ru) – Федеральная служба государственной статистики

## **7. Материально-техническое обеспечение дисциплины (модуля)**

Учебные аудитории для проведения учебных занятий, предусмотренных образовательной программой, оснащены мультимедийным оборудованием (проектор, экран), техническими средствами обучения, компьютерами.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечены доступом в электронную информационно-образовательную среду.

Программа составлена в соответствии с требованиями ОС ННГУ по направлению подготовки/специальности 38.03.06 - Торговое дело.

Автор(ы): Цветков Максим Алексеевич, кандидат экономических наук, доцент  
Муранова Татьяна Дмитриевна.

Заведующий кафедрой: Чкалова Ольга Владимировна, доктор экономических наук.

Программа одобрена на заседании методической комиссии от 12 ноября 2024 года, протокол № №5.